

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
Facultad de Ciencias e Ingeniería.  
Ingeniería Industrial**



**Tema: “Diseño de las bases de un Sistema de Gestión Humana que  
refuerce el cumplimiento de la misión del Instituto de Investigación y  
Desarrollo Nitlapan - UCA”  
Seminario de Graduación 2012**

**Ingeniería Industrial  
Autor: Br. César Ramírez Cajina  
Tutor: Msc. Elvira Siles Blanco**

**Managua, Agosto de 2012**

# INDICE DE CONTENIDO

I.	RESUMEN .....	3
II.	INTRODUCCIÓN .....	4
III.	PROBLEMA .....	5
IV.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	5
V.	JUSTIFICACIÓN.....	6
VI.	ANTECEDENTES.....	8
VII.	PREGUNTAS DIRECTRICES .....	12
VIII.	OBJETIVOS.....	13
A.	OBJETIVO GENERAL.....	13
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
IX.	MARCO TEÓRICO .....	14
1.	MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.	ÁMBITO Y PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	15
3.	DEL CAPITAL HUMANO A LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL: .....	17
4.	PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL .....	20
5.	ENFOQUE DE CALIDAD EN LA GESTIÓN HUMANA .....	21
6.	COMPONENTES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	24
7.	PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS BASADOS EN EL ENFOQUE DE CALIDAD. ....	27
a)	<i>Cómo desarrollar Descripciones de puesto útiles.....</i>	27
b)	<i>Proceso de Reclutamiento y Selección.....</i>	30
c)	<i>Entrenamiento y Desarrollo .....</i>	37
d)	<i>Como conducir una evaluación al desempeño laboral.....</i>	39
X.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	43
1.	TIPO DE ENFOQUE.....	43
2.	POBLACIÓN.....	43
3.	MUESTRA.....	43
4.	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	44
5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	45
XI.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	46
XII.	CONCLUSIONES.....	55
XIII.	RECOMENDACIONES.....	57
V.	DESCRIPCIONES DE PUESTO POR ÁREA.....	58
VII.	POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA .....	189
XIV.	BIBLIOGRAFÍA .....	212
XV.	ANEXOS.....	216

## **I. Resumen**

La idea de que los recursos humanos en cualquier empresa son una fuente de ventaja competitiva sostenible ha propiciado el interés de investigación sobre la integración del estudio de la dirección de recursos humanos con la teoría estratégica (Hendry y Pettigrew, 1990; o Wright, P. M. y Snell, S. A. , 1991 son algunos ejemplos de esa corriente)

El presente documento presenta un modelo de sistema de gestión de recursos humanos, desarrollado a través de políticas, procedimientos de gestión, y buenas prácticas en la gestión de recursos humanos, basados en las recientes aportaciones de la dirección estratégica de los recursos humanos a cualquier organización.

El estudio propone un modelo de gestión de los recursos humanos para el Instituto de Investigación y Desarrollo Ntlapan UCA, que se basa además en las características del contexto organizativo de la institución y en su planeación estratégica.

El modelo propuesto en este trabajo incluye dos dimensiones de análisis; primero el alcance que tiene la gestión de recursos humanos en la empresa, y segundo, las prácticas de gestión o herramientas utilizadas en el proceso de dirección de los recursos humanos en la organización. En ambos casos se han explorado las características de la gestión reconocidas por la literatura especializada: contexto organizativo, planificación de recursos humanos, sistemas retributivos y de administración, procesos de reclutamiento y selección, formación y desarrollo profesional, relaciones laborales, gestión de los recursos humanos y sistemas de información y control.

La propuesta presentada pretende resumir y presentar de forma práctica lo que los autores en la materia proponen, esperando que la propuesta sea aplicada para su evaluación in situ, tomando en cuenta la evolución de las capacidades y el potencial de la organización para lograr el éxito de su actividad estratégica.

Esta propuesta se traduce en las políticas y procedimientos de gestión humana que por ende responden la decisión sobre el rol que jugarán esta función dentro de la estructura y ambiente cultural de la organización.

## II. Introducción

Nitlapan es un Instituto especializado en la investigación, creación y difusión de nuevos modelos de desarrollo local rural y urbano. En su hacer, impulsa iniciativas concretas de desarrollo local mediante la prestación de un conjunto de servicios financieros y no financieros a los micros, pequeños y medianos empresarios del campo y la ciudad, en especial de las mujeres y los jóvenes, en el seno de un proceso permanente de análisis, sistematización y validación de todas aquellas experiencias que habiendo resultado exitosas, son susceptibles de ser replicada en otros territorios o de convertirse en insumo para el diseño de políticas de desarrollo.

Su visión es la de Contribuir a la superación de la pobreza, marginalidad y exclusión de hombres y pensamiento propio sobre procesos de desarrollo en donde los/las productores/as y empresarios/as sean sujetos protagónicos de un desarrollo nacional/centroamericano con equidad social y sostenibilidad ambiental.

El Instituto comenzó a dar sus primeros pasos en el año 1988. Nació en el seno de lo que era entonces la dirección de Investigación y Postgrado de la Universidad Centroamericana como una Iniciativa universitaria impulsada por el padre Peter Marchetti SJ y un grupo de profesionales que estaban en búsqueda de nuevas alternativas institucionales para promover el desarrollo económico y social del campesinado nicaragüense. Posteriormente esta iniciativa se extendió también a los micro, pequeños y medianos empresarios urbanos del país. Con el paso de los años del Instituto creó un exitoso programa de crédito, el cual llegó a alcanzar tal envergadura que se convirtió en una institución independiente de Nitlapan y de la UCA, la cual conocemos como Fondo de Desarrollo Local. El FDL es hoy uno de las micro-financiera más importante del país y continua siendo un socio estratégico de Nitlapan.

La dirección ejecutiva es la máxima autoridad de Nitlapan, de esta dependen cuatro programas: Investigación, Incubación de Empresas, Servicios de Desarrollo Empresarial, Servicios Legales Rurales. Cada uno de los cuatro programas posee sus propias líneas temáticas de trabajo y proyectos, los cuales son implementados por un equipo de trabajo encabezados por un Director de Programa.

Actualmente Nitlapan se encuentra dentro de un proceso de transición hacia una nueva estrategia de trabajo en la que la disposición organizativa interna constituye un tema relevante para lograr sus objetivos planteados. Cada uno de los Programas que lo conforman también ha experimentado producto de su desarrollo, el crecimiento de su personal. Y esto lleva consigo la revisión de los procesos y procedimientos internos.

### **III. Problema**

Nitlapan actualmente no cuenta con un sistema de gestión de recursos humanos eficiente. Tampoco cuenta con procedimientos formales escritos que describan el funcionamiento de un sistema de gestión de recursos humanos.

Cada área que conforma el Instituto gestiona las actividades propias de Recursos Humanos en cada uno de sus programas, según la experiencia y las necesidades particulares. No hay una visión común que guíe los procesos de Recursos Humanos hacia la mejora de la gestión del Instituto.

### **IV. Descripción del Problema**

Estratégicamente los programas que conforman Nitlapan han funcionado de forma descentralizada en relación a las gestiones internas incluida la gestión de Recursos humanos y una discusión para los retos actuales y futuros de la institución es establecer una forma que ayude a ser más eficientes en el logro de objetivos actuales y futuros, ligado a las mejores prácticas y en concordancia con las particularidades de esta institución.

Se ha podido constatar a través de investigación documental que entre otros los problemas del Instituto en gestión humana son:

- ✓ Falta de una visión común en el terreno y campo de acción del Instituto.
- ✓ Falta de procesos estandarizados que indiquen desde el proceso de inducción, lo que el Instituto espera de cada persona en el ejercicio de su puesto.
- ✓ Falta de estandarización en la gestión de capacitación y desarrollo para el personal que ayude a desarrollar las competencias necesarias para enfrentarse a los nuevos retos que enfrenta el Instituto.
- ✓ Falta de políticas retributivas estándar que compensen el buen desempeño y que produzcan satisfacción laboral.

## **V. Justificación.**

Para la elaboración de este sistema de gestión de Recursos Humanos nos basaremos en la evaluación al personal, poniendo mayor énfasis en el conocimiento, identificación y compromiso del personal con la visión, misión y valores de la institución; así como las percepciones en relación a la cultura organizacional del Instituto. El estudio se basará en definir las estrategias, políticas, y procedimientos para todo el sistema de gestión humana acorde con su realidad, es decir con el rol que se espera para el área de gestión humana ante los nuevos retos.

Como el objetivo es proponer un esquema basado en las mejores prácticas, es importante tomar en cuenta que el concepto clásico de “Administración de Personal” ha cambiado con el paso del tiempo, y se ha transformado la carga administrativa y burocrática que el concepto implicaba, en algo más moderno y eficaz que suele denominarse Gestión de Recursos Humanos.

Dentro de este contexto cobra importancia una adecuada planificación de personal que ahorre costos laborales, un análisis de puestos de trabajo que permita rentabilizarlos o una administración eficaz que rentabiliza la estructura organizativa de la empresa.

Por otro lado, no hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado en cualquier institución y eso se ha convertido en una preocupación para muchos líderes. Los resultados y la gestión del clima laboral, así como su relación con todo el sistema de gestión de recursos humanos será un tema importante de este estudio.

Como profesionales de la ingeniería industrial nuestro objetivo es comprender, diseñar y desarrollar sistemas de producción, que impliquen todos sus factores incluyendo el factor humano, procurando que tales sistemas sean eficientes y de calidad, buscando la optimización de recursos y estudiando el impacto de la productividad

El tema de la productividad es el problema al que se enfrenta en todas las organizaciones y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la gestión de recursos humano, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los líderes, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados – el recurso humano - tienen una importancia

sumamente considerable. El recurso humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de recursos humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La dirección del recurso humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones. Este estudio girará en torno a esas decisiones, estructuradas en políticas del sistema de gestión de recursos humanos. El cual puede estar conformado de distintos subprocesos, pero cabe señalar que su estructura dependerá de distintos factores tanto externos como internos.

Los factores externos son: Leyes y regulaciones sobre el negocio y los que están relacionados a la relación laboral; Condiciones económicas, sociales y culturales; factores críticos del negocio y sus niveles de riesgo operativo relacionado con las personas. Por su parte los aspectos internos lo conforman la misión, visión, objetivos, estrategia, cultura organizacional, estilos de liderazgo, etc.

Así pues, analizando todos estos factores, y los estudios previos realizados, se iniciará con la elaboración de una propuesta de Políticas, procesos y prácticas que conformen el sistema de gestión de recursos humanos, que se pretende, seguirá una etapa de consenso interno en la organización, quienes decidirán sobre su implementación.

## **VI. Antecedentes**

Nitlapan solicitó en 2009, a una consultoría externa, la realización de un análisis de la situación del Instituto y de esta evaluación integral se obtuvieron los resultados siguientes, que se relacionan con el tema de la gestión integral de los recursos humanos:

Para alcanzar niveles superiores de productividad una vía importante es la identificación de los colaboradores con el lugar donde laboran. Entre las variables claves para alcanzar este objetivo está la transmisión de la información estratégica.

En la medida que se entienda el rumbo, las estrategias y el rol que cada persona juega en alcanzar la meta común, no importando que posición tenga, su identificación y compromiso con lo que se desea alcanzar será mayor.

Es notable el hecho de que a pesar de que hay mucho personal nuevo en Nitlapan, la mayor parte del personal de los programas comprende la visión y misión del programa donde labora y de forma muy general del Centro en su conjunto. Esto se ha logrado por los esfuerzos disímiles de los programas. No así desde una estrategia institucional articulada desde el centro.

Un ejemplo interesante resulta el encuentro del personal de NITLAPAN en el territorio de frente al mismo cliente, que es abordado desde cada perspectiva y visión de programa, no así del Centro. De manera coloquial se comentó que a veces los piensan que hay "Dos Nitlapanes".

El personal de las áreas de, soporte conoce la razón de ser del Centro pero muy poco lo que se persigue con los programas.

En definitiva hay una fortaleza de NITLAPAN que su gente comparte la misión y se sienten satisfechos de lo que hacen. Sin embargo, hay una gran oportunidad de mejorar los esfuerzos por organizar la fluidez de la información y la búsqueda del apego a la visión

### **Valores**

Al preguntar por los valores que el centro promueve, la mayor parte del personal entrevistado señaló que no los conocen escritos o enunciados. No obstante, enunciaron los que ellos creen que se practican: respeto, servicio, honestidad, compromiso-conciencia social y búsqueda de la equidad.

En las diferentes entrevistas y en especial en el grupo focal pudimos observar que habían opiniones encontradas sobre si estos valores eran promovidos y si había una congruencia entre lo que se predica y lo que se hace. A manera de ejemplo, el personal de soporte señala que no siempre recibían el mejor trato por parte del personal de los programas. También se mencionó en las entrevistas igual problema con relación a otros colaboradores.

Las autoridades del Centro deben enviar señales claras y contundentes a través del accionar de su Liderazgo, sus políticas y reacciones que demuestren la congruencia entre el respeto por las personas que queremos ayudar en la comunidad, y por lo cual NITLAPAN está posicionado como un ejemplo a seguir, esto debe verse claramente también en la cultura interna.

Igual hecho se presenta con el valor del servir, pues se sirve en los territorios, al cliente FDL pero a lo interno no siempre se vive el valor entre las áreas de soporte y los programas.

Un tema relevante fue el hecho que la dirección del Centro ha dado mensajes claros a través de sus acciones con relación al valor de la honestidad.

La divulgación y transmisión de los valores que se desean sean los que guíen el accionar del Centro resultan también en una oportunidad de mejora. Así mismo, establecer su promoción a través de sus reglamentos internos y acciones de fortalecimiento de liderazgos efectivos en los líderes de los equipos humanos.

Finalmente, revisar si los valores señalados para el personal son los que realmente busca el Centro que se promuevan y si hacen falta otros.

### **Estrategias, políticas y procedimientos de gestión humana.**

El Centro como no tiene definidas estrategias generales de gestión humana. Tampoco los programas. Sin embargo, muchos de ellos sus prácticas se han vuelto políticas y procedimientos. Es decir, no cuentan con procesos estandarizados porque los programas actúan de forma descentralizada.

### **Descripciones de Puesto**

Es importante contar con políticas y procedimientos para el diseño y elaboración de las descripciones de puesto. Hay puestos que no tienen claramente definidas las funciones y hay confusiones entre las áreas de que les corresponde a cada quien desarrollar.

Hay algunos programas que tienen sus descripciones elaboradas, cada cual con formatos diferentes.

### **Reclutamiento, Selección y Contratación**

Ningún jefe menciona que hubiera un problema. En la calidad del personal reclutado. Lo cual indica que probablemente, las practicas diferentes que cada programa ha estado usando, están dando resultados. No obstante, los programas invierten mucho tiempo valioso en temas estrictamente operativos para la búsqueda de gente. No siempre tienen las fuentes más diversas de reclutamiento y las mejores bases de datos. Tampoco hay instrumentos que midan las competencias técnicas y organizacionales. A su vez, los

procedimientos internos varían, unos más efectivos que otros. Podrían generalizarse las mejores prácticas a los programas y áreas.

Dada la ausencia en algunos programas y áreas de las descripciones de puesto y perfiles, la evaluación de competencias organizacionales va a depender mucho de la intuición del que está reclutando. La intuición no es mala, pero si se acompaña de evaluaciones que aporten mayores elementos de juicio.

### **Inducción, Entrenamiento de puesto y Capacitación.**

Hay mucha gente nueva en la organización. No obstante, muy pocos programas tienen una inducción general, de programa, de puesto que funcione de forma organizada. El Centro tampoco cuenta con un procedimiento de inducción general.

El Centro y los programas pierden la oportunidad de transmitir información valiosa que contribuya a generar identidad desde el inicio y que ayude a las personas a ser eficaces desde que ingresan. A manera de ejemplo se señaló que las personas nuevas desconocen las labores de los programas, los procedimientos internos para hacer las gestiones de forma adecuada (procedimientos para sacar cheques, requisitos para cada financiador, uso de formatos, procedimiento cuando hay accidentes, beneficios, etc)

Hay esfuerzos disímiles de los programas para capacitar y de estos dependen de la visión del director del programa no así de una clara y ordenada línea institucional. Los planes de capacitación se van generando en lo que se va observando en el camino.

No todos ellos se basan en planes de desarrollo de competencias, y si lo hacen se enfocan más en el desarrollo de las competencias técnicas y no las organizacionales. Un ejemplo de ello, los técnicos desarrollan destrezas de la especialidad pero tiene grandes baches en el pensamiento de negocios y por ende en las asesorías a los clientes. Faltan competencias de mercadeo, hay debilidades para identificar oportunidades de negocios y la habilidad para negociar precios.

No se hace ningún monitoreo de impacto de la capacitación lo miden en los resultados. Reconocen que deben desarrollar en el personal la competencia de la orientación al resultado con mayor fuerza. Ya que para los proyectos que implican exclusividad, debe contratarse personal nuevo y entrenarlo en la metodología, eso se vuelve retador pues ubica la capacitación en un procedimiento de permanente uso. Por ello, es necesario ordenarlo.

## **Evaluación al desempeño y reconocimiento**

NITLAPAN tiene como fortaleza que en los programas los resultados se siguen de forma individual y los jefes son evaluados sobre la suma de sus colaboradores mediante indicadores de gestión derivados de la estrategia del periodo.

Otra fortaleza es que el servicio se mide en permanente consulta con el FDL lo cual ubica clara mente al cliente como prioridad en la evaluación de su satisfacción. Y los programas evalúan el servicio que el personal de soporte les brinda.

Se espera que haya retroalimentación individual. No obstante, de acuerdo al grupo focal y algunos jefes no todos los superiores cumplen con esta política. La herramienta actual tiene como oportunidad de mejora evaluar los resultados en una mejor combinación entre lo cuantitativo y cualitativo tratando de darle más peso a lo cualitativo.

Otra oportunidad de mejora es que los colaboradores también puedan retroalimentar a los jefes en cuanto al desarrollo de su Liderazgo. Las personas vinculadas al incentivo (bono) señalan que la evaluación se hace en miras de entregar el bono y no siempre se hace por ello de forma objetiva. A veces los jefes evalúan de forma blanda para no afectar el bono. Esta práctica tiene más bien carácter de beneficio y no inicia en los sobre cumplimientos. También señalan que el formato de evaluación tiene oportunidades de mejora.

En cuanto al reconocimiento NITLAPAN hace un esfuerzo una vez al año, pero hay iniciativas diferentes en dependencia al estilo de liderazgo en las áreas y programas. Se adolece también de una política de estímulo

## VII. Preguntas Directrices

Este trabajo pretende responder preguntas relativas a los programas que Nitlapan UCA desarrolla, para evaluar si estos están alineados y enfocados al propósito primario de Recursos Humanos, y que ayuden a diseñar la estructura necesaria para llevar a cabo estos programas. Las preguntas a responder serían:

1. ¿Cuál es la misión primaria de la Organización?
2. ¿Qué talentos son necesarios para alcanzar la misión?
3. ¿Qué programas se desarrollan en las siguientes áreas? ¿Cuáles deben desarrollarse?
  - a. Identificación y atracción de talento
  - b. Selección y contratación de personal?
  - c. Inducción de personal
  - d. Desarrollo de talento
  - e. Retención de talento
4. Como se mide el éxito de un programa?
5. ¿En cuales áreas es necesario mejorar?

El responder estas preguntas nos ayudarán a lograr los objetivos planteados por el presente trabajo.

## **VIII. Objetivos**

### **a. Objetivo General**

- Contribuir al establecimiento de las bases de un Sistema de Gestión Humana que refuerce el cumplimiento de la misión del Instituto de Investigación y Desarrollo Nítlapan – UCA.

### **b. Objetivos Específicos**

- Interiorizar las directrices de la organización en materia de gestión de recursos humanos, relación laboral, enfoque estratégico y gestión administrativa en general, que provea una base para la propuesta de proceso más eficiente.
- Evaluar el Clima Organizacional, a través de la ejecución de la Encuesta de medición del Índice de satisfacción de clima al 100% del personal, usando el software SurveyWiz, para el procesamiento de la información.
- Establecer políticas y procedimientos para la Gestión de Recursos Humanos que contribuyan a elevar las competencias de la organización y la optimización de recursos, para los subprocesos que deban ejecutarse por la unidad de gestión humana.

## **IX. Marco Teórico**

### **1. Modelos de gestión de Recursos Humanos**

La gestión de los recursos humanos es considerada por ciertos autores de la materia (Ulrich, 1986, Wright y McMahan, 1992), como una parte esencial en los modelos de dirección estratégica de las empresas (Barney y Wright, 1998).

Una perspectiva de trabajo para el estudio de la problemática planteada es la iniciada por Miles y Snow (1984) que analizaron la adaptación de la gestión a las estrategias organizativas, cambiando el sistema de contratación externa de empleados al sistema de desarrollo interior del potencial humano. Por otro lado, los estudios que buscaban la relación existente entre la gestión de recursos humanos y las características del entorno, tal y como lo plantean Gómez Mejía, Balkin y Candy, 1998, al examinar la influencia de la estabilidad o la complejidad del ambiente para la empresa. En definitiva, recientemente se ha tratado de medir el grado de adecuación de las estrategias de recursos humanos al conjunto de las estrategias corporativas de los grupos empresariales.

Otro enfoque de estudio más reciente ha sido el de la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991). Los estudios relacionados a la estrategia empresarial reconocen la dificultad para considerar el factor humano como un verdadero recurso empresarial y ello causa que no se tomen en consideración en la empresa, aspectos importantes relacionados al factor humano, tales como sus conocimientos o la aplicación de sus habilidades en la empresa (Ordiz Fuentes y Avella Camarero, 2002). En este sentido un área de gestión humana debe tratar de elaborar y poner en marcha estrategias de personal que integren a los empleados de las compañías fomentando un comportamiento armónico y convergente al uso eficaz del resto de los recursos empresariales.

La colaboración de los recursos humanos entre sí, la comunicación y el trabajo en equipo facilitan capacidades de gestión empresarial que, según Ulrich (1998), conducen a nuevas ventajas competitivas multiplicando el capital intelectual de la empresa.

Conviene agregar en este punto las relaciones de este planteamiento con el relativo al papel que desempeña la llamada cultura empresarial de la organización (Pümpin y García Echevarría, 1998) como medio estratégico para favorecer este compromiso múltiple desde los recursos humanos y las estrategias del negocio así como para favorecer los objetivos de reducción de costos y de coordinación interna empresarial.

En las últimas décadas la investigación relativa a la dirección estratégica de recursos humanos se ha interesado en la explicación sobre cómo cada organización empresarial puede crear ventajas competitivas con su personal a través de las "mejores prácticas de gestión". Estas suponen una evolución de los modelos tradicionales de gestión hacia la consideración del recurso humano como un potencial competitivo de la empresa (Lattman y García Echevarría, 1992; Bailey, 1993; Delany y Huselid, 1996; Ichmiowski, C. et al., 1996 y Colbert, 2004).

Superando los planteamientos convencionales basados en sistemas de "administración de personal" o en el "estudio de los puestos de trabajo" para entrar en el valor del "conocimiento y de las competencias"(Prietula y Simon, 1989) que caracterizan a los recursos humanos.

Las inversiones en "capital humano" (Jones y Wright, 1992 ; Ulrich, 1998) a medio plazo consiguen posiciones competitivas de mayor dificultad en el trabajo de las empresas de conquistar más cuota de mercado. Wright y McMahan, (1992) a modo de ejemplo, también apoyándose en la teoría de los recursos y capacidades y en las condiciones impuestas por Barney (1991), indican que la empresa puede obtener una fuente muy importante de sus ventajas competitivas en los recursos humanos si estos añaden valor en los procesos de trabajo (creatividad, esfuerzo, etc.); algunas de las habilidades personales son singulares en cada individuo y la combinación de capital humano e inversión es difícil de imitar por los competidores.

Bailey, (1993) y Huselid, (1995), reconocen que el "potencial" de los empleados está "frecuentemente subutilizado " por falta de motivación o de esfuerzos de participación de los mismos en los procesos. Bailey, añade a esta circunstancia que ciertas modalidades de gestión en el área de recursos humanos, favorecen compromisos de las personas al controlar el rendimiento de su trabajo; ello es especialmente importante en las empresas de servicios o en ciertas áreas organizativas, donde los grados de libertad en el trabajo del empleado son mayores.

## **2. Ámbito y Práctica de la Gestión de Recursos Humanos**

Las modalidades de la gestión de personal aplicadas a la práctica de la dirección empresarial competitiva han sido reconocidas y analizadas por la literatura (Huselid, 1995 ; Colbert, 2004,) aun planteándose con la condición de que estas prácticas universales solo pueden alcanzar un alto valor si están alineadas con la estrategias del negocio.

Reconocidos trabajos en el ámbito del estudio de la dirección de recursos humanos (Marr y García Echevarría, 1984, De Cenzo y Robbins, 1994 y Claver Cortés et al., 1996 ilustran con sus ejemplos y visión empírica este particular) analizan la evolución del contenido organizativo y definen las responsabilidades incluidas en la función especializada de la Dirección de Recursos Humanos para una empresa. En ese sentido la literatura incluye diversas áreas que bajo la perspectiva estratégica y siguiendo a los autores mencionados en este trabajo se ha sintetizado en ocho grupos:

- i. Responsabilidades del Contexto Organizativo,
- ii. Planificación de Recursos Humanos,
- iii. Sistemas Retributivo y de Compensaciones,
- iv. Reclutamiento y Selección,
- v. Formación y Desarrollo Profesional,
- vi. Regulación Laboral,
- vii. Gestiones para la salida de personal en la empresa y
- viii. Sistemas de Información y Control.

Por otra parte y para hacer posible el ejercicio de la responsabilidad directiva en cada área de gestión, son necesarias herramientas específicas de trabajo que contribuyan a la captación y desarrollo del capital humano en la empresa: la selección de personal con métodos y criterios "ad hoc", su formación, el sistema de compensaciones e incentivos, la configuración de un clima laboral adecuado, un sistema de promoción basado en las competencias individuales, etc., mejorarán la productividad y consecuentemente el rendimiento de la empresa (Heskett, J.L. et al., 1994).

Ciertas modalidades de gestión de personal, cuyo objetivo principal es acercarse de forma más efectiva a la estrategia definida por la empresa, se han denominado de alto rendimiento (estratégico, para Huselid et al, 1997) a diferencia de aquellas otras prácticas o técnicas aplicadas en la empresa tan solo como una necesidad de dotar a las compañías de la necesaria cantidad de personal. (Delaney, Lewin, y Ichmiowski, C. ; 1989; Pfeffer, J., 1994 y 1998 b; U.S. Department of Labour, 1993)

Estas prácticas enmarcadas en un modelo de dirección estratégica de recursos humanos, representan un avance en la gestión de personal , incluyendo herramientas tales como la planificación de personal , la selección de personal por competencias , la formación y el desarrollo de personal ,etc.

### 3. Del Capital Humano a las prácticas de Gestión Empresarial:

Como reconocen Wrigth, Dunford y Snell, 2001, el modelo conceptual de los recursos humanos ha de ser estudiado en relación a su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales:

a: El grupo humano que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales, representan un stock de recursos que ha de ajustarse en cada momento a las necesidades estratégicas de la empresa.

b: El comportamiento cognitivo y relacional de los individuos y de los equipos, comprometido en el éxito de la empresa (Mac Duffie, 1995)

c : El sistema de gestión estratégica de personal, que integra diferentes prácticas, más allá de su función técnico-administrativa: diseño de tareas y responsabilidades, entrenamiento, sistemas de retribución basados en el desempeño, etc.

Estos tres componentes citados, como reconocen los autores mencionados, pueden contribuir a generar una verdadera y sostenible ventaja competitiva si la posición de los tres es armónica entre sí, se configura su posición a un alto nivel de cumplimiento y además sus componentes tienen el suficiente dinamismo que permita para cada uno una eficaz adaptación a las variaciones estratégicas de la empresa.

En este contexto sistémico e instrumental, situamos las prácticas de gestión estratégica de recurso humanos a las que se refiere el trabajo y que han sido estudiadas desde distintas perspectivas investigadoras. En general se entiende por tales a medidas que refuerzan el potencial de los recursos humanos (Lattman y García Echevarría, 1992) buscando el énfasis en la autonomía y el compromiso del personal, con diferentes contenidos en cada caso pero siempre con fines de mejora estratégica.

El trabajo de Pfeffer, 1998 ayuda a enmarcar el sentido y fines de estas prácticas cuando postula por siete aspectos que el autor considera esenciales para el éxito de una organización en general:

- i. La estabilidad del empleo, el plazo u horizonte de trabajo de los empleados.
- ii. Mecanismos de contratación de personal que faciliten la idoneidad de adaptación puesto-individuo.
- iii. Sistema de compensaciones y retribuciones contingente a los resultados obtenidos y a las metas formuladas.
- iv. Posibilidades de formación continua y desarrollo de la profesión.
- v. Disminuir las barreras organizativas y el número de niveles en los status empresariales.
- vi. Estímulo del trabajo en equipo. Descentralización.

- vii. Transparencia en los sistemas de información necesarios para cada nivel organizativo.

Al evaluar otros trabajos empíricos recogidos en la literatura (Ulrich et al.,1993 ; Boxall, P. y Steeneld, M. 1999; Sheppeck y Militello, 2000...) se encuentran varios grupos genéricos de prácticas comunes que pueden ser organizadas como sigue:

- i. Aquellas que buscan la inserción de los recursos humanos: reclutamiento, análisis y configuración de puestos y gestión por competencias.
- ii. Desarrollo y promoción de los recursos humanos en la empresa: formación, mejora de contenidos y aprendizaje de la organización.
- iii. Valoración del rendimiento y sistemas de compensaciones que permitan una retribución contingente a resultados: dirección por objetivos, incentivos y participación en resultados.
- iv. Integración de la planificación estratégica de los recursos humanos en la planificación de los negocios: estrategias y objetivos específicos, controlling integrado de la gestión de recursos humanos.
- v. Mecanismos sociales para integrar el comportamiento de los recursos humanos con los fines de la organización: comunicación interna o clima laboral por ejemplo.

De estos grupos genéricos se derivan ocho posibles áreas de gestión. Para cada una de ellas se han extraído de la literatura y de la praxis (Lattman y García Echevarría, 1992; Gómez Mejía, et al, 1998 y Hay-group, 2000) las tareas y responsabilidades más significativas junto a las herramientas que hoy son susceptibles de emplearse en la gestión de personal en la empresa:

AREAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	
Contexto Organizativo	
<b>ÁMBITO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el diseño organizativo de la empresa</li> <li>• Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos en otras entidades</li> <li>• Comunicación Interna.</li> </ul>	<b>HERRAMIENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de clima laboral</li> <li>• Estudios de cultura empresarial</li> <li>• Valoración de puestos</li> <li>• Boletines de comunicación.</li> <li>• “Portales” internos ( TIC`s)</li> </ul>
Planificación de Recursos Humanos	

<b>ÁMBITO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración en el plan estratégico empresarial</li> <li>• Presupuesto, inventarios y evolución de plantillas</li> </ul>	<b>HERRAMIENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas para medición de actividades</li> <li>• Reingeniería de Procesos</li> <li>• Gestión por Competencias</li> </ul>
--	---

#### Sistema retributivo y administración

<b>ÁMBITO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña estructura y escalas retributivas</li> <li>• Administración de personal y nóminas</li> <li>• Beneficios sociales</li> </ul>	<b>HERRAMIENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de información especializado</li> <li>• Escalas, Convenios y Acuerdos</li> <li>• Incentivos variables</li> <li>• Compensaciones sociales</li> </ul>
---	--

#### Reclutamiento y Selección

<b>ÁMBITO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección propia o subcontratada</li> <li>• Trabajo Temporal</li> <li>• Altos Directivos</li> </ul>	<b>HERRAMIENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades Contractuales</li> <li>• Empresas de Trabajo Temporal</li> <li>• "Assesment Center"</li> </ul>
--	---

#### Contexto Laboral

<b>ÁMBITO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación de Convenios Colectivos</li> <li>• Relación con sindicatos</li> <li>• Compromiso vs/Disciplina</li> <li>• Prevención Riesgos Laborales</li> </ul>	<b>HERRAMIENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio de Empresa</li> <li>• Servicio de Prevención</li> <li>• Servicio médico</li> <li>• Mecanismos de conciliación 'profesional/personal'.</li> </ul>
--	--

#### Formación y Desarrollo Profesional

<b>ÁMBITO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica acciones formativas</li> <li>• Diseña y contrata recursos formativos</li> </ul>	<b>HERRAMIENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de acciones formativas</li> <li>• E-learning</li> </ul>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de desarrollo de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de carrera profesional</li> <li>• Modelos de dirección por objetivos</li> <li>• Evaluación del desempeño profesional</li> </ul>
Gestión de salida de los recursos humanos	
<b>ÁMBITO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceses voluntarios y despidos</li> <li>• Jubilaciones y prejubilaciones</li> </ul>	<b>HERRAMIENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Políticas de jubilación anticipada</li> <li>• Sistemas de recolocación laboral</li> </ul>
Sistemas de Información y Control	
<b>ÁMBITO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento eficiencia, productividad</li> <li>• Evolución y estructura de la plantilla: absentismo</li> </ul>	<b>HERRAMIENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Gestión especializado</li> <li>• "Cuadro de mando integral" específico</li> </ul>

#### 4. Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial

Las referencias investigadoras a cerca de la vinculación entre prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento de la empresa son numerosos y desde varios ejes, (Simon y Akhton, 2003):

- a) Con planteamientos universalistas, que han encontrado asociaciones generales entre un nivel más "sofisticado" de algunas prácticas de gestión y el rendimiento empresarial (Arthur, 1994; Huselid, 1995, MacDuffie, 1995, entre otros). Así podríamos citar los resultados encontrados en 1993 por un conocido estudio del US Department of Labour realizado partiendo de una encuesta enviada a 700 compañías industriales (años 1986-91) y que encontró relaciones de causa-efecto entre las prácticas de gestión consideradas innovadoras y un alto nivel de retorno financiero del capital de dichas compañías. Dentro de esta orientación podemos añadir el trabajo ya mencionado de Huselid (1995) que con otras 1000 empresas encontró similares relaciones positivas con la productividad y otras medidas de rentabilidad financiera.
- b) Planteamientos que tienen en cuenta el contexto estratégico seleccionado por la empresa. Así, Youndt, Snell, Dean y Lepak en 1996, estudiaron la relación entre las prácticas de gestión en recursos humanos y el rendimiento financiero de la empresa a través de tres adaptaciones estratégicas: coste, calidad e innovación.

- c) Con mediciones sobre el rendimiento individual y organizativo, como apoyo a otras categorías más integradoras. Siguiendo a Sheppeck y Militello(2000), estas prácticas deben permitir: contratar empleados con superiores habilidades y competencias, aumentar la motivación hacia la consecución de resultados e integrar el personal, aumentando su rendimiento y productividad. Con estas categorías pueden integrarse distintos niveles de control de gestión en el cuadro de mando de la gestión de personal.

El rendimiento empresarial puede ser estudiado con otras diversas medidas económicas y con otras relaciones existentes respecto a algunas herramientas de gestión en concreto: McEvoy y Cascio en 1985 demuestran en su experiencia como el "enriquecimiento de tareas" de los empleados es efectivo para mejorar los resultados. Productividad y calidad son otras referencias con demostrada relación con algunas prácticas de gestión (Bartel, 1994). Las inversiones en herramientas de recursos humanos mejoran la rentabilidad financiera según los trabajos de Cascio (1991) y Flamholtz (1985).

Finalmente la práctica de gestión también se ha vinculado con los factores del contexto inmediato a la empresa (Ordiz Fuentes, 2002) tales como tamaño o edad de la entidad, su estrategia, el sector de actividad, la cultura empresarial o el entorno. Los resultados de ciertos estudios, confirman la relación entre el estilo y la cultura directiva con las mejores prácticas de recursos humanos así como la vinculación con el grado de competencia sectorial de que se trate.

## **5. Enfoque de calidad en la Gestión Humana**

Los Recursos Humanos, las personas, son responsables de la creación y también de la destrucción de las organizaciones. No tiene por objeto argumentar la importancia que las personas tienen para el éxito en la gestión, que por otro lado es evidente para todos, sino presentar de forma clara cuáles son las directrices de ISO 9001:2000 respecto a la gestión de las personas.

La gestión de las personas, los denominados (también en ISO 9001) recursos humanos, se aborda en la Norma exigiendo la ejecución de un proceso formado por la secuencia lógica de 3 actividades (3 subprocesos), exigiendo que se promueva entre todas las personas la toma de conciencia, y estableciendo que se mantengan registros de la competencia de las personas. Vamos a continuación a explicar cada uno de estos requisitos.

Proceso formado por 3 subprocesos:

- a) Determinar competencia necesaria:  
Determinar: Formación, Experiencia, Educación, Habilidades
- b) Satisfacer competencia:  
Proporcionar formación o Empezar otras acciones que satisfagan las necesidades.
- c) Evaluar:  
Evaluar la eficacia de la formación o de las acciones emprendidas.

La Dirección de la organización tiene la responsabilidad de definir la estructura de personas. Esta definición establece qué actividades deberá poder realizar con suficiencia cada persona según los puestos de trabajo que haya diseñado la Dirección. Aunque ISO 9001 no lo enuncia explícitamente, esta definición es la entrada que debe utilizar el proceso que se muestra en el esquema ordenado en 3 subprocesos secuenciales.

Con la definición de las tareas encomendadas a cada puesto de trabajo creado, la primera actividad que debe realizarse es determinar la competencia necesaria para cada puesto de trabajo. Es decir, qué formación, qué experiencia, qué educación, y qué habilidades debe poseer la persona o personas que ocupen cada puesto de trabajo.

La definición de la competencia necesaria se puede documentar, por ejemplo, utilizando una Ficha de Puesto de Trabajo.

Siendo rigurosos hay que decir que la Norma requiere que se determine la competencia necesaria sólo de aquellos puestos de trabajo cuyas actividades afecten a la calidad del producto. Hay que estar muy seguro para afirmar que un puesto de trabajo no afecta a la calidad del producto. Lo más recomendable es definir todos los puestos.

Una vez que tenemos claro qué perfil profesional debe poseer cada persona de la organización, el siguiente paso es evidente: ¿qué se supone que debe hacer una organización que pretenda realizar un producto de calidad?, pues asegurar que todas las personas tienen el perfil que se ha determinado necesario para ejercer las responsabilidades asignadas. Este es el subproceso 2.

Satisfacer las necesidades de competencia se puede conseguir de 2 formas:

- 1º Dotando a las personas de la competencia necesaria --> Proporcionando formación.
- 2º Situando en cada puesto de trabajo a personas que dispongan ya de la competencia necesaria.

Los procedimientos utilizados por las organizaciones para satisfacer la competencia del personal cubren actividades como:

- i. Procesos de selección de personal.
- ii. Procesos de formación previa a la incorporación.
- iii. Procesos de formación por aprendizaje.
- iv. Procesos de formación continua.
- v. Procesos de reestructuración del personal.

ISO 9001:2000 requiere a la organización que no se quede complacida con las acciones realizadas. Proporcionar formación o situar a personas competentes no es suficiente, sino que debe asegurarse de que dichas acciones han cubierto las necesidades, se debe evaluar la eficacia de dichas acciones.

El requisito de evaluar la eficacia de las acciones en materia de satisfacción de competencia suelen plantear una molestia sólo cuando dichas acciones se han realizado sin convicción, sin un interés real por el resultado final de dichas acciones. Es penoso cuando una organización proporciona formación sólo como medio para “mantener contento” al personal. En estos casos evaluar esta eficacia es un trámite engorroso que no se sabe muy bien cómo hacer, y que acaba sustanciándose en un simple comentario a destiempo del responsable de turno.

Evaluar la eficacia significa volcarse en la consecución del objetivo. Si se ha proporcionado formación es porque la organización lo necesitaba, porque las personas no realizaban su trabajo con la eficacia deseable, ¿no resulta evidente entonces que la organización se preocupe por conocer si las acciones han tenido éxito?. Evaluar la eficacia de la formación (u otras acciones) significa evaluar si después hay una mejora notoria, evidente, en los resultados ofrecidos por el trabajo.

Promoción de la toma de conciencia: Si en el proceso anterior la Norma se ocupa de que las personas “sepan hacer”, en este segundo se ocupa de otro aspecto igualmente importante, y es que “quieran hacer”, que las personas estén concienciadas de la importancia que tiene su trabajo para el resultado final.

Motivación, aliento, información, dinamización, proyección, etc. son muchas las acciones que se pueden y se deben realizar para que todas las personas “tiren del carro” en vez de subirse, cuando no poner piedras en el camino. Se puede afirmar sin temor a exagerar que más consigue una persona con su voluntad que con su capacidad.

El logro más relevante de una organización es alcanzar la plena implicación de todos sus miembros. Registros de la formación, educación, habilidades y experiencia:

ISO 9001:2000 requiere que la organización disponga de información sobre la competencia de sus miembros. Esto implica la creación de expedientes que incluyan información sobre la competencia previa a la incorporación y su actualización conforme dicha competencia vaya aumentando.

Las actividades de formación recibidas, el aprendizaje en el desempeño de nuevos procesos, la experiencia en el uso de equipos o máquinas, etc. Según las características de la organización el contenido y el volumen de la información que resulta pertinente documentar puede diferir.

En el sector automovilístico o aeronáutico es frecuente el uso de instrumentos como las Matrices de Polivalencia y Poli competencia, que establecen el nivel de desempeño de cada trabajador en cada proceso productivo. Este instrumento permite realizar análisis de los medios humanos disponibles y tomarlos como base para el diseño de los planes de formación interna en función de las necesidades futuras.

## **6. Componentes de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos**

Todas las organizaciones están formadas por personas, es decir, recursos humanos. Independientemente del tamaño de una organización o la extensión de sus recursos, la organización sobrevive debido a las competencias y desempeño de su personal. Las actividades para maximizar esas competencias y desempeño son necesarias, a pesar de que la organización lo defina como Dirección de Recursos Humanos, Gestión de Personal o solo Recursos Humanos, o incluso que no haya un nombre formal para esas actividades.

Estas actividades son la responsabilidad de todas las personas en la organización. De forma tal, que los miembros de las organizaciones, a pesar del tamaño o los recursos, se beneficiaran del uso de recursos relativos a ese tema.

**¿Cuándo es necesario un Departamento de Recursos Humanos?** Cuantos empleados debería tener una compañía antes de necesitar un departamento de Recursos Humanos? A medida que una compañía crece, hay necesidad para administrar la función de Recursos Humanos, pero no se requiere que exista un departamento de Recursos Humanos. Según Ethan Winning (2009) hasta que una compañía tenga al menos 50 empleados, este departamento, -realmente una función – puede consistir en o ser manejada por una persona... a menudo esto desalienta a esta persona.

Entre la subcontratación de actividades como la elaboración de nómina y la elaboración inicial de un manual de empleado, con el abundancia del software, así como la falta de un software de recursos humanos, una persona debería tener la habilidad para desarrollar y administrar la función.

Por supuesto, hay variaciones con respecto a este tema. En algunas compañías donde el reclutamiento ha sido la de mayor actividad, puede ser necesario que exista un administrador de Recursos Humanos or "Benefits Clerk", y un reclutador. Pero en la mayoría de compañías pequeñas un Gerente de Oficina puede ser suficiente.

Históricamente, un Departamento de Recursos Humanos se compone de las funciones y responsabilidades, que nadie más quiere o es capaz de hacer. Desde el reclutamiento hasta la orientación a los nuevos empleados, de la elaboración de descripciones de puestos hasta la asistencia de estudiantes, en agrupamiento según sus habilidades, y del establecimiento y monitoreo de reglamentos y políticas, hasta el monitoreo de beneficios, ha sido necesario un generalista de recursos humanos para asistir a un gerente tanto para establecer una estructura como para mantener bajos costos a la administración. De hecho, según Ethan Winning, por cierto tiempo el título inicial de la persona de Recursos Humanos debió ser el de Gerente Administrativo.

Cuando una empresa está requiriendo establecer la función de Recursos Humanos, el primer paso es determinar que esperamos del gerente o persona que realizará la función de Recursos humanos. Usando algunas responsabilidades que enlistamos a continuación, desarrollaremos una descripción de puesto.

- a. **Determinar temas de cumplimiento o Regulación:** los cuales pertenecen directamente a la compañía o el giro de negocio. En nuestro país la regulación incluye entre otras cosas: Determinación de la jornada laboral, tipos de contratación, feriados y permisos, etc.

Luego, determinar si se necesita o no tener un manual de empleado o cualquier otra Política Formal o Manual de Procedimientos, para cubrir todo lo que implica tanto el establecimiento de una compañía como la administración de beneficios. Si ya existe un manual, es necesario asegurarse que cumple con la regulación y las leyes laborales del país, y que estas políticas y la forma en la que están redactadas cumplan con los intereses de la compañía.

- b. **Determinar si todas las políticas están incluida?** Estas pueden estar organizadas en grupos tales como: Condiciones de contratación, Beneficios, procesos disciplinarios. Y se debe realizar el análisis si existe balance entre la misión institucional de la empresa y los derechos y obligaciones de los empleados.

Luego se debe analizar los expedientes existentes, o si no existen, organizar todos los documentos en archivos de personal coherentes. Como mínimo debe existir un formato de aplicación o un curriculum vitae, un formato de seguro ya firmado y autorizado, y evaluación del desempeño. Algunos autores además opinan por incluir información relativa a: fecha de ingreso, fechas de revisión, documentos de promoción y todos los cambios en rangos salariales. Es importante tomar en cuenta que para ciertas Regulaciones es importante mantener registros físicos.

- c. **Quien debe encargarse de la nómina?** Suele existir una discusión entre Recursos Humanos y Contabilidad acerca de quién debe llevar la elaboración de nómina. Recientemente, la respuesta a esta interrogante está en subcontratar el servicio de nómina. Las responsabilidades que

quedan dentro van desde informar los movimientos de nómina: aumentos de salario, deducciones, liquidaciones, etc, pero definitivamente nómina es quien las realiza. Esto puede variar en calidad y cantidad de servicios, así que el reto es encontrar al mejor proveedor.

Administración de Beneficios: Es y debe estar separado de la nómina. Aun si se tiene el mejor proveedor del mundo, debe haber siempre una administración interna de estos paquetes. Además, se debe ejercer la responsabilidad de ser el contacto para responder interrogantes relacionadas a los formatos y beneficios del seguro, las diferentes opciones y el costo para los empleados. Una de las formas en las que Recursos Humanos puede contribuir a la compañía es manteniendo bajo el costo de los beneficios, y esto significa, auditar las políticas de forma periódica, para asegurar que no ha habido incremento en (Premium) que directa o indirectamente produzcan decremento en los beneficios.

Una persona debería ser responsable en la orientación a los nuevos empleados, de informarles de sus beneficios y de las políticas de la compañía al respecto, actuando como un experto para responder preguntas.

Tiene la compañía un sistema de compensación? Hay descripciones de puesto actualizadas? Perfiles de puesto? Está la compensación ajustada a las responsabilidades? Se hacen incrementos alineados al nivel de contribución a la compañía, ej: por desempeño? Es necesario un sistema de compensación nivelado? Para Ethan Winning, puede no ser conveniente un análisis de compensación externo a la compañía, para establecer un sistema de compensación en empresas de menos de 50 empleados. Lo que debe hacerse es convertirse en experto para escribir o formalizar descripciones de puesto y esto ayudará a establecer un buen sistema de compensación.

Recursos Humanos tienen una función de información en la que es importante pensar. Los cambios en las políticas, los cambios en los beneficios, incluso cambios en las leyes deben ser comunicados. Algunos cambios de gran impacto deben requerir entrenamiento como las políticas en contra del acoso. Los cambios en los seguros médicos privados deben ser informados a todos los empleados implicados. Por lo tanto, Recursos Humanos se convierte en una clase de proveedor o distribuidor en el ciclo de información.

Y por último, pero no menos importante, el reclutamiento, que a veces puede ser la función más importante en compañías pequeñas. Algunas pequeñas compañías son muy estables, tienen pocos empleados nuevos en el año. En otras industrias más competitivas el reclutamiento puede ser una función muy especializada. La entrevista, selección e inducción son etapas del proceso de reclutamiento y el conocimiento de las técnicas involucradas es muy importante. Contratar a la persona o personas equivocadas es extremadamente caro. Por lo tanto, si el reclutamiento es importante, puede ser de

interés de la compañía contar con un profesional en reclutamiento y otro empleado que maneje las otras funciones (El reclutador debe además tener un conocimiento de los beneficios, políticas y procedimientos, pero su función principal, debería ser encontrar y contratar a la mejor persona, con el mejor salario, uno que satisfaga al candidato y que pueda ser costado por la compañía.

Ciertamente hay otras responsabilidades, pero estas deberían considerarse como secundarias. Mientras la diversidad alcanza los puestos más altos, en la lista de los gerentes más “social minded”, no se debe esperar ser parte de un comité ejecutivo si se enfatiza temas como estos. Así mismo, es necesario en cuanto se puede, con establecer con esas áreas, que se debe hacer para la gestión de riesgos, planeación y costos

Delegarla fiesta navideña o cualquier otra actividad de integración deber ser a primera prioridad. No caer en la trampa de querer convertirse en el director de crucero de la compañía. Hay más cosas importantes por hacer.

## **7. Procesos de recursos humanos basados en el enfoque de calidad.**

A continuación se hablará más a detalle de los procesos que rigen bajo la norma ISO en relación a la gestión de personal determinar competencia necesaria se realiza a través de la elaboración de descripciones de puesto, satisfacer competencia, ya sea a través del proceso de selección o de formación, y por último evaluar la eficacia de la formación o de las acciones emprendidas a través también del proceso de evaluación al desempeño.

### **a) Cómo desarrollar Descripciones de puesto útiles**

Escribir una descripción de puesto preliminar: Escribir una descripción de puesto que especifique las responsabilidades generales de la nueva posición, estableciendo algunas tareas específicas que se ejecutan en la función, el título de la posición y cualquier habilidad especial, entrenamientos o certificaciones requeridas.

Se recomienda no tomar de referencia descripciones de puesto de otras organizaciones y adoptarlas así. Cada posición nueva es única y la descripción de puesto es muy importante así que debe desarrollarse por cuenta propia

Anotar cuales actividades son esenciales y cuáles no.

- Agregar a quien reporta el dueño de la posición y si la posición es de tiempo completo o de medio tiempo.
- Considerar si la posición requiere alguna habilidad física especial. Esto puede ser importante al momento de considerar el espacio físico para candidatos con alguna discapacidad física.

- Si la posición debe llenarse con un empleado o si se puede considerar e servicio de una consultoría, considerar si la posición exigirá un salario mensual o puede ser al destajo.
- Invitar a otros empleados relacionados con el nuevo puesto a revisar y editar la descripción de puesto preliminar
- Considerar incluir un periodo de prueba para la nueva posición, y si se hace, asegurarse de actualizar las políticas internas que incluyen el uso de condiciones para los periodos de prueba. Un periodo de prueba permite contratar a un empleado únicamente por este periodo y luego, si el desempeño es bueno se decide continuar o terminar la relación laboral.

Para Organizaciones sin fines de lucro: Podría ser más apropiada la figura de un voluntario, para ejercer una función?

Se puede considerar cubrir una posición con un voluntario, si la el trabajo involucra actividades que son:

- Rutinarias
- No requieren una habilidad especial
- No necesariamente son críticas en e tiempo (es decir, que pueden realizarse para cierta fecha limite no ajustada)
- Un voluntario también es útil cuando simplemente, no hay dinero para pagarle a alguien por el trabajo.

Podría ser más apropiado un consultor (independiente o contratista) para desempeñar la función?

En este punto, considerar si un consultor podría llenar una nueva posición. Por ejemplo, es común en organización de tamaño pequeño a mediano, contratar contadores como consultores. Generalmente, si las actividades asociadas con las nuevas funciones requieren cualquiera de las siguientes, entonces se debe considerar contratar a un consultor:

- Altas habilidades personales por una duración fija y limitada
- Sin muchas habilidades personales por un tiempo fijo y limitado, pero no como que puedas encontrar un voluntario para cubrir tal función.
- Un único conjunto de recursos o herramientas que no están disponibles de forma común y que pueden venir con un profesional (ejemplo: un diseñador gráfico)
- Considerar contratar un empleado o un contratista independiente es muy importante, debido a los beneficios legales que adquiere un empleado y la seguridad que debe brindársele según la ley.

Determinar un costo aproximados para la nueva función

- Estimar el rango salarial para la nueva posición. Establecer este rango basado en investigación con otras organizaciones con productos y servicios similares, o revisar la sección de clasificados en el periódico con anuncios de puestos con funciones similares (aunque últimamente no es muy común que se publiquen las ofertas salariales. Una práctica común es contratar el servicio para participar de una encuesta salarial donde se brinda información y se obtiene información de salarios del mercado.
- Determinar cuánto costará a la organización la nueva posición, esto incluye los costos de los beneficios planificados para la nueva función, no solo el salario. Incluidos: seguro de gastos médicos, de vida y dental, beneficios de retención alineados a la compensación de empleados y cualquier plan de pensión. Estimar los costos laborales. En Nicaragua, según datos de ProNicaragua es de aproximadamente el 45% de la nómina.
- Los costos adicionales de la posición resultan de entrenamiento, equipamiento, renta de espacio, copias, etc. Es necesario desarrollar un programa de compensación con políticas que guíen el procedimiento para la determinación de salarios y beneficios.

Conseguir retroalimentación y autorización de la Dirección de la empresa.

Proponer la nueva posición a la Dirección, anexando a la comunicación de solicitud, el borrador de descripción de puesto, y cómo la posición será financiada. Esta información se envía para revisión antes de la próxima reunión de Directorio. En la siguiente reunión, invitar a discusión y cuestionamiento la nueva función. Obtener de esta discusión, la autorización de la nueva posición.

Finalizar la descripción de puesto.

Actualizar la descripción de puestos con la retroalimentación relevante que se haya recibido. Es importante que la descripción de puesto sea tan exacta como sea posible porque es la base para determinar la compensación, luego se transmite la información de la función a los nuevos empleados y se ejecutan evaluaciones al desempeño de forma regular. Se debe asegurar anotar la versión de la descripción de puesto, incluyendo la fecha en la parte inferior. La descripción de puesto debería ser revisada y actualizada de forma anual, usualmente por el empleado que ocupa la posición y el supervisor, durante el ciclo de revisión del desempeño.

## **b) Proceso de Reclutamiento y Selección**

Datos importantes que deben manejarse previo al reclutamiento de candidatos: Hay varios métodos para el reclutamiento de empleados que pueden ser aplicados para las vacantes de puesto. Cuando se recluta candidatos para un puesto, es necesario tomar en cuenta el proceso por el cual pasan los candidatos para ofrecer el trato más humano y respetuoso, a pesar que, y a diferencia de otros países, que en Nicaragua no existen leyes que protejan a los candidatos contra la discriminación de toda índole.

### **Métodos para el reclutamiento.**

Anunciar en los medios internos de la empresa: Este es el método tradicional más aceptado para el anuncio de vacantes y para el reclutamiento de empleados. Es ventajoso por cuanto el personal conoce y recomienda gran cantidad de personas, y en la mayoría de los casos beneficiará por las recomendaciones del personal interno.

Sitios Web Especializados: Publicar un anuncio de vacante en un sitio especializado o bolsa laboral se ha convertido en un método altamente popular para el reclutamiento para el reclutamiento de empleados. Estos sitios laborales muestran curriculum completos de personas que buscan empleos. Algunos sitios web para este fin en Nicaragua son:

- ✓ [www.nicaempleos.com](http://www.nicaempleos.com)
- ✓ [www.tecoloco.com](http://www.tecoloco.com)

Oficinas Universitarias de Empleo: Hay algunas Universidades como la Universidad Centroamericana UCA, que a través de sus bolsas laborales y oficina de empleo, que son ideales para encontrar potenciales empleados, entre un sinnúmero de estudiantes recién egresados que se encuentran en busca de trabajo.

Ubicar un anuncio en las tiendas del negocio o servicio que se ofrezca: Simple pero efectivo y gratis!! Podría ser una excelente idea para recepcionar documentos o llenar aplicación, que luego se pueda utilizar en los procesos de selección.

Anuncios en diarios: Cuando se busca a un empleado profesional, con habilidades específicas, los anuncios en los diarios pueden ser una forma grandiosa para anunciar los puestos vacantes. En mi experiencia considero que se recibe mucha información y aplicaciones que no cumplen con el perfil descrito, pero sirve para puestos muy especializados.

Amigos y Familia: Muchos expertos se apoyan para la contratación, de amigos y familia. En la opinión del Carter McNamara, consultor estratégico de Recursos Humanos, la familia y los amigos deberían ser tratados como cualquier otro empleado potencial, sin favoritismos. Deben someterse al mismo proceso de selección como otros empleados potenciales para asegurar que poseen las cualidades para el trabajo. Trabajar con amigos o familia puede tener ventajas en dependencia de la cercanía de la persona. Puede ser ventaja si ellos son tan cercanos que se sientan motivados a ayudar al éxito de la empresa.

Referidos: Se pueden obtener referidos de amigos, familia, compañeros de trabajo y conocidos.

Agencias de Reclutamiento: Esta puede dejarse como última opción, por cuanto cobran en general, por sus servicios, un mes de salario del candidatos. También puede tomarse en cuenta para proyectos específicos donde se deba ingresar gran cantidad de personal en poco tiempo y que no exija un perfil tan alto. O tan bien para un puesto bastante específico. En Nicaragua hay una gran oferta para este servicio entre ellas están:

- ✓ Nicaempleos
- ✓ Abaco
- ✓ Preselección Empresarial
- ✓ Manpower
- ✓ LatinJobs
- ✓ etc

## **Selección.**

La selección es el proceso de examinar a los candidatos que se considera, se aproximan más a los requerimientos del trabajo o trabajos dados, se selecciona el mejor de los candidatos evaluados y se rechaza a los demás. Se puede notar que este proceso es negativo en el sentido que rechaza candidatos involucrados

Este es el proceso de asegurar información relevante acerca de un candidato para evaluar su calificación, experiencia y otras cualidades, con la revisión de la coincidencia de los requerimientos de trabajo. Este es el proceso de elección del hombre o hombres mejor evaluados a los requerimientos de la organización.

**Proceso de Selección:** Este es el proceso de asegurar información relevante acerca de un candidato para evaluar su calificación, experiencia y otras cualidades, con la revisión de la coincidencia de los requerimientos de trabajo. Este es el proceso de elección del hombre o hombres mejor evaluados a los requerimientos de la organización.

El proceso de selección involucra el rechazo de candidatos poco o nada idóneos. Esto puede hacerse en cualquiera de los pasos sucesivos u obstáculos por los que un candidato puede cruzar. Estos obstáculos actúan como colador se diseñan para eliminar a los candidatos no calificados en cualquier punto del proceso. Esta técnica es conocida como “la técnica de los obstáculos sucesivos”.

Según la técnica los obstáculos son:

- ✓ Entrevista preliminar
- ✓ Formato de aplicación
- ✓ Segunda entrevista
- ✓ Evaluación
- ✓ Historial laboral
- ✓ Referencias
- ✓ Exámenes físicos
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Entrevista con el supervisor
- ✓ Entrega de oferta laboral

El creador de la técnica, y experto en Gestión de Personal, llama a estos obstáculos “indicadores”. Que deciden quien califica para el siguiente obstáculo; quienes no califican se dan de baja del proceso. La complejidad del proceso usualmente incrementa con el nivel y responsabilidad de la posición de que se cubre. Por otro lado, estos obstáculos no necesariamente necesitan ser puestos en el mismo orden como el que vimos. Ya que según Yoder, la organización de los mismos puede diferir de organización en organización.

Ahora se ahondará en cada una de ellas:

Selección inicial o entrevista preliminar: Este es un proceso de discriminación en la que a los candidatos prospectos se les da la información necesaria acerca de la naturaleza del trabajo y por otro lado, se obtiene información necesaria de los candidatos acerca de su educación, experiencia, habilidades, expectativa salarial, etc. Si el candidato se considera adecuándose selecciona para el resto del proceso y, si no se elimina. Esta es una dura escogencia y debe tenerse cuidado para que los candidatos adecuados no sean dados de baja debido a la prisa.

Escrutinio de la aplicación.: las organizaciones utilizan diferentes tipos de aplicación para diferentes tipos de posiciones y de puestos. Algunos formatos son simples, generales y fáciles de contestar, mientras que otros pueden ser más elaborados, complejos y con información muy detallada. Algunas aplicaciones se piden que se llenen en una hoja sencilla.

Los formatos de aplicación se diseñan para servir de herramienta de discriminación preliminar, altamente efectiva, particularmente cuando las aplicaciones se reciben directamente como respuesta a un anuncio y sin ninguna entrevista preliminar.

En algunas organizaciones los formatos de aplicación se usan de 2 formas: 1) para ubicar la información básica contenida allí, con la meta de lograr a candidatos para el puesto a los que están aplicando, y 2) conseguir un punto de partida en la entrevista.

Muchas veces y por la rapidez con la que se tratan los procesos, en esta etapa únicamente se evalúan los curriculums o cartas de aplicación que se reciben o con las que se dispone en el momento en el que inicia un proceso de selección.

Evaluaciones para selección: Las evaluaciones son ejemplos de un aspecto del comportamiento, desempeño y actitud de un individuo en particular. Esto puede ser parte de un procedimiento sistemático que compara el comportamiento de dos o más personas.

Pero, ¿cuál es el propósito de hacer una evaluación o test??. La suposición básica, que le da sentido al uso de evaluaciones en la selección de personal es que los individuos son diferentes en su trabajos – habilidades y capacidades relacionadas a estos trabajos pueden ser medidos adecuadamente y con exactitud.

Las evaluaciones buscan eliminar la posibilidad de prejuizar en la parte del entrevistador o supervisor, y únicamente las capacidades potenciales determinan las decisiones de selección.

La otra ventaja medible, es que las evaluaciones pueden revelar cualidades y talentos que podrían no ser detectados por entrevistadores o enlistando educación y experiencia laboral.

Las diferentes evaluaciones usadas en los procesos de selección pueden ser organizados en 4 categorías

- ✓ Test de inteligencia o de logro personal
- ✓ Evaluación de aptitudes o de capacidad potencial
- ✓ Evaluación de personalidad
- ✓ Evaluación de intereses.

#### Como entrevistar efectivamente a los candidatos.

Para el Doctor CarterNcNamara, El esmero y profesionalismo que se usa para entrevistar candidatos puede hacerse más fuerte, y generar una impresión positiva en los candidatos. Esto además les transmite, que se espera lo mismo de ellos, si son elegidos para ser contratados por la organización.

Preparación.

- ✓ Programar entrevistas con todos los candidatos que cumple con las calificaciones mínimas. Estas calificaciones se especifican en la descripción de puesto. Esta práctica ayuda a asegurar que no se excluye candidatos por alguna parcialidad injusta.

- ✓ Cuando se les invita a la entrevista, debe enviársele la descripción de puesto, o al menos de las funciones del puesto, para asegurar que hayan hecho una preparación razonable para la entrevista. Y mencionarles quien va a entrevistarlos.

#### Usar entrevistadores múltiples para la entrevista

- ✓ Considerar tener personal múltiple en la entrevista. Aunque esto pueda ser intimidante para el entrevistado, esta práctica puede asegurarles una consideración más objetiva y justa para el trabajo, debido a que se toman en cuenta varias perspectivas para tomar la decisión, más que solo una. Ter los mismos entrevistadores en todas las entrevistas, y de ser posible, asegurar que cada candidato recibe un buen trato.

#### Preguntas para hacer durante una entrevista:

Cuando se plantean los siguientes tipos de preguntas, siempre se debe ser cortés y respetuoso con los candidatos. No compartir reacciones entre entrevistadores.

- ✓ No confiar en la memoria: es bueno pedir permiso al candidato para tomar notas. Y asegurarse de escribir el nombre del candidato y la fecha.
- ✓ Mientras se entrevista candidatos, siempre aplicar las mismas preguntas a todos los candidatos: este enfoque, asegurar el tratamiento justo y comparación de todos los candidatos.
- ✓ Todas las preguntas deberían estar dirigidas principalmente en considerar el desempeño de las funciones del puesto: No preguntar acerca de la raza del candidatos, la nacionalidad, edad, sexo, discapacidades, estado civil, parejas, hijos y su cuidado, registros policiales o registros de crédito. Esto es discriminatorio, y es penado en otros países.
- ✓ Hacer preguntas abiertas y tratar de evitar preguntas que se contestan con “si” o “no”. El tipo de preguntas abiertas tiende a generar más información útil y proveer la oportunidad para el entrevistador de observar que bien articula sus respuestas el candidato.
- ✓ Considerar formular y hacer preguntas algo provocativas y retadoras: preguntar por ejemplo: ¿Qué habilidades traes a este puesto? ¿Qué inquietudes tienes acerca del cumplimiento de esas funciones? Y “¿Cuál fue tu mayor reto en el pasado y cómo lo lograste?”
- ✓ Hablar por no más del 25% del tiempo- Escuchar el resto del tiempo: Esto también es reto para los nuevos entrevistadores que sienten que el silencio es algo que siempre se debe evitar. La mayor parte de tiempo el entrevistador habla, es menos tiempo para aprender acerca del candidato.

- ✓ Si está claro que el candidato no es adecuado para el trabajo, entonces debemos vender la organización: si el o ella no alcanza al mínimo de calificaciones, después de todo, o hay otros candidatos fuertes, entonces se puede usar el tiempo de la entrevista para resaltarle al candidato los atributos positivos de la organización en caso que los candidatos escojan difundir con otras esta información

#### Preguntas administrativas y de Recursos Humanos

- ✓ Preguntar acerca de lo que él o ella esperan de la compensación y beneficios: aun cuando la descripción de puesto establezca específicamente los rangos salariales y de beneficios, el candidato debe tener fuertes preferencias para otros suministros que le convienen por naturaleza
- ✓ Averiguar cuando puede iniciar el candidato si se le ofrece el trabajo: permitirle al menos los 15 días de ley para que ingrese. Esperar al candidato para iniciar lo más pronto posible dar a entender al candidato trabajo solo en crisis, lo cual puede resultar no atractivos a buenos candidatos.
- ✓ Explicar al candidato cuando RH se pondrá en contacto con la persona seleccionada: Entonces siempre contactar a cada persona tan pronto como sea posible informando si consiguió el trabajo. Si la primera opción de candidato no funciona, uno podría, como último recurso, elegir al segundo mejor candidato. El o ella podrían no aceptar el trabajo, al sentirse ofendidos por no contactarlos.
- ✓ Preguntar al candidato si puede proveer, y luego chequear referencias de los trabajos previos de los candidatos: Siempre es recomendable contactar al menos tres referencias de las que el candidato ofrezca dentro de su reciente historial laboral. Compartir los resultados de estas actividades con los entrevistadores. Si el trabajo que se busca involucra servicios directos con niños, o adultos mayores, entonces es importante considerar realizar revisiones de experiencias al menos para los candidatos preferidos para el trabajo.
- ✓ Asegurarse de informar a los candidatos de cualquier condición relevante de las políticas de personal: Por ejemplo, informar a los candidatos si hay algún periodo de prueba para el trabajo (la mejor forma para tratar con un pobre desempeño es no contratar fijo a alguien desde la primera vez. De vez en cuando, es prudente tener un periodo de prueba, por ejemplo, seis meses; tiempo durante el cual, si el empleado no alcanza las responsabilidades de la posición, uno puede rápidamente terminar la relación laboral.

#### Como escoger al mejor candidato

En este punto, usualmente hay de uno a dos candidatos quienes claramente se destacan de la mayoría de calificados para el trabajo. Sin embargo, es sorprendente como las impresiones de muchos entrevistadores pueden cambiar una vez que tiene la oportunidad

de discutir cuidadosamente y considerar a todos los candidatos. Es necesario asegurarse de que la aproximación que se realiza en la selección del mejor candidato es una aproximación consistente y exhaustiva.

- Tan pronto como se terminen las entrevistas, los entrevistadores seleccionan juntos al mejor candidato.

Después de no más de 2 semanas que se hayan terminado de realizar las entrevistas, se deben reunir a los entrevistadores. Se puede considerar un método consistente para seleccionar al mejor candidato entre los entrevistadores. Por ejemplo, mencionar el nombre de los candidatos, y permitir 15 minutos en total para que los entrevistadores compartan sus impresiones del candidato. Además compartir resultados de cualquier comentario del proceso de verificación de referencias y/o verificación de experiencias. Repetir el proceso para cada candidato. Después que todos los candidatos se hayan discutidos, entonces allí, enlistarlos nuevamente, esta vez con votación de los entrevistadores a los mejores candidatos de la lista.

- ✓ Si no se visualiza un candidato adecuado se puede considerar lo siguiente:

Inicialmente se puede evaluar si los requerimientos del puesto son muy estrictos o si los requisitos o la combinación de estos no están muy actualizados. Por ejemplo, el puesto debería requerir alguien con habilidades técnicas de forma obligatorias y además alguien con habilidades administrativas de forma obligatoria? Estos 2 tipos de habilidades son algo inusuales como para esperar poder mezclarlos juntos. En caso de que esto sea positivo, debe considerarse lo siguiente:

- ✓ Reconfigurar el trabajo, de forma tal que la naturaleza de las habilidades y el entrenamiento requeridos sean algo similares y de forma que la naturaleza del trabajo se haga más común.
- ✓ Contratar al candidatos que concuerde lo más cercano posible con los requerimientos del puesto y establecer un plan de entrenamiento dedicado para llevar las habilidades de la persona hacia los niveles necesarios.
- ✓ Publicar nuevamente la posición.
- ✓ Conseguir consejo de profesionales de recursos humanos. En este punto, la necesidad del consejo será bastante específico, de forma que ellos puedan proveer servicios por un monto básico.
- ✓ Contratar a un consultor para la posición por un periodo temporal, pero únicamente, como último recurso, por cuanto esto puede ser bastante caro.

### **c) Entrenamiento y Desarrollo**

Se puede describir al proceso de capacitación y desarrollo usando 2 dimensiones, una por el grado de formalidad y otra por el balance entre el aprendizaje autodirigido y otro el aprendizaje dirigido por otros.

Estos dos grupos de opciones, producen cuatro enfoques generales, que son: enfoque informal para aprendizaje auto dirigido o aprendizaje tradicional.. Similarmente, el enfoque formal para el aprendizaje auto dirigido o aprendizaje tradicional.

Factores de decisión en estas dimensiones.

La decisión acerca de cuál enfoque tomar para el entrenamiento depende de diversos factores, incluyendo la cantidad de fondos disponibles para la capacitación, especificidad y complejidad del conocimiento y de la necesidades de habilidades, calendarización de las necesidades de formación y la capacidad y motivación de los estudiantes.

Otro tipo de entrenamiento formal es típicamente más caro que estos enfoques, pero a menudo son los más confiables que puede usar un estudiante para alcanzar el conocimiento y habilidades deseadas en el tiempo disponible. El aprendizaje informal y autodirigido puede ser de bajo costo, sin embargo el estudiante debería tener la capacidad y motivación para dirigir su propio entrenamiento. Este tipo de entrenamiento puede tomar más tiempo que otras formas de aprendizaje.

Las tareas altamente especializadas y rutinarias pueden a menudo ser entrenadas sin completar enfoques formales. Por otro lado, las actividades altamente complejas y cambiantes requieren más medios de desarrollo, complejos y formales, las cuales pueden ser costosas.

Si el entrenamiento se requiere de inmediato, entonces un entrenamiento directo es a menudo útil, por ejemplo: matricularse en un curso de entrenamiento en una universidad local o centro de capacitación. O contratar directamente un entrenamiento profesional. De nuevo, este entrenamiento directo es usualmente, más rápido y más confiable, pero más caro.

La forma de entrenamiento auto dirigido, por su parte, requiere que el estudiante este altamente motivado y sea capaz de conceptualizar su enfoque para el entrenamiento, particularmente en el entrenamiento formal.

#### **Entrenamiento Informal y Desarrollo**

El entrenamiento informal es la forma más común de entrenamiento. No hay estructura formal o curriculum, y usualmente no hay entrenadores externos que enseñan a estudiantes. Usualmente, no hay un documento formal de finalización, como un diploma o certificado. El entrenamiento informal es ideal para personas con experiencia en el tema.

El entrenamiento formal es ideal para nuevos estudiantes, por ejemplo, aprender una nueva tecnología o un procedimiento específico.

El entrenamiento informal y desarrollo es algo casual e incidental. Típicamente, no hay metas de entrenamiento específicas con este entrenamiento, tampoco, forma de evaluar si el entrenamiento cumplió con los objetivos o no. Este tipo de entrenamiento y desarrollo ocurren tan naturalmente que muchas personas probablemente no están conscientes de que en un entrenamiento la experiencia lo es todo. Probablemente la mayor forma de entrenamiento informal es el aprendizaje de experiencia en el puesto. Un ejemplo son las discusiones informales entre empleados acerca de ciertos temas, grupos de discusión de libros, etc..

El entrenamiento informal es menos efectivo que el formal si uno debería intencionalmente aprender una área específica de conocimiento o habilidades en el tiempo acostumbrado. Apenas cualquier idea aparece en el trabajo, el aprendizaje está ocurriendo ya sea que haya un proceso formal o no de entrenamiento (sin embargo, esta forma de entrenamiento en ocasiones provee el aprendizaje más profundo y vasto, porque esta forma es la que ocurre naturalmente en la vida.

### Entrenamiento Formal y Desarrollo

El entrenamiento formal se basa en algunos estándares de “forma”. El entrenamiento formal debe incluir:

- i. Declaración de ciertos objetivos de aprendizaje (o un extenso conocimiento, destrezas y habilidades que alcancen los estudiantes al final del entrenamiento.
- ii. Uso de métodos variados de entrenamiento para alcanzar los objetivos
- iii. Aplicación algunos tipos de actividades de evaluación al final del entrenamiento.

Los métodos y medios de evaluación puede estar muy asociados con los objetivos de capacitación, o no necesariamente. Por ejemplo, los cursos, seminarios y talleres además tiene una forma definida, pero es discutible ya sea que sus métodos de entrenamiento y de evaluación que actualmente se aplican, si los objetivos se han cumplido o no.

### Formación y Desarrollo, Formal y Sistemático

El entrenamiento formal y sistemático involucra procedimientos cuidadosos a través de las siguientes fases.

- i. Evaluación de necesidades de conocimientos, destrezas y habilidades por los estudiantes.

- ii. Diseño del entrenamiento, incluyendo la definición de objetivos de aprendizaje y objetivos asociados, métodos de entrenamiento para alcanzar los objetivos, y medios para evaluar cuidadosamente, si los objetivos se alcanzan o no.
- iii. Desarrollo de métodos de entrenamiento y materiales
- iv. Implementación de entrenamiento y
- v. Evaluación de si los objetivos se alcanzan o no, además de la calidad de los métodos de entrenamiento y de los materiales.

Un enfoque sistemático es la orientación al logro (esperando producir resultados para la organización y los participantes), usando los resultados de cada fase, para la siguiente fase. Típicamente, cada fase provee evaluación y retroalimentación para otras fases, con el objetivo de mejorar todo el proceso del sistema.

Note, nuevamente, que no todos los métodos formales son sistemáticos. Algunos cursos, talleres y otras sesiones de entrenamiento tienen metas, métodos y evaluación, pero no están alineados o incluso integrados. Los métodos en total, no guían al estudiante hacia el logro de las metas de entrenamiento. Las evaluaciones son muy a menudo de cómo un estudiante se siente acerca de la experiencia de aprendizaje, a pesar de que tan bien la experiencia de aprendizaje alcance la meta del entrenamiento

#### **d) Como conducir una evaluación al desempeño laboral**

Las revisiones anuales al desempeño son críticas. Las organizaciones se encuentran fuertemente presionadas por encontrar buenas razones de porque no pueden dedicar una hora de reunión una vez a l año para asegurar las necesidades mutuas de los empleado y de la organización se alcancen. Las revisiones al desempeño ayudan a los supervisores se sienten más honestos en sus relaciones con sus subordinados y se sienten mejor acerca de ellos y sus roles de supervisión. Los subordinados reciben información para que entiendan claramente lo que se espera de ellos, sus propias fortalezas personales y áreas de mejora un sentido solido de sus relaciones con su supervisor. Si no se toma en cuenta los temas del desempeño esto produce un efecto negativo en la moral, disminuye la credibilidad de la gerencia, disminuye la efectividad entera de la organización y malgasta más el tiempo de la gerencia por hacer los que no se hace apropiadamente. Para que el proceso sea eficiente se deben seguir las siguientes actividades.

##### **i. Diseñar un proceso de evaluación al desempeño legalmente valido**

Patricia King, en su libro, Performance Planning and Appraisal, establece que los requerimiento legales de la evaluación al desempeño son: relacionados al trabajo y validos; basados en un cuidadoso análisis del trabajo; estandarizarlo para todos los empleados; no parcializarse contra ninguna raza, color, sexo, religión o nacionalidad; y que sean conducidas por personas que tengan un conocimiento adecuado de la persona o

el trabajo a evaluar. Asegurarse de construir en el proceso, una ruta para reanalizar, en caso de que un empleado sienta que ha sido tratado injustamente en el proceso de evaluación, por ejemplo; que el empleado pueda ir al supervisor de su supervisor. El proceso debería ser claramente descrito en la política de personal.

**ii. Diseñar un formato estándar para la evaluación al desempeño**

Incluye el nombre de los empleados, la fecha en que el formato de evaluación fue completados, fechas especificando el tiempo en intervalos sobre el cual el empleado será evaluados, las dimensiones del desempeño (incluye responsabilidades de la descripción de puesto, cualquier meta asignada que sea parte del plan estratégico, a la par de las habilidades requeridas, tales como comunicación, administración etc.) un sistema de calificación (ej. Pobre, promedio, bueno, excelente), espacio para comentar por cada dimensión, una sección final para comentarios generales, una sección para planes de acción finales para registrar mejoras, y líneas para firmas del supervisor y el empleado. Las firmas pueden incluso especificar si el empleado acepta la evaluación o si solo la ha visto, dependiendo de cómo se establezca el formato)

**iii. Programar la primera revisión al desempeño para 6 meses de que el empleado inicia su trabajo**

Programar otra seis meses después, y entonces cada año en el aniversario de ingreso del empleado. Una práctica común en muchas empresas en Nicaragua es establecer la evaluación al desempeño al final del año con el fin de evaluar la gestión de todo el periodo anual. Y ligarlo al establecimiento de metas de próximo periodo. Cuando un empleado llega a este periodo es evaluado por el tiempo proporcional del cual participo en el periodo anterior.

**iv. Iniciar el proceso de evaluación al desempeño y las reuniones retroalimentación**

Comunicar al empleado que se ha iniciado la programación de evaluación al desempeño. Recordándoles todo lo que involucra el proceso, y que los supervisores programen entrevistas en un periodo no mayor de 2 semanas.

**v. Pedir al empleado que sugiera cualquier actualización a la descripción de puesto y proveer fuentes escritas para la evaluación.**

Asegurar que sus fuentes o registros concuerdan con los del supervisor. Que el supervisor escriba sus registros en la hoja de evaluación (la retroalimentación del supervisor estará

combinada en el formato oficial al final del proceso) el supervisor y el empleado pueden intercambiar cada uno de sus retroalimentaciones por escrito en la reunión de revisión. (cabe notar, que hasta ahora, los empleados debieron recibir la descripción de puesto y metas para dar seguimiento a la revisión, ej: un año antes. El empleado debería entonces además estar familiarizado con el procedimiento mismo de evaluación al desempeño y el formato.

**vi. Documentar los aportes del supervisor—hacienda referencia a la descripción de puesto y las metas de desempeño**

El supervisor debe asegurarse de estar familiarizado con los requisitos del puesto y tener suficiente contacto con el empleado para hacer juicios válidos. No comentar acerca de la situación del empleado referente a raza, sexo, religión, nacionalidad, o discapacidad. Registrar los mayores logros, mostrando fortalezas y debilidades de acuerdo con las dimensiones del formato de evaluación, y sugerir acción y entrenamientos o desarrollo para mejorar el desempeño. Usar ejemplos de comportamientos, todo lo que se pueda incluir en la evaluación que ayude a evitar rumores. siempre incluir comportamientos, no características de personalidad. La mejor forma de seguir esta guía es considerar lo que se ve con los ojos. Asegurarse de incluir únicamente comportamientos del empleado, más que comportamientos de otros empleados

**vii. Realizarla reunión de evaluación al desempeño**

Establecer objetivos para la reunión del intercambio de retroalimentación y del establecimiento de planes de acción, según sea necesario. En la reunión, dejar al empleado hablar primero y darle luego y darle aportes como supervisor. Responder sobre los propios aportes. Luego discutir sobre las áreas donde no hay acuerdo. Tratar de evitar actuar a la defensiva, admitir la forma en la que te sientes en el momento, ayudar a lidiar con el asunto. Discutir el comportamiento, no la personalidad. Evitar términos extremos como “siempre”, “nunca”, etc. Animar la participación y dar soporte. Hablar en términos de acción, hasta donde sea posible. Tratar de finalizar la reunión con nota positiva

**viii. Actualizar y finalizar el formato de evaluación al desempeño**

Agregar los acuerdos en los comentarios del formato. Notar que si los empleados quieren agregar algún formato físico adicional al formato. El supervisor firma el formato y pregunta al empleado si desea firmarlo. El formato y sus planes de acción son revisados cada ciertos meses, usualmente durante una reunión de uno a uno, que se realiza entre el empleado y su supervisor

**ix. Nada debería sorprender al empleado durante la reunión de evaluación**

Cualquier tema de desempeño deberían tener que ser incluidos tan pronto como ocurran. De esta forma nada sorprendería al empleado luego en la reunión de evaluación al desempeño. Las sorpresas aparecerán si el supervisor no ha hecho su trabajo como

supervisor, no siendo justo. Está bien mencionar los temas en la reunión, pero el empleado debió haber escuchado de ellos antes.

## **X. Diseño Metodológico**

### **1. Tipo de Enfoque**

El enfoque de esta investigación es del tipo mixto.

Por un lado tiene un enfoque cualitativo del tipo descriptivo, por cuanto realiza una descripción de la situación actual del Instituto de Investigación y Desarrollo, en relación a la gestión de Recursos Humanos, estableciendo el contexto y como se interrelacionan los elementos del sistema de gestión humana existente.

Ese enfoque cualitativo se enfoca además en la contrastación teórica en relación a lo que un sistema de gestión de recursos humanos debe ser, versus la realidad actual del Instituto para proponer a través de la elaboración de políticas de gestión, los elementos que según la realidad y condiciones del Instituto pueden funcionar mejor.

Según el enfoque cuantitativo esta investigación tiene un alcance descriptivo por cuanto se presenta ciertas tendencias en los resultados obtenidos, sin hacer mayores correlaciones entre las variables.

### **2. Población**

Está constituido por un total de 182 sujetos de estudio, distribuidos de la siguiente manera:

Administración	15
Contabilidad	10
Dirección Ejecutiva	2
Programa de Servicios Legales Rurales	62
Programa de Incubación de Empresas	30
Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial	35
Programa de Investigación	24
Unidad de Evaluación y Monitoreo	2

### **3. Muestra**

Lo constituye el 100% de la población de estudio.

#### 4. Técnica de Recolección de Datos

Para la realización de este proyecto se han usado las siguientes técnicas:

✓ Revisión documental

Para la revisión documental se revisó los resultados obtenidos de un proyecto de Auditoria a la Gestión Humana realizada en el Instituto en 2009. Adicionalmente se revisaron los documentos relacionados a procedimientos de trabajo, que datan del año 2004. En los documentos revisados se incluyen algunas actividades de recursos humanos, pero se constató la inexistencia de un procedimiento formal, actualizado y vigente.

✓ Encuesta de Clima Organizacional.

El diagnóstico de Clima Organizacional utilizado mide las expectativas, percepciones, sentimientos y comportamientos de cada empleado de la organización. Está diseñado para expresar los resultados tanto en forma cuantitativa como cualitativa.

Para la encuesta de clima organizacional se realizó con el 100% del personal. El proceso inició con una prueba piloto con personal representativo de las áreas, con el objetivo de despejar dudas del proceso y evitar errores al momento del llenado. Se preparó todo un plan de comunicación con brochures informativos y el uso de los canales de comunicación interno para comunicar y establecer los pasos del proceso.

Instrumento de Evaluación: Se utilizó una encuesta (Ver Anexo 1), según escala de valoración tipo Likert. Se utilizaron preguntas cerradas de selección múltiple y preguntas abiertas. Las preguntas fueron validadas por el comité de Dirección del Instituto y presentadas a personal representativo de las áreas para despejar dudas y asegurar la comprensión de lo que se quería conocer.

El levantamiento de la información fue a través de internet usando el software **SurveyWiz**, se enviaron a los correos del personal las ligas (links de acceso) al sitio donde llenarían su encuesta, misma que estuvo disponible por una semana.

El procesamiento de los datos fue subcontratado a la empresa Datalab, experta a nivel local con este tipo de servicios, quien entregó los resultados disponibles en acceso web a través de internet, una semana posterior a la ejecución de la encuesta.

Los resultados fueron analizados con los Jefes de área con los que se estableció un calendario para la elaboración de planes de acción por cada ítem que estaba bajo el objetivo o que se definió como prioridad

✓ Entrevistas con personal

El trabajo con la revisión documental se completó con entrevistas semi-estructuradas realizadas a personal con el objetivo de obtener datos más profundos dentro de la experiencia vital como trabajadores de Nitlapan.

Con esta herramienta se siguió un esquema general y flexible de preguntas, en cuanto a orden, contenido y formulación de las mismas. Las respuestas que se obtienen son abiertas, sin categorías preestablecidas. La entrevista fue realizada de forma individual y se estableció X preguntas que fueron validadas por la Dirección del Instituto.

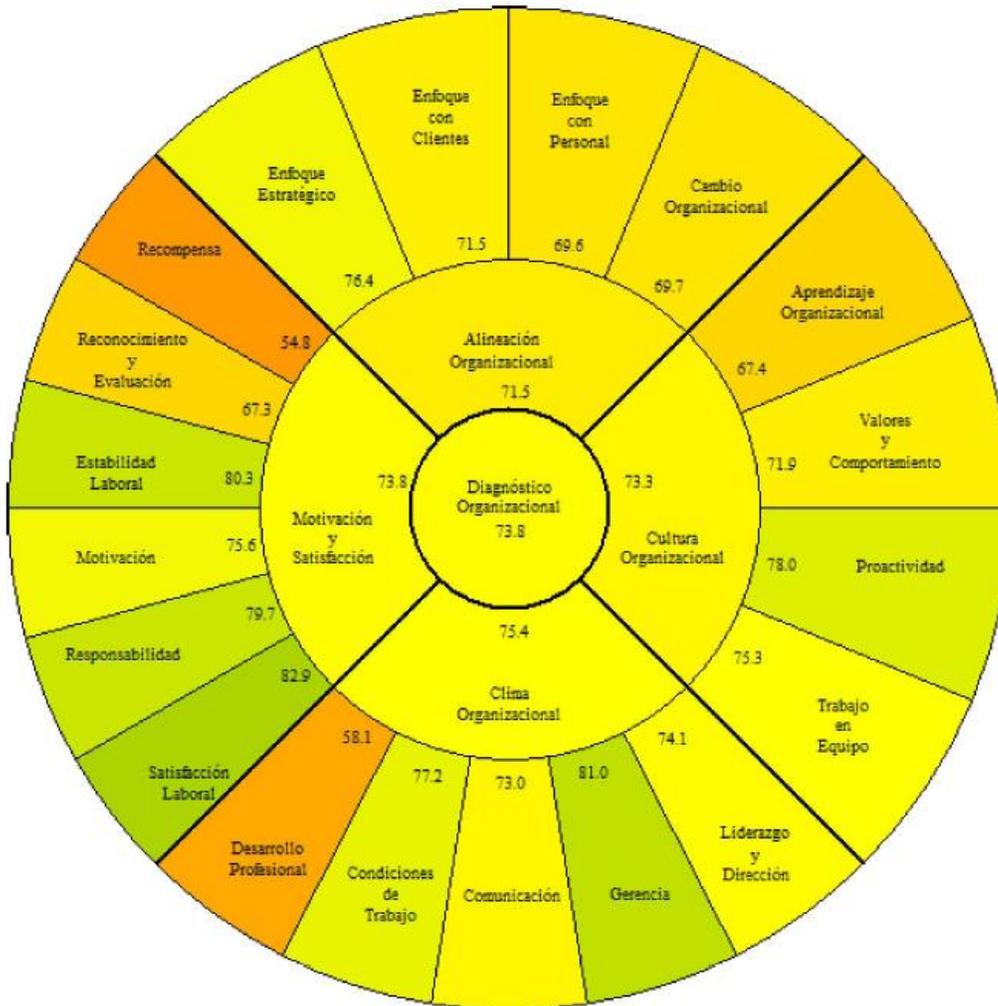
### 5. Operacionalización de variables

	<b>Variables independientes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidades o Categorías</b>	<b>Escala</b>
<b>Variables Objetivas</b>	Area	Ubicación en el organigrama	Unidad Organizativa	Nominal
	Antigüedad	Año de Ingreso	Más de 10 años De 5 a 10 años De 2 a 5 años Menos de 2 años	Ordinal
	Nivel Jerárquico	Ubicación en la escala jerárquica	Directivo Jefe Resto de Personal	Nominal
	<b>Variable dependientes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidades o Categorías</b>	<b>Escala</b>
<b>Variables Subjetivas</b>	Índice de Satisfacción de Clima Laboral (ISCL)	<u>ISCL</u> Alineación organizacional Clima Organizacional Cultura Organizacional Motivación y Satisfacción	Puntaje: 1: Completamente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Completamente de acuerdo	Intervalo

## XI. Análisis y discusión de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de la encuesta de satisfacción del empleado o encuesta de clima organizacional

### Resultados de la Medición: Global



Puntaje obtenido: 73.8 pts.

Objetivo: 85 pts.

GAP: 11.2 ptos.

## **Análisis de la medición global:**

Es importante mencionar que las preguntas de la encuesta, (Ver anexo 2), están redactadas con un enfoque positivo con el fin de que el personal pueda decir si está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación. Si ponemos como ejemplo la pregunta: Mi jefe dialoga frecuentemente acerca de la calidad de mi desempeño, entonces los participantes de la encuesta calificarán tal afirmación con una escala que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo.

El puntaje global obtenido de 73.8% representa el nivel de satisfacción como promedio de todas las preguntas. Esto se traduce como que el 73.8% del personal marcó un nivel de satisfacción y que hay un 26.2% de personal que no se encuentra satisfecho con laborar en este Instituto.

La satisfacción global se divide en 4 aspectos que son: la alineación organización, la Cultura organizacional, clima organizacional y por último motivación y satisfacción. Se puede visualizar que estos 4 aspectos tienen valores muy cercanos, por cuanto se deduce que el resultado no es influenciado por uno en particular.

El resultado más bajo es el obtenido en el aspecto de Alineación Organizacional que a su vez presenta 2 valores más bajos, y son los relacionados con los factores de Enfoque con el Personal y el de Cambio Organizacional, esto se traduce en que la percepción del personal es que el Instituto no brinda las oportunidades de desarrollo, no existen oportunidad o son muy pocas, para participar en la definición de metas. Se traduce como la percepción que el Instituto no invierte en desarrollar habilidades y destrezas, pero principalmente en que no existen reglas y procedimientos claros para el personal.

Hablando del aspecto de cambio organizacional, siendo el otro que obtuvo una puntuación baja se refiere a la percepción del personal en cuanto a cómo el Instituto gestiona los cambios, evaluando que estos no se realizan de forma planificada y que además no se comunican los impactos, alcances o beneficios de tales cambios y que al personal no se le prepara, capacita u orienta para enfrentar tales cambios.

En el aspecto de cultura organizacional se obtuvo el puntaje más bajo en el factor relacionado al aprendizaje organizacional, esto significa que el personal visualiza que no se está estructurando el aprendizaje a partir tanto de errores como de éxitos del personal, esto puede estar ligado a falta de comunicación cuando ocurren inconvenientes o cuando se da el lanzamiento de proyectos exitosos. Está relacionado además con esfuerzos diversos de parte de áreas distintas del instituto, que trabajan en el mismo tema.

Es importante mencionar que el factor de Proactividad obtuvo una puntuación alta, siendo del 78% de satisfacción, alta comparada con los resultados globales, esto es importante mencionarlo por cuanto el personal lo percibe como un valor o como una actitud común dentro de los equipos de cada unidad organizativa. Por su parte el trabajo en equipo obtuvo un 75.3%. Algo que se constató en los grupos focales es que los participantes en general visualizan que a lo interno de cada unidad organizativa el personal se coordina de forma excelente al realizar las tareas, pero al buscar como coordinarse con personal de áreas distintas se vuelve una tarea muy complicada, debido en parte a que cada programa se siente como una isla.

El resultado obtenido en el Clima Organizacional es de 75.4% de satisfacción, un factor de este aspecto es el relacionado con la Gerencia que obtuvo el puntaje más alto relacionado a la pregunta si se recibe reconocimiento por el trabajo bien hecho, o si se recibe retroalimentación en general del Jefe inmediato. Estas preguntas evalúan directamente al Jefe inmediato, por cuanto la evaluación que se obtiene de 81% se puede catalogar como buena, pero enfocando en este factor la relación directa con el jefe en relación a retroalimentación y reconocimiento. No así el hecho de considerar el reconocimiento global por parte de la dirección.

En la evaluación del aspecto de clima laboral hay que resaltar la nota de 58.1% relacionada al desarrollo profesional y esta hace referencia a un problema bastante impactante para el desarrollo de capacidades que produzcan una mejora en la forma de atacar los problemas o enfrentar situaciones nuevas del entorno. Se relaciona a la percepción del personal en relación a la percepción del personal con respecto a la falta de capacitación para desarrollar destrezas para el puesto, falta de procesos de promoción con base en la capacidad, y la inexistencia de mecanismos definidos para alcanzar un mejor puesto. Esto quiere decir que no hay procedimientos claros y que no se promueve el desarrollo profesional según esta percepción.

Por otro lado, tenemos el aspecto de Motivación y Satisfacción donde la satisfacción laboral, que es el factor que se relaciona al orgullo de pertenecer a la empresa y el orgullo por la labor que se realiza tiene un puntaje alto del 82.9%, sin embargo, las puntuaciones más bajas vienen en los factores de Reconocimiento y Evaluación y principalmente en el tema de Recompensa, con puntuación de 67.3% el personal encuestado nos transmite el sentir de que no existen mecanismos de reconocimiento a la labor bien hecha, ni de un buen sistema de evaluación al desempeño. Por otro lado, el valor del factor de recompensa es del 54.8% de satisfacción, en este punto se refiere al hecho de que si el personal considera que recibe un salario de acuerdo con el aporte de sus funciones o si por el contrario se está sintiendo explotado; también incluye el hecho de la valoración de los salarios comparados con otros centros que tengan el mismo enfoque que el instituto.

Otro factor importante en este aspecto es la Estabilidad laboral que se presenta con un valor del 80.3%, por cuanto se puede deducir que las personas encuestadas están satisfechas con el hecho de la seguridad que representa el trabajar para Nitlapan

A manera de resumen presento este listado de debilidades organizado por factores en orden descendente por la cantidad de recurrencias en los distintos programas:

Temática	Cant	%	Detalle
Desarrollo Profesional	6	40.72	<b>Capacitación para desarrollar destrezas para el puesto</b> , promoción x capacidad, mecanismos definidos para un mejor puesto.
Valores y Comportamiento	6	43.93	Cumplimiento de acuerdos, oportunidades de desarrollo para todos por igual, trato equitativo, sanciones.
Recompensa	5	44.70	<b>Salario</b> acorde a mis funciones, salario igual que otros centros.
Reconocimiento y evaluación del desempeño	4	54.83	Existencia de mecanismos de <b>reconocimiento</b> , Existencia de un buen sistema de evaluación al desempeño.
Aprendizaje Organizacional	3	45.13	Aprender de los errores, compartir conocimiento,.
Comunicación	3	47.20	Información a todo el personal de decisiones importantes y resultados.
Enfoque con Personal	3	41.27	Oportunidad de participar en la definición de metas, <b>inversión en desarrollar habilidades y destrezas</b> , Reglas y procedimientos claros.
Motivación	2	52.15	Se promueve el espíritu de unidad, motivación cuando hago las cosas bien.
Gerencia	2	55.35	Recibo <b>reconocimiento</b> por el trabajo bien hecho, recibo retroalimentación (de mi Jefe inmediato)
Enfoque con Clientes	1	40.60	<b>Capacitación</b> para desarrollar habilidades y conocimientos, para poder satisfacer a clientes.
Trabajo en Equipo	1	40.60	Evaluación constante del trabajo en equipo y discusión para mejorar.
Estabilidad Laboral	1	50.00	Solidez
Cambios organizacionales	1	43.10	Se hacen los cambios bien planificados.
Liderazgo y Dirección	1	59.60	Interés de la Dirección en satisfacer problemas del personal.
Satisfacción Laboral	1	61.50	Carga laboral permite una vida laboral y personal balanceada.

**Análisis de la Pregunta PA1.-¿ Qué cosas considera usted deberíamos mejorar para ser un Instituto más exitoso? (Incluye productos o servicios)**

Áreas de Oportunidad de Mejora	Totales	%
Comunicación	41	23%
Capacitación	37	20%
Productos y Servicios	29	16%
SIN INFORMACION VALIDA	16	9%
Procedimientos Internos	11	6%
Colaboración interareas	9	5%
Auditoria o Supervisión	9	5%
Publicidad Externa	7	4%
Trato Justo	8	4%
Herramientas de Trabajo	4	2%
Mejora Salarial	4	2%
Reconocimiento	4	2%
Condiciones de Trabajo	1	1%
Participación en la toma de decisiones	1	1%
<b>Totales</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>

Las respuestas a la pregunta abierta fueron categorizadas en relación al tema que los encuestados consideraron se debía mejorar. Siendo el de mayor porcentaje la Comunicación. Para los encuestados este tema es crítico y consideran que debe mejorarse tanto la cantidad de información como la calidad de la misma. Y que el hecho de comunicar a tiempo el avance de proyectos o las directrices de la dirección ayudan a que el personal se alinea con los objetivos. Ayuda a reconocer que es lo que se espera de cada uno y a autoevaluarse y usar la información para la mejora.

El segundo tema de importancia fue la capacitación, el personal considera crítico recibir capacitación acorde a los requerimientos para un desempeño más eficiente de sus actividades. Consideran que se pueden aprovechar los contactos del Instituto para coordinar capacitaciones en relación a los temas más críticos que contribuyan a prestar mejores servicios. Para algunos participantes la capacitación fue necesaria desde el momento de su ingreso, pues aducen que no recibieron ningún adiestramiento inicial formal para realizar las funciones que desempeñan en la actualidad.

En tercer lugar tenemos la referente a productos y servicios, el personal responde a esta pregunta con la percepción que sus ideas referente a la mejora de la oferta de servicios a los clientes objetivos no es siempre escuchada. Se considera que el Instituto puede aprovechar muchos cambios que se dan en el mercado con el fin de impactar más positivamente, por cuanto, hay otras ofertas en el mercado con diversas opciones de ayuda que resultan de gran provecho para los mercados meta y estas pueden ser oportunidades para el Instituto, con las que puede diversificarse y ampliar su rango de acción y su cobertura de beneficios.

**Análisis de la Pregunta PA2.-** Piensa que los cambios implementados hasta el momento están teniendo un efecto positivo para el desarrollo de NITAPLAN?.  
(Comente al respecto)

Respuesta	Cant.	%
<b>Positivo</b>	<b>81</b>	<b>58%</b>
<b>Negativo</b>	<b>24</b>	<b>17%</b>
<b>No contesta</b>	<b>19</b>	<b>14%</b>
<b>No poseo Información</b>	<b>15</b>	<b>11%</b>
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

Referente a esta pregunta es importante resaltar la percepción positiva con los cambios que se están realizando en el Instituto, esto es resultado de un esfuerzo de comunicación que se está iniciando a partir de los nuevos cambios instaurados. Este proceso de gestión de cambios genera confianza en las decisiones que la dirección está tomando. A partir de los cambios el personal se encuentra en una posición más propositiva, más proactiva y más receptiva, confiando en que se tomará muy en cuenta su opinión.

Sin embargo, si sumamos los comentarios negativos, junto con los que no contestaron a la pregunta y los que aducen no poseer información resulta una mayoría simple que demuestra la necesidad de gestionar los cambios, cualquiera que sea el tamaño e impacto de los mismos, ya que dar información al personal y evaluar las consecuencias de estos cambios generará oportunidades de mejora en los procesos, mayor satisfacción, confianza en las decisiones, mayor participación y compromiso de parte del personal.

**Análisis de la pregunta PA3.-** Cualquier comentario adicional que quisiera compartir con el Instituto.

Temáticas	Cantidad	Porcentaje
<b>No contesta</b>	<b>36</b>	<b>23%</b>
<b>Mejora Salarial</b>	<b>19</b>	<b>12%</b>
<b>Capacitación</b>	<b>13</b>	<b>8%</b>
<b>Comunicación</b>	<b>12</b>	<b>7%</b>
Mejora en procedimientos de trabajo	7	5%
Trato Justo	7	5%
Reconocimiento	6	4%
Plan de Acción con los Resultados de la Encuesta	5	3%
Productos y Servicios	5	3%
Herramientas de Trabajo	3	2%
Colaboración Interareas	2	1%
Independencia	1	1%
Inestabilidad Laboral	1	1%
Liderazgo	1	1%
Mejora de RRHH	2	1%
Mejora del Aprendizaje Interno	1	1%
Participación en la toma de decisiones	1	1%
Revisión de viáticos	1	1%
Auditoria y Supervisión	2	1%
Total	154	100%

Resulta sorprendente ver como hay un alto índice de personal: 23% del total, que no contesta a la encuesta, algo que se puede interpretar como falta de confianza en que la dirección tomará en cuenta las opiniones y generará mejoras en los procedimientos.

Por otro lado, nuevamente se aprovecha este espacio para comentar en relación a la inconformidad con respecto a la compensación, y el personal aprovecha para solicitar mejora salarial aduciendo que desde el ingreso del personal en sus funciones, los ajustes son pocos o nulos. Adicionalmente, se tocan los temas de capacitación y de comunicación, para los cuales el 8% y 7% del personal respectivamente, consideran que son los temas prioritarios que deben atenderse.

## Debilidades por programa

Acá se detallan las preguntas con puntajes más bajos por unidad.

### Debilidades de PSDE

No. Factor	Pregunta	Score
1 Recompensa	95.- Los sueldos de NITLAPAN son tan buenos como los de otros centros similares.	52.9
2 Recompensa	94.- Considero que mi salario está acorde con las funciones que me han sido asignadas.	55.8
3 Desarrollo Profesional	70.- En NITLAPAN existen los mecanismos necesarios para alcanzar un mejor puesto.	56.7
4 Motivación	84.- Aquí en NITLAPAN me motivan cuando hago las cosas bien.	58.7
5 Liderazgo y Dirección	45.- Hay un interés genuino de la Dirección por resolver los problemas que afectan a los miembros del personal.	59.6
6 Reconocimiento y evaluación del desempeño	93.- El NITLAPAN cuenta con un buen sistema de evaluación al desempeño.	61.5
7 Satisfacción Laboral	73.- Mi carga laboral me permite tener una vida personal y familiar balanceada.	61.5
8 Valores y Comportamiento	25.- Por lo general, en NITLAPAN se cumplen sus compromisos y promesas.	65.4
9 Gerencia	59.- Mi superior inmediato me felicita y reconoce cuándo hago bien mi trabajo	66.3
10 Reconocimiento y evaluación del desempeño	92.- Estoy satisfecho con los mecanismos que tiene NITLAPAN para reconocer los logros individuales.	66.3

### Debilidades de PSDE

No. Factor	Pregunta	Score
1 Valores y Comportamiento	27.- En NITLAPAN, a todos los miembros se les dan las mismas oportunidades para desarrollarse.	29.3
2 Desarrollo Profesional	69.- En NITLAPAN se nos capacita para desarrollar las destrezas necesarias para poder desempeñar un buen trabajo.	38.0
3 Desarrollo Profesional	70.- En NITLAPAN existen los mecanismos necesarios para alcanzar un mejor puesto.	38.5
4 Aprendizaje Organizacional	21.- En general, el personal más capacitado y competente comparte sus conocimientos con los demás de su área.	39.6
5 Trabajo en Equipo	37.- Constantemente evaluamos los resultados alcanzados por nuestro equipo de trabajo y discutimos en forma conjunta qué hacer para mejorar.	40.6
6 Enfoque con Clientes	6.- Se nos capacita en el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para poder satisfacer a nuestros clientes.	40.6
7 Recompensa	94.- Considero que mi salario está acorde con las funciones que me han sido asignadas.	43.8
8 Desarrollo Profesional	71.- En NITLAPAN siempre se promueve al personal en base a su capacidad y potencial, y no en base al favoritismo.	43.8
9 Enfoque con Personal	13.- En NITLAPAN tengo la oportunidad de participar en el establecimiento de metas y objetivos.	46.7
10 Comunicación	61.- Se mantiene informado al personal de las decisiones importantes que se toman en la organización y los resultados obtenidos.	51.0

## Debilidades de Incubación de Empresas

No. Factor	Pregunta	Score
1 Desarrollo Profesional	70.- En NITLAPAN existen los mecanismos necesarios para alcanzar un mejor puesto.	26.5
2 Valores y Comportamiento	27.- En NITLAPAN, a todos los miembros se les dan las mismas oportunidades para desarrollarse.	28.9
3 Recompensa	94.- Considero que mi salario está acorde con las funciones que me han sido asignadas.	28.9
4 Enfoque con Personal	10.- NITLAPAN continuamente invierte en desarrollar de las habilidades y destrezas de su personal.	36.8
5 Desarrollo Profesional	69.- En NITLAPAN se nos capacita para desarrollar las destrezas necesarias para poder desempeñar un buen trabajo.	40.8
6 Recompensa	95.- Los sueldos de NITLAPAN son tan buenos como los de otros centros similares.	42.1
7 Comunicación	61.- Se mantiene informado al personal de las decisiones importantes que se toman en la organización y los resultados obtenidos.	43.4
8 Gerencia	55.- Mi superior inmediato proporciona retroalimentación regular sobre el desempeño de su personal.	44.4
9 Reconocimiento y evaluación del desempeño	93.- El NITLAPAN cuenta con un buen sistema de evaluación al desempeño.	44.4
10 Aprendizaje Organizacional	20.- En NITLAPAN se nos enseña que las fallas son también una oportunidad para aprender y mejorar.	47.2

## Debilidades de Investigación

No. Factor	Pregunta	Score
1 Enfoque con Personal	11.- En NITLAPAN las reglas y procedimientos están claramente definidos	40.3
2 Cambios organizacionales	17.- En general, los cambios que se hacen en NITLAPAN son bien planificados.	43.1
3 Motivación	81.- En NITLAPAN existe un espíritu de unidad.	45.6
4 Valores y Comportamiento	28.- En NITLAPAN las personas que hacen algo indebido reciben una sanción.	45.6
5 Valores y Comportamiento	27.- En NITLAPAN, a todos los miembros se les dan las mismas oportunidades para desarrollarse.	45.8
6 Reconocimiento y evaluación del desempeño	93.- El NITLAPAN cuenta con un buen sistema de evaluación al desempeño.	47.1
7 Comunicación	61.- Se mantiene informado al personal de las decisiones importantes que se toman en la organización y los resultados obtenidos.	47.2
8 Valores y Comportamiento	29.- En NITAPLAN existe un trato equitativo y hay igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.	48.6
9 Aprendizaje Organizacional	21.- En general, el personal más capacitado y competente comparte sus conocimientos con los demás de su área.	48.6
10 Estabilidad Laboral	88.- NITLAPAN es una centro sólido que me ofrece estabilidad laboral.	50.0

## Fortalezas y oportunidades de Mejora Nitlapan

### Fortalezas de Nitlapan

<p>El personal comparte la misión y se sienten satisfechos con lo que hacen.</p>	<p>Existe proceso de evaluación, que se rige por el seguimiento de indicadores, según los resultados del periodo anterior, en donde se mide por persona.</p>	<p>Mide su gestión consultando a su principal cliente FDL Y dando seguimiento a la gestión presupuestaria, informando a los correctamente a los organismos que proveen de fondos al Instituto.</p>
--	--	--

### Oportunidades de mejora

<p>Mejorar los esfuerzos por organizar la fluidez de la <u>información</u> y la búsqueda del apego a la visión</p>	<p>Mejorar la divulgación y transmisión de los <u>valores</u>, su promoción a través de reglamentos y fortalecer el <u>liderazgo</u></p>	<p>Estandarizar los procesos de gestión de recursos Humanos</p>
<p>Necesidad de contar con descripciones de puesto en formato estándar y actualizadas</p>	<p>El proceso de reclutamiento y selección es no uniforme, y poco eficiente.</p>	<p>Desconocimiento del personal nuevo de información valiosa, por falta de un proceso de inducción o entrenamiento, y que a su vez sea eficiente.</p>
<p>Esfuerzos de capacitación diversos, gestionados según la visión particular de cada programa y no desde una unidad experta en el tema</p>	<p>La capacitación se basa únicamente en el desarrollo de competencias técnicas y no de comportamiento y no hay evaluación del impacto de las acciones de formación.</p>	<p>Necesidad de una política de estímulo y falta de liderazgo efectivo.</p>

## XII. Conclusiones

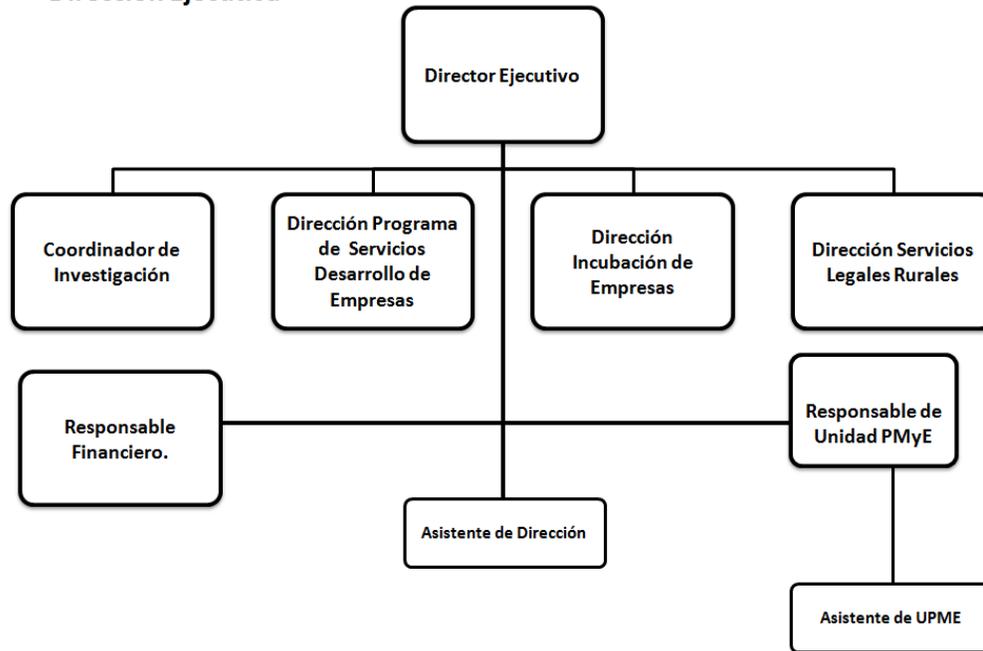
- Nitlapan es un organismo incipiente en materia de gestión eficiente de recursos humanos. Ejecuta los subprocesos que forman parte de un sistema de recursos humanos según el sentido común y según las experiencias particulares de los líderes de cada unidad organizativa que lo conforma. Existen algunas buenas prácticas y los resultados operativos del instituto, hacen notar que se han ejecutado buenas iniciativas, sin embargo no se puede asegurar que tales resultados dependan directamente o sean influenciados positivamente por la existencia de un sistema de gestión de recursos humanos de calidad, estandarizado y enfocado en la mejora continua.
- El resultado de clima laboral de un 73.8% comparado con la objetivo de 85% de satisfacción es muy bajo para ser la primera valoración. En el mercado un resultado de 85% es un resultado moderado a partir del cual se inicia la gestión y la implementación de iniciativas que contribuyan a la mejora del mismo, y el instituto no ha logrado esta valoración moderada, sino una valoración baja. Este resultado permite concluir que un 26.2% del personal se encuentra insatisfecho laborando en Nitlapan, o insatisfecho con cada uno de los factores evaluados y por lo tanto, si el Instituto requiere mejorar este índice debe implementar iniciativas que mejoren estos resultados.
- El modelo de gestión de recursos humanos que producirá los mejores resultados operativos y contribuirá a mejorar el índice de satisfacción laboral es uno donde la unidad de recursos humanos gestione de forma centralizada todos los subprocesos y donde ejecute las políticas de gestión humana para todos los colaboradores de cada una de las unidades organizativas. Bajo estas políticas se crea el ambiente laboral idóneo, para la implementación de reglas concretas en la ejecución de funciones, en un marco de observancia de la legislación laboral vigente, y para las cuales el fin es incidir favorablemente sobre la eficacia y la eficiencia del desempeño laboral.
- Un sistema de gestión de recursos humanos inicia con el establecimiento de los alcances y límites de la gestión humana que se especifican en las políticas y procedimientos, así como a través del levantamiento de descripciones y perfiles de puesto, los cuales proveen a cada colaborador la guía de lo que se espera de ellos. Estas descripciones brindan las bases para ejecutar procesos de selección y reclutamiento, así como el proceso de capacitación con estándares de calidad.

### **XIII. Recomendaciones**

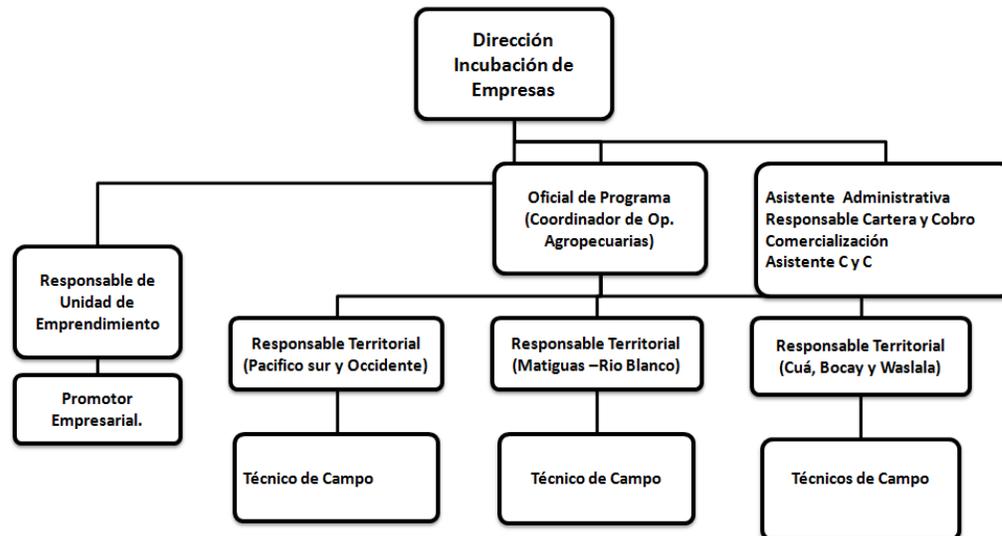
- Nitlapan como Instituto de Investigación y Desarrollo y basado en su visión, debe aprovechar las capacidades profesionales de sus integrantes para lograr la operatividad de las políticas y procedimientos de gestión humana, en el menor tiempo posible. Y construir un mecanismo de colaboración y de participación en el que se compartan las mejores prácticas que ayuden a desarrollar un sistema de gestión humana más eficiente
  
- Para mejorar el índice de satisfacción de clima laboral Nitlapan debe de forma estandarizada y con cobertura para el 100% de la plantilla, enfocarse en atacar los puntos más débiles de la encuesta, apoyándose de la implementación de las mejores practicas en temas de gestión humana, desarrollando a su vez el liderazgo de su comité de dirección. Un conjunto de iniciativas podría ser:
  - I. Establecimiento y desarrollo de canales de comunicación
  - II. Creación de un Programa de Reconocimiento
  - III. Acompañamiento en Gestión de Cambios
  - IV. Ejecutar un Programa de Mejora del Liderazgo como parte de la gestión del desempeño.
  
- Bajo el modelo de gestión centralizada de los procesos de gestión humana, Nitlapan debe acompañarse de expertos en el tema, con amplia experiencia y que puedan dirigir un proceso de Valuación de Puestos, Encuesta Salarial y definición de Estructura Salarial y Compensatoria. Esto producirá el desarrollo de una política estándar para todo el personal que contribuirá en aumentar el índice de satisfacción y a su vez impactará de forma positiva en la productividad.
  
- Es necesario establecer un procedimiento para la actualización tanto de las políticas y procedimientos, así como del Manual de funciones o Descripciones y perfiles de puesto. Todas las empresas en la actualidad son dinámicas, por cuanto estamos inmersos en cambios repentinos, debido a los entornos externos dinámicos, por cuanto es imperativo establecer un proceso de mejora continua donde se esté evaluando el status quo y poniendo a prueba los procesos para evaluar si estos están contribuyendo de forma eficiente y agregando valor a los procesos operativos.

# I. Descripciones de puesto por área

## Dirección Ejecutiva



## Incubación de Empresas



 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Director del Programa de Incubación de Empresas</b>	Fecha: 26/09/2011

<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Director del Programa de Incubación de Empresas
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Incubación de Empresa
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director Ejecutivo
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	<u>Directo:</u> Oficiales de Programa, Responsable de Unidad de Emprendimiento, Personal administrativo del Programa; <u>Indirecto:</u> Técnicos de campo.
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de ejecutar la estrategia del Programa en coherencia con la misión y visión de Nitlapan.</li> </ul>	
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordina los procesos de planificación, organización, dirección y control de la gestión operativa y de recursos del programa, en coherencia con la misión y visión de Nitlapan.</li> </ul>	
<b>(Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de actividades, según el POA anual, que se establece en concordancia con la estrategia institucional definida.</li> <li>Ejecución financiera del programa y auto-sostenibilidad.</li> </ol>	
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>	
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Representar al Instituto ante instancias externas relacionadas al campo de acción del Programa y las que delega la Dirección Ejecutiva.</li> <li>Establecer vínculos o coordinar alianzas con instituciones afines al programa.</li> <li>Formar parte del consejo de Dirección de Nitlapan y participar de forma activa en las reuniones ordinarias y extraordinarias convocadas por la Dirección del Instituto.</li> <li>Participa en las sesiones del Consejo Asesor del Instituto.</li>   <li>Diseña y presenta propuestas de desarrollo al Consejo de Dirección del Instituto.</li> <li>Contribuye en el desarrollo de políticas, procedimientos y planes que impliquen mejora en el quehacer institucional.</li> <li>Implementa y monitorea estrategia y políticas del programa.</li> </ul>	

- Coordina el trabajo del Oficial de Programa, y Responsables de zona.
- Garantizar la planificación anual del Programa, coordina las metas e indicadores de seguimiento.
- Coordina la elaboración y presenta el presupuesto anual del programa para su aprobación.
- Garantizar el logro de las metas cuantitativas por línea de negocio.
- Monitorea la ejecución presupuestaria del programa de forma mensual.
- Asegura el proceso de evaluación de la gestión del Programa.
  - Organiza sesiones de evaluación trimestral, semestral y/o anual a lo interno del Programa.
  - Supervisa y asegura la calidad de los servicios brindados por el programa y el avance de metas de forma mensual.
  - Asegura las aplicaciones de políticas, normas y procedimientos administrativos de los recursos humanos, financieros y materiales establecidas en la institución.
- Coordina con la instancia correspondiente, la selección de personal que laborará en el programa, garantizando su inserción, integración y su crecimiento ético profesional.
- Autoriza pagos y gestiones financieras relativas a la gestión del Programa.
- Asegura la entrega de productos, en tiempo y forma, de acuerdo a los contratos establecidos, para la gestión de fondos ante agencias financieras o patrocinadores del programa.
- Garantiza informes narrativos presentados a agencias financieras del programa e informes institucionales.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Supervisa que la custodia de materiales, documentación técnica, y ejecución presupuestaria se realice de manera correcta.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio, relativa a la estrategia institucional.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Instituto para lograr objetivos estratégicos.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general a través del seguimiento y evaluación en la entrega de productos; y ejerce supervisión directa sobre el Oficial de Programa, Responsable de emprendimiento y personal administrativo.

##### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Incubación de empresas y con el resto de áreas internas de la Institución.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones constantes con agencias financiadores, y con actores locales; a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad de negociación y comunicación.

**VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- Papelería.
- Computadora portátil
- Teléfono celular
- Acceso a internet
- Impresora

**PERFIL DE PUESTO**

**I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)**

- a) Educación:**
- Formación Universitaria Completa, preferiblemente vinculada a ciencias económicas, sociales y agropecuarias.
  - Deseable con nivel de Maestría en Desarrollo Rural o equivalente.
- Experiencia:**
- Experiencia de más de 5 años, específica en el sector de las ONGs y/o de la Cooperación Internacional, Experiencia en la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos y/o programas.

**II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**

- Formulación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Herramientas de planificación con enfoque de género, ambiental y territorial
- Informática a nivel usuario (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico e Internet).
- Conocimientos básicos en herramientas de gestión gerencial.

**Valores:**  
Compromiso, Disciplina personal ,Responsabilidad, Honestidad.  
Transparencia, Respeto, Equidad.

**Habilidades:**  
Pensamiento estratégico, Manejo de relaciones de negocios.  
Capacidad de planificación y organización, dirección y control  
Capacidad de comunicación, oral y escrita; Orientación a Resultados; Orientación al Cliente.  
Liderazgo y Negociación; Desarrollo estratégica de negocios e ideas innovadoras  
Desarrollo de las relaciones; Desarrollo del equipo; Habilidad analítica

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <p><b>Nitlapan</b> UNIVERSIDAD CATOLICA DE URUGUAY</p>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Oficial de Programa</b>	Fecha: 29/09/2011

<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Oficial de Programa
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Incubación de Empresas
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director de Programa de Incubación de Empresas.
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Responsable Territorial y Técnicos de Campo
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye gerencialmente a las actividades de planificación, monitoreo y ejecución de los planes y proyectos, iniciativas, de las Operaciones Agropecuarias del Programa de Incubación de Empresas.</li> </ul>	
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar una adecuada gestión y optimización de recursos (materiales, financieros y humanos)</li> <li>• Asegurar el cumplimiento las metas de cada uno de los equipos territoriales en cuanto a: Clientes totales, clientes nuevos, Colocación y retención.</li> <li>• Efectiva negociación con agencias de cooperación y otras instituciones</li> <li>• Iniciativa de mejora a la gestión de las líneas de negocio, implementadas</li> </ul>	
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>	
<p> </p>	
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en los procesos de Planificación estratégica y planes operativos</li> <li>• Participa en el proceso de elaboración de presupuestos anuales.</li> <li>• Participa en el diseño de políticas, métodos y productos financieros.</li> <li>• Acompaña en los procesos de formulación de proyectos económicos.</li> <li>• Coadyuva en la búsqueda de sinergias entre los programas para la realización de actividades de forma local.</li> <li>• Acompaña a los equipos territoriales para dar respuesta a la problemática de forma local.</li> <li>• Da seguimiento al comportamiento de cartera de servicios de forma local.</li> <li>• Participa en la elaboración de informes periódicos de las actividades de forma local.</li> </ul>	

- Recibe y revisa toda la documentación que soporta la ejecución de actividades de forma local.
- Participa en la sistematización de diferentes experiencias desarrolladas de forma local.
- Elabora informes para diferentes agencias financiadoras.
- Participa en procesos de evaluación de las diferentes acciones ejecutadas de forma local.
- Sustituye al director del programa en casos de ausencia del mismo (asiste a Consejos de Dirección, autorización de cheques, vales, etc.)

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Supervisa que la custodia de materiales y documentación se realice de manera correcta.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio, relativa a la estrategia institucional.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos de la gestión.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y ejerce supervisión directa y constante sobre los Responsables Territoriales.

##### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Incubación de Empresas y con el resto de áreas.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones constantes con proveedores de servicios y con productores, agencias financiadoras, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.
- 

#### VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:

- Mobiliario de trabajo.
- Papelería.
- Computadora de escritorio
- Impresora.
- Teléfono de escritorio y celular
- Archiveros

## PERFIL DE PUESTO

### I. REQUISITOS ACADÉMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

#### **a) Educación:**

Formación Universitaria, preferiblemente vinculadas a ciencias económicas, sociales o equivalente.

Con Nivel de Maestría en Desarrollo Rural o equivalente. /temas agrarios (deseables)

#### **Experiencia:**

Experiencia de 3 ó 4 años, en el sector de las ONGs y/o de la Cooperación Internacional, mercados financieros rurales, Experiencia en diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos y/o programas. Comunicación con grupos rurales.

### II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

#### **Conocimientos en:**

- Conocimiento y experiencia en la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Conocimiento de la realidad rural del país.
- Informática nivel usuario (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico e Internet).
- Motivación por la cooperación internacional, el desarrollo y la lucha contra la pobreza.
  - Mercados financieros rurales

#### **Habilidades:**

Capacidad de planificación y Organización

Conciencia organizacional

Excelentes habilidades de comunicación

Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Desarrollo estratégica de negocios e ideas innovadoras

Desarrollo de las relaciones

Desarrollo del equipo

Habilidad analítica

Liderazgo y Negociación

Orientación a Resultados

Orientación al Cliente.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Responsable Territorial PIE</b>	Fecha: 29/09/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Responsable Territorial PIE	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Incubación de Empresas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Oficial de Programa	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Técnicos de Campo	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina la gestión, supervisa, monitorea y ejecuta la actividad operativa y el desarrollo estratégico de la gestión del Programa en el territorio asignado.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar cumplimiento con la Cantidad de clientes atendidos en el periodo (de su territorio a atender) Cumplir con la meta de cartera a colocar, en el periodo</li> <li>• Cumplir con la meta de ventas directas realizadas en el periodo</li> <li>• Cumplir con el estado de morosidad deseado , establecido para el periodo</li> <li>• Cumplimiento del indicador cartera productiva vs cartera improductiva.</li> <li>• Responsable del desarrollo estratégico de la gestión del programa, en su territorio asignado.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en el proceso de planificación estratégica y planes operativos tanto de forma local como a nivel central.</li> <li>• Participar en la planificación de metas, actividades de forma local, así como en la selección de zonas a intervenir.</li> <li>• Participar de forma local en la búsqueda de sinergias, alianzas con todos los actores locales</li> <li>• Supervisar la gestión de cartera de forma local (colocación, recuperación, mora...</li> <li>• Supervisar que los técnicos de forma local, den seguimiento al cumplimiento de los contratos vigentes de forma local.</li> <li>• Recepcionar la documentación que sustenta toda la gestión de los técnicos de forma local, y garantiza la confidencialidad y/o veracidad de toda la información o documentación de la gestión que realiza.</li> </ul>		

- Elaboración de informes de toda la gestión realizada en el territorio.
- Participar en el proceso de compra de animales y/o medios y equipos
- Participa en el proceso de entrega de animales y/o medios y equipos
- Participa en el proceso de seguimiento de animales en finca y/o medios y equipos.
- Participa en el proceso de retiro de animales en finca y/o medios y equipos.
- Participa en el proceso de venta de animales a mataderos (vacas y toretes)
- Participa en el proceso de movimiento de animales a lo interno de las zonas.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** Trabajo en medios rurales y urbanos. La ejecución del trabajo se requiere traslado en motocicleta, interacción con sistemas agropecuarios.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a accidentes en la entrada, salidas y trayecto en los territorios asignados, durante el trabajo, delincuencia, accidentes durante la manipulación con animales.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico para traslado de materiales. Y esfuerzo mental alto y bajo presión.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente materiales y/o equipos altamente complejos y/o especializados, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Es responsable directa de la custodia de herramientas, materiales, y documentación del programa de forma local. De forma directa el uso de recursos para el movimiento de animales, o comprar de equipos (cuando amerite)
- **Información Confidencial:** Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos operativos estándar, y acuerdos llegados de acuerdo a definición de metas y políticas
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no ejerce supervisión

##### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de su Programa y con el personal de los diversos Programas del Instituto, específicamente el área administrativa y contable.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones frecuentes con los usuarios y usuarias y otros actores de los territorios.

#### VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:

- Mobiliario de trabajo.
- Papelería.
- Computadora de escritorio
- Impresora.
- Teléfono de escritorio y celular
- Archivadores

## PERFIL DE PUESTO

### I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

#### **a) Educación:**

Título de Licenciado o Ingeniero en Ciencias Agronómicas o Afines, o al menos nivel de Técnico superior en carreras afines a las Ciencias Agrarias: Agronomía, zootecnia, veterinaria, agro negocios, Desarrollo rural etc.

#### **Experiencia:**

Al menos dos (2) años de experiencia en trabajo rural relacionado a agro negocios.

### II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

#### **Conocimientos en:**

Ganadería mayor, ganadería menor  
Sistemas agroforestales y sistemas de producción en general.  
Agro negocios.

#### **Habilidades:**

Elaborar informes técnicos

Emprendedor  
Exactitud en la calidad de trabajo (confiable)  
Habilidad Analítica.  
Habilidades Sociales.  
Desarrollo estratégico de los recursos humanos.  
Dinamismo y Energía.  
Colaboración.  
Capacidad de Planificación y Organización.  
Agilidad para llevar diferentes agendas.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Técnico de Campo</b>	Fecha: 23/09/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Técnico de Campo	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Incubación de Empresas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable Territorial PIE	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención y seguimiento a todos los productores de las líneas de negocios del Programa, ejecución y desarrollo de planes de negocios con estos productores.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con la Cantidad de clientes atendidos en el periodo</li> <li>Cumplir con la meta de cartera a colocar, en el periodo</li> <li>Cumplir con la meta de ventas directas realizadas en el periodo</li> <li>Cumplir con el estado de morosidad deseado , establecido para el periodo</li> <li>Cumplimiento del indicador cartera productiva vs cartera improductiva.</li> <li>Cumplimiento de los indicadores: retención de cliente, composición social de cartera y ganancia neta/animal.</li> <li>Cumplir con las iniciativas y planes a desarrollar con los productores, fincas o negocios seleccionados.</li> <li>Dar seguimientos a los contratos vigentes.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecuta los planes operativos aprobados para cada zona</li> <li>Participa en los procesos de compra de animales</li> <li>Lleva a cabo entrega de animales a productores</li> <li>Lleva a cabo retiro de animales de las fincas (por falta de pago o bien por salida a matadero)</li> <li>Da seguimiento a la cartera de forma local (hacer énfasis en mora)</li> <li>Lleva a cabo gestión de cobro.</li> <li>Brinda seguimiento al cumplimiento de los diferentes contratos vigentes.</li> <li>Brinda seguimiento al manejo técnico de los animales en finca.           <ul style="list-style-type: none"> <li>Palpación, inventario, alimentación, aplicación de suero, desparasitación, vitaminación, formulación de concentrado, normas de higiene y sanidad animal</li> </ul> </li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora y llena toda la documentación que soporta su gestión de forma local</li> <li>• Elabora informes de su gestión en el territorio.</li> <li>• Entrega al supervisor toda la documentación e informes elaborados de su gestión local</li> <li>• Participa en procesos de evaluación y planificación de forma local y central.</li> </ul>		
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> Trabajo en medios rurales y urbanos. La ejecución del trabajo se requiere traslado en motocicleta, interacción con sistemas agropecuarios.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a accidentes en la entrada, salidas y trayecto en los territorios asignados, durante el trabajo, delincuencia, accidentes durante la manipulación con animales.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico para traslado de materiales. Y esfuerzo mental alto y bajo presión.</li> </ul>		
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>		
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente materiales y/o equipos altamente complejos y/o especializados, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Valores:</b> Es responsable directas de la custodia de herramientas, materiales, y documentación del programa de forma local. De forma directa el uso de recursos para el movimiento de animales, o comprar de equipos (cuando amerite)</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos operativos estándar, y acuerdos llegados de acuerdo a definición de metas y políticas</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no ejerce supervisión</li> </ul> <p><b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de su Programa y con el personal de los diversos Programas del Instituto, específicamente el área administrativa y contable.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones frecuentes con los usuarios y usuarias y otros actores de los territorios.</li> </ul>		
<p><b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>		
<table> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono de escritorio y celular</li> <li>• Archivadores</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono de escritorio y celular</li> <li>• Archivadores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono de escritorio y celular</li> <li>• Archivadores</li> </ul>	

## PERFIL DE PUESTO

### I. REQUISITOS ACADÉMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

#### **a) Educación:**

Técnico superior agropecuario.

#### **Experiencia:**

Al menos un (1) años de experiencia en: negocios rurales, zootécnica, veterinaria, etc.

### II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

#### **Conocimientos en:**

Ganadería mayor, ganadería menor

Sistemas agroforestales y sistemas de producción en general.

Agro negocios.

#### **Habilidades:**

Elaborar informes técnicos

Excelentes habilidades de comunicación

Negociación

Gestión del tiempo

Gestión de cobro.

Dinamismo y Energía.

Colaboración.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Responsable de Unidad de Emprendimiento</b>	Fecha: 23/09/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Responsable de Unidad de Emprendimiento.	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Incubación de Empresas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director de Programa de Incubación de Empresas	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	(1) Promotor Empresarial	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, coordinar, supervisar y Ejecutar las actividades desarrolladas por la Unidad de Emprendimiento.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta la planificación y su organización de la unidad asegurando la culminación de actividades programadas.</li> <li>• Búsqueda de recursos a nivel financiero y de alianzas con otras organizaciones.</li> <li>• Asegurar el buen uso de los recursos económicos de la unidad.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las metas propuestas en el POA.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta la planificación y su organización de la unidad asegurando la culminación de actividades programadas.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora de forma conjunta, con el resto de personal del Programa el POA. (Plan Operativo Anual)</li> <li>• Revisión mensual del cumplimiento de metas</li> <li>• Elaborar informes de avances de cumplimiento</li> <li>• Definir recursos para la ejecución de las actividades.</li> <li>• Coordina la realización de comités de análisis de emprendimiento</li> <li>• Apoyo al promotor de emprendimiento: revisión de planes de negocio y seguimiento a clientes.</li> <li>• Revisa y verifica el cumplimiento de la política de la unidad de emprendimiento</li> </ul> </li> <li>• Búsqueda de recursos a nivel financiero y de alianzas con otras organizaciones.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora propuestas de proyectos</li> <li>• Participa de forma activa en el movimiento Nacional "Red Emprende"</li> </ul> </li> </ul>		

- Gestiona el establecimiento de alianzas con organizaciones que trabajan con jóvenes.
- Promueve y Comercializa diversos productos, elaborados por los emprendedores.
- Asegura el buen uso de los recursos económicos de la unidad.
  - Monitorea reportes contables: cuentas bancarias, pagos de clientes, etc.
  - Planificación anual de gastos e ingresos de la unidad
  - Revisa de forma mensual la ejecución presupuestaria.
- Presenta propuesta para el manejo de activos fijos de la unidad.
- Autoriza retiro de equipos a emprendedores que han incumplido con plan de pagos, según política.
- Autoriza reestructuración de créditos a emprendedores.
- Garantizar información mensual, trimestral y anual de los planes y avances las áreas atendidas y/o proyectos bajo la responsabilidad.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica en trabajo de oficina, y la mayor parte del tiempo en movimiento, debido a las visitas a clientes en las diversas regiones donde residen los emprendedores, generalmente bajo condiciones no ideales con exposición a condiciones climáticas diversas.
- **Riesgo:** De sufrir accidentes de trayecto al visitar a beneficiarios meta. Y de sufrir por la delincuencia.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, de pie y/o en movimiento constante; y requiere de un grado de precisión manual y visual medio. Eventualmente esfuerzo para cargar pesos medios.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente materiales y/o equipos de fácil manejo (equipos de oficina), siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Es responsable directa de dinero en efectivo para ejecución de actividades y del resguardo de documentos técnicos propios de la gestión.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio, relativo a la gestión del Programa.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos operativos definidos o en procedimientos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y supervisa de manera directa al promotor de emprendimiento.

##### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de su Programa y con todo el personal de las diversas oficinas del Instituto.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones frecuentes, con los

emprendedores y con ONG's relacionadas al tema de emprendimiento.		
<b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Requiere transporte de forma continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono celular</li> <li>• Archivadores</li> </ul>	
<b>PERFIL DE PUESTO</b>		
<b>I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>		
<p><b>a) Educación:</b> Licenciado en Ciencias Económicas o Empresariales, Desarrollo Social o materia relacionada con nivel de Postgrado.</p> <p><b>Experiencia:</b> Más de cinco años de experiencias de trabajo con el sector mipyme, manejo solido de metodologías de facilitación participativa, de elaboración y gestión de proyectos sociales, preferiblemente enfocado en el sector MIPyME. Experiencia en manejo de personal.</p>		
<b>II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>		
<p><b>Conocimientos en:</b></p> <p><u>Indispensable:</u> Capacidad de trabajo en equipo. Disposición de viajar constantemente a fin de supervisar las actividades. Generar información sobre proyectos sociales. Trabajo en equipo multidisciplinario y multicultural. Manejo de Microsoft office, software en ambiente Windows y otros buscadores..</p> <p><b>Habilidades:</b> Habilidad Analítica. Redacción de artículos técnicos. Habilidades Sociales. Desarrollo estratégico de los recursos humanos. Capacidad de Planificación y Organización. Agilidad para llevar diferentes agendas.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Promotor Empresarial</b>	Fecha: 23/09/2011

<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Promotor Empresarial
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Incubación de Empresas
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable de la unidad de Emprendimiento
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno

### DESCRIPCION DE PUESTO

#### I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)

Facilitar procesos de emprendimientos no agropecuarios mediante métodos participativos que contribuyan a la mejora de las familias priorizadas por el programa, con sentido de sostenibilidad financiera y social.

#### II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)

- Monto de cartera a colocada, según distribución definida (activos y capital de trabajo)
- Cantidad de nuevos negocios montados no agropecuarios en el área (rural y urbana) según plan anual
- Porcentaje de morosidad mantenido según el indicador definido para el periodo.
- Visita a cada cliente para asesoría empresarial, medir avances del negocio y gestión de cobro al menos una vez al mes.

#### III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

#### IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Realiza las gestiones para lograr colocar la cartera meta de emprendimiento:
  - Visitas para promoción de los servicios de la unidad de emprendimiento, a través de diversas fuentes: los mismos emprendedores y a través de otros actores.
  - Preselección de emprendedores con base en requisitos de la política.
  - Levantamiento de información base para la elaboración de plan de negocio, y requisitos al emprendedor.
  - Elaboración de Plan de Negocio, con base en formato establecido, y según política.
  - Presentación de Plan de Negocio a Comité de Crédito (Incubación de Empresas)

- Comunicación a los prospectos beneficiarios en el caso de aprobación de crédito.
- Gestión para efectuar el financiamiento ya sea de: Capital de Trabajo o para Activo
- Gestion de compra de Activos (equipos), si se requiere.
- Firma de Contratos con ellos, y entrega de Activos o Capital de Trabajo, a través de Acta de Entrega.
- Recibir pagos y gestionar en caja.
- Seguimiento y monitoreo a Emprendedores a través de visitas.
  - Asesoría a los negocios tanto empresarial como familiar: consejos para fortalecer y asegurar el crecimiento.
  - Gestion de cobro: informar estado de cuenta, recepcionar voucher de pago y dinero en efectivo,
- Solicitar de forma semanal a Contabilidad, el estado de cuenta de depósitos bancarios de emprendedores, para dar seguimiento a los mismos.
- Mantiene actualizada base de datos de cartera de clientes.
- Actualizar y resguardar archivo de expedientes de cada emprendedor
- Venta o colocación a través de créditos de equipos retirados.
- Gestion de retiro de equipos a emprendedores que han incumplido con plan de pagos, según política.
- Gestion de reestructuración de créditos a emprendedores.
- Elaboración de informe mensual narrativo y foto informe, con sus medios de verificación.
- Participar activamente en las actividades institucionales que demande el programa

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** Trabajo en medios rurales y urbanos. La ejecución del trabajo requiere traslado en vehículos 4x4 existe interacción con sistemas empresariales de los sectores comercio, producción y servicios en los diferentes territorios.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a accidentes en la entrada, salidas y trayecto en los territorios asignados, durante el trabajo. Delincuencia, accidentes durante la manipulación de activos.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico para traslado de materiales. Y esfuerzo mental alto para la concepción de los negocios y es bajo presión.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente materiales y/o equipos de fácil manejo, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Es responsable directa de dinero en efectivo o comprobantes de depósitos realizados por clientes, dinero en efectivo para ejecución de actividades y del resguardo de documentos técnicos propios de la gestión.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio, relativo a la gestión del Programa.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos operativos definidos o en procedimientos previamente

informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos.

- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no ejerce supervisión

#### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de su Programa y con el personal de los diversos programa del instituto; SLR para solicitud de elaboración de contratos, Contabilidad para gestión de cartera, estado de cuentas de emprendedores, solicitud de cheques, remisión de contratos y Boucher de los emprendedores, Administración, para gestión de transporte.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones frecuentes, con los emprendedores, ONG's, fundaciones, empresa privada, entidades de gobierno relacionadas al tema de emprendimiento.

#### **VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- |  |                      |
|--|----------------------|
| • Mobiliario de trabajo.                 | • Impresora.         |
| • Papelería.                             | • Teléfono celular   |
| • Computadora de escritorio              | • Archivadores       |
| • Requiere transporte de forma continua. | • Cámara fotográfica |
| • capote                                 | • Botas de hule      |

### **PERFIL DE PUESTO**

#### **I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)**

##### **a) Educación:**

Licenciado en Ciencias Económicas o Empresariales.

##### **Experiencia:**

Al menos 3 años de experiencia en el fomento de emprendimiento, experiencia comprobada en la incubación y asesoría empresarial con grupos MIPYES de zonas rurales, urbanas y peri urbanas

#### **II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**

Elaboración de planes de negocio.

Manejo de Office.

Ingles técnico.

**Habilidades:**

Responsabilidad

Empatía

Excelente Comunicación verbal y escrita.

Negociación.

Habilidad Analítica.

Planificación y organización y gestión.

Trabajo en equipo.

Manejo de grupos y de facilitación.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Asistente Administrativo PIE</b>	Fecha: 27/09/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Asistente Administrativo PIE	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Incubación de Empresas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director de Programa de Incubación de Empresas	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer asistencia operacional a la dirección y equipo de trabajo en los temas de administración, finanzas, recursos humanos, mercadeo y logística para el Programa Incubación de Empresas.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística oportuna y apoyo a la gestión de actividades operativas de las líneas de negocio, del Programa.</li> <li>• Organización oportuna de documentos operativos, equipos técnicos</li> <li>• Gestión oportuna de las actividades administrativas y de personal</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta la Logística oportuna y apoyo a la gestión de <u>actividades operativas</u> de las líneas de negocio, del Programa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva control de contratos elaborados, requisitos de la operatividad de todas las líneas de negocio, y gestiona la certificación y los pagos al área legal, por la elaboración de los mismos.</li> <li>• Elaborar solicitudes de cheques, para pago a proveedores y productores, producto de las diversas actividades del programa, con base en plan de actividad; y garantizando su rendición de conformidad con las normas administrativas y contables.</li> <li>• Compra y distribución a territorios de: productos veterinarios, documentación, equipos técnicos, etc.</li> <li>• Ingreso de información a sistema relativo a: facturas de equipos e insumos y</li> </ul> </li> </ul>		

<p>contratos de la línea de negocio Tropimel, Arriendo de equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar requerimientos de transporte y elaborar semanalmente programación conforme a planificación; para el equipo de Trabajo y para el Director del Programa.</li> <li>• Aportar en la organización de eventos y actividades del programa.</li> <li>• Actuar como punto de contacto para solicitudes de información o recepción de visitantes: clientes y proveedores.</li> <li>• Proveer apoyo en coordinación de reuniones, capacitaciones u otros eventos y servicios ofertados por el programa.</li> <li>• Gestión para la contratación de servicios varios para el Programa: alquiler de equipos, alquiler de bodegas, etc.</li> <li>• Organización oportuna de documentos operativos y equipos técnicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el sistema de archivos en orden y actualizados, relativo a expedientes de productores, de las líneas de negocio.</li> <li>• Asegurar la existencia y administración de formatos propios de gestión del Programa, como: hojas de visitas, reconocimientos de adeudos, entrega y retiro de semovientes, generales de ley, etc.</li> </ul> </li> <li>• Gestión oportuna de las <u>actividades administrativas</u> y de apoyo personal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar mensualmente informes de cargos y servicios que hace la dirección administrativa al programa (Fotocopias, Transporte, Teléfonos, Servicios Básicos)</li> <li>• Administrar existencia de papelería para actividades y operatividad diaria del Programa.</li> <li>• Gestión de cobro y remisión a contabilidad por ingresos de línea de negocio: engorde de toretes.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.</li> </ul>
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Valores:</b> Es responsable directa de custodia de materiales y documentación. Y de forma directa de dinero, en efectivo y cheques por gestiones propias del programa.</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad baja.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos operativos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos de la gestión.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión directa.</li> </ul>

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Incubación de Empresas y con el resto de áreas.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones constantes con proveedores de servicios y con productores, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

**VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- Mobiliario de trabajo.
- Papelería.
- Computadora de escritorio
- Escáner
- Impresora.
- Teléfono de escritorio y celular
- Archivadores
- 

**PERFIL DE PUESTO****I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)****a) Educación:**

Licenciada en carreras relacionadas a las ciencias económicas: Administración, Economía etc.

**Experiencia:** Al menos seis (6) meses de experiencia progresiva de carácter operativo como asistente administrativa, o en áreas de atención al cliente.

**b) Educación:**

Título de Secretaria Ejecutiva o Secretaria Comercial

**Experiencia:** Al menos un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en gestiones administrativas y/o relativa a servicios agropecuarios.

**II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)****Conocimientos en:**

Manejo de Office: Manejo de Word, Excel, Internet.

Ingles técnico; Procedimientos administrativos;

Manejo de equipos y herramientas de oficina.

**Habilidades:**

Redacción de documentos diversos.

Tomar decisiones acertadas; Establecer excelentes relaciones interpersonales.

Trabajo en equipo y colaboración; Orientación al Cliente.

Cuida en la calidad de trabajo; Capacidad de planificación y organización.

Habilidad analítica; Negociación; Responsabilidad.

**Elaborado por:**

Nombre

Firma

**Revisado por:**

Nombre

Firma

**Autorizado por:**

Nombre

Firma

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Coordinador de Comercialización</b>	Fecha: 23/09/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Coordinador de Comercialización	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Incubación de Empresas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director de Programa de Incubación de Empresas	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la dotación eficiente de productos veterinarios e insumos de alimentación, en la línea de negocios de toretes y vacas. Así como, la búsqueda de nuevas alternativas de comercialización de productos diversos.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega en tiempo y forma de productos veterinarios e insumos, según demanda de técnicos del Programa</li> <li>• Gestión eficiente de compra de bienes y equipos, según demanda interna del Programa.</li> <li>• Cumplimiento de las políticas internas para la gestión de pagos a proveedores.</li> <li>• Correcto manejo de inventario de productos: insumos, equipos, etc.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta el proceso de adquisición de productos veterinarios, y e insumos de alimentación para ganado, para la línea de toretes y vacas.           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar cotizaciones con base en las solicitudes de los técnicos.</li> <li>• Seleccionar proveedor y gestionar pagos con base en las políticas administrativas y controles internos.</li> </ul> </li> <li>• Distribuye productos veterinarios e insumos de alimentación al personal técnico de la línea de toretes, así como el control y seguimiento de aplicaciones realizadas.</li> <li>• Gestiona nuevas opciones de comercialización de otros productos relacionados a la alimentación de semovientes.           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar cotizaciones, seleccionar proveedor, gestiones de cheque</li> <li>• Seguimiento a la operatividad</li> </ul> </li> <li>• Gestiona la compra de <b>bienes y equipos</b>, (Ej: picadoras de pasto, descremadoras, paneles solares, etc.), a solicitud de los técnicos de campo, para cualquier línea de</li> </ul>		

<p>negocio del programa o Proyecto interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva registros de: facturas de compra,</li> <li>• Elabora control de entregas a cada territorio, tanto de productos veterinarios como insumos de alimentación, y remite a cartera y cobro para su correspondiente contabilización.</li> <li>• Resguarda y controla productos e insumos en existencias.</li> </ul>
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.</li> </ul>
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>
<p><b><u>RESPONSABILIDAD SOBRE:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Materiales:</u></b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b><u>Valores:</u></b> Es responsable directa de custodia de insumos, equipos, documentación comercial. Y de forma directa de dinero, en efectivo y cheques por gestiones propias del programa.</li> <li>• <b><u>Información Confidencial:</u></b> Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad baja.</li> <li>• <b><u>Toma de Decisiones:</u></b> Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, y/o en procedimientos operativos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos de la gestión.</li> <li>• <b><u>Supervisión:</u></b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión directa.</li> </ul> <p><b><u>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Relaciones Internas:</u></b> El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Incubación de Empresas, específicamente con técnicos del Programa y con el resto de áreas, específicamente la parte administrativa y contable.</li> <li>• <b><u>Relaciones Externas:</u></b> El cargo mantiene relaciones constantes con proveedores de servicios y con productores, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.</li> </ul>
<p><b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono de escritorio y celular</li> <li>• Archivadores</li> </ul>

## PERFIL DE PUESTO

### I. REQUISITOS ACADÉMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

#### **a) Educación:**

Licenciatura en Comercio Internacional o carreras afines.

#### **Experiencia:**

3 Tres años de experiencia en trabajo de desarrollo rural.

#### **b) Educación:**

Licenciatura en Administración de Empresas o afines a las Ciencias Sociales

#### **Experiencia:**

Al menos un (2) año de experiencia en procesos de gestión comercial

### II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

#### **Conocimientos en:**

Conocimientos en productos veterinarios

Manejo de Office.

Ingles técnico

Conocimientos contables.

#### **Habilidades:**

Capacidad de trabajo en equipo.

Comunicación efectiva, escrita y verbal.

Enfoque a resultados y sentido de urgencia.

Habilidad Analítica.

Responsabilidad.

Innovación.

**Elaborado por:**

Nombre

Firma

**Revisado por:**

Nombre

Firma

**Autorizado por:**

Nombre

Firma

	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Responsable de Cartera y Cobro</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Responsable de Cartera y Cobro	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Incubación de Empresas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director de Programa de Incubación de Empresas	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	(1) Asistente de Cartera y Cobro.	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la consistencia de la información que soporta, todo los procesos operativos y de control de cartera del programa, necesarios para la toma de decisión</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada base de datos e inventario, relativa a los productos de las líneas de negocio.</li> <li>• Generación oportuna de reportes mensuales diversos de la gestión.</li> <li>• Elaboración en tiempo y forma de estados de cuenta y liquidaciones de contrato.</li> <li>• Asegurar la actualización de contratos propios de la gestión.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada <u>base de datos e inventario</u>, relativa a los productos de las líneas de negocio.           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta las modificación o ingresos en el sistema productos de las actividades operativas que generan altas, bajas y modificaciones; con base en los documentos técnicos recibidos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altas: compra, recodificación de ato, cesión a nitlapan, dación en pago, etc.</li> <li>▪ Bajas: muertes, cesiones, cesión por arriendo operativo, venta (en pie, o para matadero)</li> <li>▪ Modificaciones: cambio de productores, cambio de situación, reposición, etc.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera de forma oportuna de reportes mensuales diversos de la gestión. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a contabilidad los movimientos que generen cambios en saldos de cuentas, tanto de clientes, como cuentas de inventarios de las diferentes líneas de negocio del Programa.</li> <li>• Atiende solicitudes de informes para agencia o para la dirección de Incubación de empresas.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja. Caídas a distinto nivel, accidentes de trayectos.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y/ o de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.</li> </ul>
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, (generalmente equipos de oficina) siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Valores:</b> Es responsable directa sobre la información procesada, relativa a operatividad,</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad baja, relacionada a la operatividad de las líneas de negocios</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos operativos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos de la gestión.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión directa.</li> </ul> <p><b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Incubación de Empresas y con el área de Contabilidad.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones eventuales con productores. Constante con el área de contabilidad del FDL. Con otros clientes como los Mataderos.</li> </ul>
<p><b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono de escritorio y celular</li> <li>• Archivadores</li> </ul>

## PERFIL DE PUESTO

### I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

#### **a) Educación:**

Licenciatura en carreras relacionadas a las ciencias económicas: Administración, Economía etc.

**Experiencia:** Al menos dos (2) años de experiencia laboral, con gestiones que involucren: Registros contables. Aplicación en sistemas automatizados Procesos comerciales.

### II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

#### **Conocimientos en:**

Conocimientos contables básicos.

Manejo de Office. Internet, correo

Básicos en Administración de Bases de datos (SQL)

Conocimientos básicos de ganadería.

#### **Habilidades:**

Redacción de documentos diversos.

Manejo de base de datos.

Tomar decisiones acertadas.

Establecer excelentes relaciones interpersonales.

Trabajo en equipo y colaboración.

Orientación al Cliente.

Cuido en la exactitud y calidad de trabajo.

Capacidad de planificación y organización.

Habilidad analítica.

Negociación.

Responsabilidad.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Asistente de Cartera y Cobro</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Asistente de Cartera y Cobro	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Incubación de Empresas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director de Programa de Incubación de Empresas	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>VIII. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir a la responsable de Cartera y Cobro, brindar apoyo al equipo técnico y registro de Información en base de datos.</li> </ul>		
<b>IX. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro oportuno de información en sistemas (en tiempo y forma, sin errores)</li> <li>Resguardo y actualización de archivos bajo su custodia.</li> <li>Entrega en tiempo y forma de reportes</li> <li>Colaboración y atención a solicitudes de su equipo.</li> </ul>		
<b>X. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>XI. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de Información en Base de datos.           <ul style="list-style-type: none"> <li>Registra pagos en sistema, realizados por clientes (productores), por los servicios brindados en cada línea de negocio, con base en informe de recuperaciones recibido del FDL.</li> <li>Ingreso en sistema, el registro de compras de vacas o novillos para las líneas de negocio, engorde de toretes y arriendo de vacas.</li> <li>Revisa e ingresa al sistema contratos de toretes y vacas.</li> </ul> </li> <li>Asiste a la responsable de Cartera y Cobro.           <ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de estados de cuenta por productor, de forma mensual.</li> <li>Archiva y mantiene actualizado expedientes de productores de las líneas, engorde de toretes, arriendo de vacas.</li> <li>Resguarda y remite cartas de venta a solicitud de los Supervisores del Programa, ya sea para venta de semovientes o para traslado a productores.</li> </ul> </li> </ul>		

- Atención a productores que realizan pagos en oficina central.
- Revisa y archiva documentación de las gestiones operativas realizada por los técnicos en territorio.
- Brindar apoyo al equipo técnico
  - Atiende las solicitudes de los técnicos para entregarles documentos o información relativas a: formatos diversos para el trabajo operativo de las diferentes líneas de negocio, y brinda información relativa a productores.
  - Lleva registro de documentos en préstamo a los técnicos del programa: planes de pago, compensaciones de pagos, cartas de venta, etc.
- Elabora informe mensual de compra-venta de toretes.
- Lleva registro de aplicaciones de productos veterinarios, realizada en las diferentes zonas, por productor.
- Elabora informe de documentos pendientes en expedientes de productores, de ambas líneas de negocio: cédulas, generales de ley, planes de pago, contrato, etc.
- Actividades eventuales:
  - Archiva y mantiene actualizado datos de los beneficiarios del proyecto de Jóvenes Emprendedores.
  - Remite a contabilidad, soporte de pagos y copia de contratos.

## **XII. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:**

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

## **XIII. AMBITO DE ACTUACIÓN**

### **RESPONSABILIDAD SOBRE:**

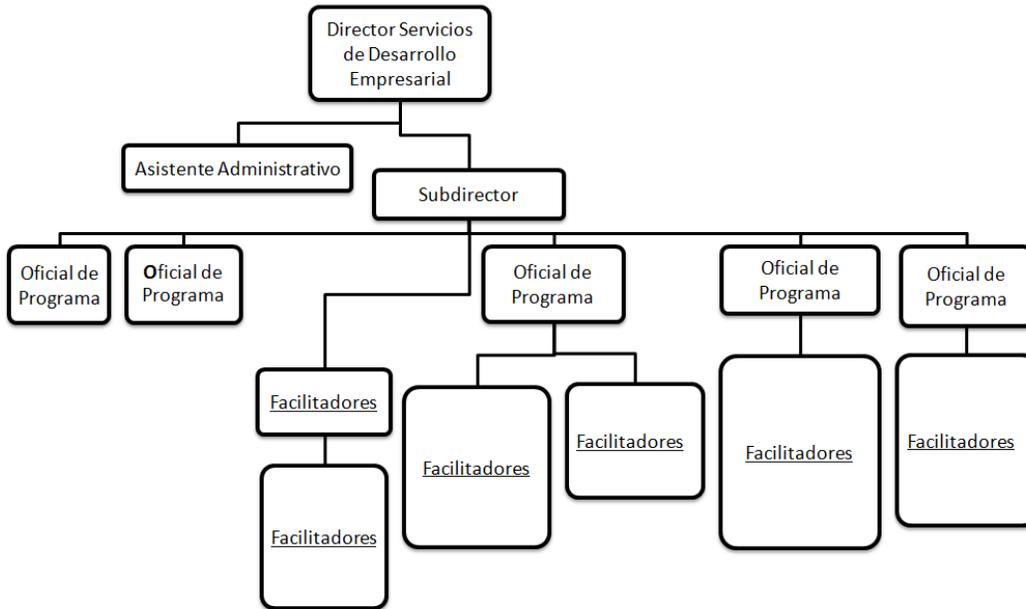
- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Es responsable directa de custodia de documentación contable. Y de forma indirecta de abonos de productores, propia del programa.
- **Información Confidencial:** Maneja información no confidencial.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, y/o en procedimientos operativos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos de la gestión.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión directa.

### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Incubación de Empresas y con el resto de áreas, específicamente contabilidad y administración.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones constantes con productores, y el área de Contabilidad y transporte, y personal del FDL, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.</li> </ul>
<p><b>XIV. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono de escritorio.</li> <li>• Archivadores</li> </ul>
<p><b>PERFIL DE PUESTO</b></p>
<p><b>I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b></p>
<p><b>a) Educación:</b> Estudiante Universitaria o Técnico Superior en Carreras relacionadas a las ciencias económicas.</p> <p><b>Experiencia:</b> Al menos un (1) año de experiencia de carácter operativo como asistente administrativa, o en áreas contables.</p>
<p><b>II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b></p>
<p><b>Conocimientos en:</b> Manejo de Office: Manejo de Word, Excel, Internet. Ingles técnico Procedimientos administrativos, Manejo de equipos y herramientas de oficina. Conocimientos básicos en veterinaria</p> <p><b>Habilidades:</b> Redacción de documentos de informes técnicos.  Establecer excelentes relaciones interpersonales. Trabajo en equipo y colaboración. Orientación al Cliente. Cuida en la calidad de trabajo. Exactitud y precisión. Disponibilidad. Habilidad analítica. Responsabilidad.</p>

## Servicios de Desarrollo Empresarial



 <p><b>Nitlapan</b> UNIVERSIDAD CATÓLICA DE URUGUAY</p>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Director del Programa Servicios de Desarrollo Empresarial</b>	Fecha: 26/09/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Director del Programa Servicios de Desarrollo Empresarial	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director Ejecutivo	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Directo: Oficiales de Programa; Indirecto: Facilitadores, personal administrativo.	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de ejecutar la estrategia del Programa en coherencia con la misión y visión de Nitlapan.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina los procesos de planificación, organización, dirección y control de la gestión operativa y de recursos del programa, en coherencia con la misión y visión de Nitlapan.</li> </ul>		
<b>(Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Cumplimiento de actividades, según el POA anual, que se establece en concordancia con la estrategia institucional definida.</li> <li>4. Ejecución financiera del programa y auto-sostenibilidad.</li> </ol>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar al Instituto ante instancias externas relacionadas al campo de acción del Programa y las que delegue la Dirección Ejecutiva.</li> <li>• Establecer vínculos o coordinar alianzas con instituciones afines al programa.</li> <li>• Formar parte del consejo de Dirección de Nitlapan y participar de forma activa en las reuniones ordinarias y extraordinarias convocadas por la Dirección del Instituto.</li> <li>• Participa en las sesiones del Consejo Asesor del Instituto.</li> <li>• Diseña y presenta propuestas de desarrollo al Consejo de Dirección del Instituto.</li> <li>• Contribuye en el desarrollo de políticas, procedimientos y planes que impliquen mejora en el quehacer institucional.</li> </ul>		

- Implementa y monitorea estrategia y políticas del programa.
- Coordina al equipo de dirección del Programa.
- Garantizar la planificación anual del Programa, coordina las metas e indicadores de seguimiento.
- Coordina la elaboración y presenta el presupuesto anual del programa para su aprobación.
- Monitorea la ejecución presupuestaria del programa de forma mensual.
- Asegura el proceso de evaluación de la gestión del Programa.
  - Organiza sesiones de evaluación trimestral, semestral y/o anual a lo interno del Programa.
  - Supervisa y asegura la calidad de los servicios brindados por el programa.
  - Asegura las aplicaciones de políticas, normas y procedimientos administrativos de los recursos humanos, financieros y materiales establecidas en la institución.
- Coordina con la instancia correspondiente, la selección de personal que laborará en el programa, garantizando su inserción, integración y su crecimiento ético profesional.
- Autoriza pagos y gestiones financieras relativas a la gestión del Programa.
- Asegura la entrega de productos, en tiempo y forma, de acuerdo a los convenios establecidos, para la gestión de fondos ante agencias financieras o patrocinadores del programa.
- Garantiza informes narrativos presentados a agencias financieras del programa e informes institucionales.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### **RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Supervisa que la custodia de materiales, documentación técnica, y ejecución presupuestaria se realice de manera correcta.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio, relativa a la estrategia institucional.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Instituto para lograr objetivos estratégicos.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general a través del seguimiento y evaluación en la entrega de productos; y ejerce supervisión directa sobre los Oficiales de Programa.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial y con el resto de áreas internas de la Institución.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones constantes con agencias financiadores, y con actores locales; a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad de negociación y comunicación.

**VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- Papelería.
- Computadora portátil
- Teléfono celular
- **Acceso a internet**
- **Impresora**

**PERFIL DE PUESTO****I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)****a) Educación:**

- Formación Universitaria Completa, preferiblemente vinculada a ciencias económicas, sociales y agropecuarias.
- Deseable con nivel de Maestría en Desarrollo Rural o equivalente.

**Experiencia:**

- Experiencia de más de 5 años, específica en el sector de las ONGs y/o de la Cooperación Internacional, Experiencia en la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos y/o programas.

**II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)****Conocimientos en:**

- Formulación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Herramientas de planificación con enfoque de género, ambiental y territorial
- Informática a nivel usuario (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico e Internet).
- Conocimientos básicos en herramientas de gestión gerencial.

**Valores:**

Compromiso  
Disciplina personal  
Responsabilidad  
Honestidad.  
Transparencia  
Respeto.  
Equidad.

**Habilidades:**

Pensamiento estratégico.

Manejo de relaciones de negocios.

Capacidad de planificación y organización, dirección y control

Capacidad de comunicación, oral y escrita.

Orientación a Resultados

Orientación al Cliente.

Liderazgo y Negociación

Desarrollo estratégica de negocios e ideas innovadoras

Desarrollo de las relaciones

Desarrollo del equipo

Habilidad analítica

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <p><b>Nitlapan</b> UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA</p>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Sub director del Programa Servicios de Desarrollo Empresarial</b>	Fecha: 26/09/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Subdirector del Programa Servicios de Desarrollo Empresarial	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director del Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Directo: Oficiales de Programa; Indirecto: Facilitadores, personal administrativo.	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de ejecutar la estrategia del Programa en coherencia con la misión y visión de Nitlapan.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina los procesos de planificación, organización, dirección y control de la gestión operativa y de recursos del programa, en coherencia con la misión y visión de Nitlapan.</li> </ul>		
<b>(Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Cumplimiento de actividades, según el POA anual, que se establece en concordancia con la estrategia institucional definida.</li> <li>6. Ejecución financiera del programa y auto-sostenibilidad.</li> </ol>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<p> </p>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituye al Director del Programa en su ausencia.</li> <li>• Responsable metodológico de todos los servicios que ofrece el Programa.</li> <li>• Participa en el diseño de propuestas de desarrollo.</li> <li>• Asesora metodológicamente a los Oficiales de Programa en la implementación de la estrategia del Programa.</li> <li>• Monitorea la implementación de las estrategias y políticas del programa en los territorios             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorea la implementación del Plan anual del Programa en los territorios.</li> <li>• Supervisa el trabajo de campo y administrativo del equipo en función de las metas y actividades planteadas en el programa.</li> <li>• Monitorea la ejecución presupuestaria del programa de forma mensual.</li> </ul> </li> </ul>		

- Contribuye en la elaboración del presupuesto anual del programa para su aprobación.
- Coordina las acciones para el desarrollo profesional del personal del Programa, y sirve de enlace de esta gestión con otros programas.
- Participa en coordinación con la instancia correspondiente, en la selección de personal que laborará en el programa, garantizando su inserción, integración y su crecimiento ético profesional.
- Autoriza pagos y gestiones financieras relativas a la gestión del Programa.
- Asegura la entrega de productos, en tiempo y forma, de acuerdo a las exigencias convenidas, para la gestión de fondos ante agencias financieras o patrocinadores del programa.
- Realiza la revisión técnica y asegura calidad de los informes narrativos presentados a agencias financieras del programa e informes institucionales.
- Asegura la existencia, actualización y fiabilidad de las bases de datos, relativa a las gestiones del personal.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### **RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Supervisa que la custodia de materiales, documentación técnica, y ejecución presupuestaria se realice de manera correcta.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio, relativa a la estrategia institucional.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Instituto para lograr objetivos estratégicos.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general a través del seguimiento y evaluación en la entrega de productos; y ejerce supervisión directa y constante sobre los Facilitadores.

##### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial y con el resto de áreas internas de la Institución.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones constantes, agencias financiadoras, y con actores locales; a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad de negociación.

<b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Teléfono celular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a internet</li> <li>• Impresora</li> </ul>	
<b>PERFIL DE PUESTO</b>		
<b>I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>		
<p><b>a) Educación:</b> Formación Universitaria, preferiblemente vinculadas a ciencias económicas, sociales o equivalente. De preferencia con Nivel de Maestría en Desarrollo Rural o equivalente.</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia de más de 5 años, en trabajar con donantes de la cooperación internacional, gestión financiera y medición de impacto. Experiencia en Programas de Desarrollo Social y Económico.</p>		
<b>II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>		
<p><b>Conocimientos en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación, seguimiento y evaluación de proyectos.</li> <li>• Herramientas de planificación con enfoque de género, ambiental y territorial</li> <li>• Informática nivel usuario (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico e Internet).</li> <li>• Conocimientos básicos en herramientas de gestión gerencial.</li> </ul> <p><b>Valores:</b> Compromiso, Disciplina personal, Responsabilidad, Honestidad, Transparencia, Respeto. Equidad.</p> <p><b>Habilidades:</b> Pensamiento estratégico. Capacidad de planificación y organización, dirección y control Capacidad de comunicación, oral y escrita. Orientación a Resultados/ Orientación al Cliente. Liderazgo y Negociación Desarrollo estratégica de negocios e ideas innovadoras Desarrollo de las relaciones/ Desarrollo del equipo Habilidad analítica</p>		
<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Oficial de Programa</b>	Fecha: 26/09/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Oficial de Programa	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Subdirector de Programa	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Facilitadores.	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de ejecutar la estrategia del Programa en el territorio asignado, en coherencia con la misión de Nitlapan.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica, organiza, dirige y controla las actividades del territorio asignado: capacitación, asesoría, experimentación, validación y sistematización, incorporando los ejes transversales definidos en el Plan Estratégico Institucional.</li> </ul>		
<b>(Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de metas:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de usuarios y usuarias del programa atendidos.</li> <li>• Numero de eventos y participantes, en dependencia de la norma establecida por el programa.</li> <li>• Entrega mensual de informes de gestión operativa.</li> </ul> </li> <li>• Proyectos y coordinaciones establecidas, en procesos de concertación en el territorio documentadas.</li> <li>• Balance positivo de la ejecución presupuestaria, semestral.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en el proceso de planificación y evaluación estratégica del programa.</li> <li>• Coordina con el equipo bajo su dirección la planificación de las actividades territoriales.</li> <li>• Elabora propuestas de desarrollo del territorio a la dirección del Programa.</li> <li>• Gestiona relaciones inter-institucionales en el territorio asignado, en coherencia con el plan estratégico.</li> </ul>		

- Facilita procesos de concertación entre actores locales, para viabilizar el desarrollo territorial.
- Controla y da seguimiento al presupuesto y flujo de caja del territorio asignado.
- Monitorea el trabajo de los facilitadores en todo el ciclo del servicio ofrecido (planificación, ejecución, medición, evaluación y aprendizaje).
- Organiza y coordina el monitoreo de la demanda del territorio, y satisfacción de los usuarios y usuarias, con respecto a los servicios ofrecidos o potenciales alianzas con otros actores.
- Sistematiza los procesos aplicados en el territorio asignado.
- Elabora los informes narrativos institucionales y específicos del Programa de acuerdo a los periodos establecidos.
- Propone, implementa y evalúa los procesos de desarrollo y formación del personal a cargo.
- Participa de forma proactiva en las actividades institucionales o específicas del programa.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** Trabajo en medios rurales y urbanos. La ejecución del trabajo se requiere traslado en diversos medios de transporte, e interacción con sistemas agropecuarios.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a accidentes en la entrada, salidas y trayecto en los territorios asignados, durante el trabajo. Expuesto a delincuencia en los territorios.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico para traslado de materiales. Y esfuerzo mental alto y bajo presión.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### **RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa
- **Valores:** Supervisa que la custodia de documentación técnica y materiales.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio, relativa a la estrategia institucional.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos de la gestión.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general a través del seguimiento y evaluación en la entrega de productos; y ejerce supervisión directa y constante sobre los Facilitadores.

##### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial y con el resto de áreas internas de la Institución.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones constantes con proveedores de servicios y con usuarios y usuarias, agencias financiadores, y con actores locales; a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener

cooperación.		
<b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Motocicleta</li> <li>• Capote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabla de campo</li> <li>• Teléfono celular</li> <li>• Acceso a internet</li> <li>• Impresora</li> </ul>	
<b>PERFIL DE PUESTO</b>		
<b>I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>		
<b>a) Educación:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Universitaria Completa, preferiblemente vinculada a ciencias económicas, sociales y agropecuarias.</li> <li>• Deseable con Nivel de Maestría en Desarrollo Rural o equivalente. /temas agrarios</li> </ul>		
<b>Experiencia:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 5 años, especifica en el sector de las ONG's y/o de la Cooperación Internacional,.</li> <li>• Experiencia en la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos y/o programas.</li> </ul>		
<b>II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>		
<b>Conocimientos en:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación, seguimiento y evaluación de proyectos.</li> <li>• Herramientas de planificación con enfoque de género, ambiental y territorial</li> <li>• Informática nivel usuario (Word, Excel, PowerPoint, correo electrónico e Internet).</li> <li>• Conocimientos básicos en herramientas de gestión gerencial.</li> </ul>		
<b>Valores:</b>		
Compromiso, Disciplina personal , Responsabilidad Honestidad, Transparencia, Respeto, Equidad.		
<b>Habilidades:</b>		
Capacidad de planificación y organización, dirección y control Capacidad de comunicación, oral y escrita. Orientación a Resultados, Orientación al Cliente, Liderazgo y Negociación Desarrollo estratégica de negocios e ideas innovadoras Desarrollo de las relaciones, Desarrollo del equipo, Habilidad analítica		
<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Facilitador</b>	Fecha: 26/09/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Facilitador	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Oficial de Programa	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar procesos de aprendizaje, mediante métodos participativos para los usuarios y usuarias del programa.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar servicios de desarrollo empresarial : capacitación, asesoría, experimentación, validación y sistematización</li> </ul>		
<b>(Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de meta de número de usuarios y usuarias del programa</li> <li>Cumplimiento de meta de eventos y participantes, en dependencia de la norma establecida.</li> <li>Aplicación de metodología de facilitación participativa, definida por el programa.</li> <li>Entrega mensual de informes de gestión operativa.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar servicios de desarrollo empresarial: capacitación, asesoría, experimentación, validación y sistematización.             <ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora plan de trabajo con su respectivo presupuesto mensual de gastos.</li> <li>Garantiza la coordinación, promoción y logística, de eventos de capacitación y asesoría.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora “<b>Plan de inversión</b>” con cada uno de los usuarios y usuarias atendidos, que incluye cronograma de eventos de asesoría.</li> <li>Ejecutar eventos de capacitación y/o asesorías (intercambios de experiencia, ruedas de negocio, etc.)</li> </ul> </li> <li>Monitorear e informa de manera mensual la demanda del territorio, con respecto</li> </ul> </li> </ul>		

a los servicios ofrecidos o potenciales alianzas con otros actores.

- Aportar en la definición de nuevos servicios adecuados para usuarios y usuarias, basado en la demanda.
- Actualizar y validar los diseños metodológicos e incorpora cambios pertinentes.
- Aportar los insumos necesarios para el proceso de sistematización de experiencias
- Participa de forma proactiva en las actividades institucionales o específicas del programa.
- Elaboración de informe mensual narrativo y foto informe, con sus medios de verificación.
- Realiza rendición de gastos mensuales, con sus soportes respectivos y de conformidad con las normas y procedimientos establecidos.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** Trabajo en medios rurales y urbanos. La ejecución del trabajo se requiere traslado en motocicleta, interacción con sistemas agropecuarios.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a accidentes en la entrada, salidas y trayecto en los territorios asignados, durante el trabajo, delincuencia, accidentes durante la manipulación con animales.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico para traslado de materiales. Y esfuerzo mental alto y bajo presión.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### **RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales y equipo:** Maneja constantemente materiales y/o equipos complejos y/o especializados, siendo su responsabilidad directa: computadora, GPS, cámara digital, celular, insumos veterinarios.
- **Valores:** Es responsable directo de la custodia de herramientas, materiales, datos, y dinero en efectivo propio de la operatividad.
- **Información Confidencial:** Maneja en de forma directa información que debe manejar de forma discreta.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos operativos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos y/o establecer técnicas o estándares.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no la ejerce.

##### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de su Programa y con el personal de los diversos Programas del Instituto, específicamente el área administrativa y contable.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones frecuentes con los usuarios y usuarias y otros actores de los territorios.

<b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora portátil</li> <li>• Motocicleta</li> <li>• GPS</li> <li>• Capote</li> <li>• Cámara digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabla de campo</li> <li>• Teléfono celular</li> <li>• Acceso a internet</li> <li>• Herramientas básicas.</li> <li>• Impresora</li> </ul>	
<b>PERFIL DE PUESTO</b>		
<b>III. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>		
<p><b>a) Educación:</b>  Título de Ingeniero, licenciado, técnico superior o técnico medio en: Ciencias Agropecuarias, Biología, Administración de Empresas, Agro negocios, Agroecología, Veterinaria.</p> <p><b>Experiencia:</b>  Al menos seis meses de experiencia en trabajo rural y/o urbano.</p>		
<b>IV. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>		
<p><b>Conocimientos en:</b>  Metodología de facilitación  Ganadería mayor, ganadería menor  Sistemas agroforestales y sistemas de producción en general.  Agro negocios.</p> <p><b>Valores:</b>  Compromiso, Disciplina personal , Responsabilidad, Honestidad, Transparencia  Respeto, Equidad.</p> <p><b>Habilidades:</b>  Manejo de Word, Excel, Power Point, internet.  Manejo de GPS, Manejo de motocicletas.  Capacidad de organización y planificación, Dinamismo y energía, Trabajo en equipo,  Iniciativa, Comunicación efectiva de forma oral y escrita.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Auxiliar Administrativo PSDE</b>	Fecha: 26/09/2011

<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Auxiliar Administrativo PSDE
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director del Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial.
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el enlace entre Recursos Humanos, Servicios Administrativos y el Programa.</li> </ul>	
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya la realización de las gestiones administrativas y brinda soporte a la gestión operativa del Programa.</li> </ul>	
<b>(Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega oportuna de reportes mensuales           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de usuarios y usuarias del programa atendidos por agencia</li> <li>• Numero de eventos y participantes, en dependencia de la norma establecida por el programa</li> <li>• Consolidado de monto a cobrar</li> </ul> </li> <li>• Bases datos de gestión del programa actualizada.</li> <li>• Cumplimiento de políticas internas en la gestión administrativa y de gestión presupuestaria.</li> </ul>	
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>	
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta diversas gestiones administrativas           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra vacaciones, subsidios, permisos</li> <li>• Realiza toda gestión en relación a: nuevos ingresos, despidos, renuncias del personal.</li> <li>• Elabora el reporte mensual de vacaciones del programa</li> <li>• Entrega colillas de pago y colillas de INSS al personal del programa</li> <li>• Elabora solicitudes de cheque</li> <li>• Elabora rendiciones de cheques solicitados</li> </ul> </li> </ul>	

- Lleva control de solicitudes de vales de caja chica
- Control de inventario de papelería y soportes educativos
- Control de inventario de equipos
- Elabora actas de entrega de equipos asignados
- Solicita papelería
- Revisa el informe de gastos de kilometraje, fotocopias y servicios básicos cobrados al programa
  
- Mantiene actualizada base de datos relativa a las gestiones del Programa.
  - Consolida las bases de datos recibida de los Oficiales de Programa
  - Actualiza la base de datos del programa.
  - Es co-responsable de custodia y archivo de expedientes en coordinación con Oficiales de Programa
  - Elabora los reportes mensuales de avance en el cumplimiento de las metas.
  - Elabora cuadro de cobro para FDL.
- Revisa los informes financieros y apoya la gestión presupuestaria
  - Chequeo y seguimiento de ingresos y gastos por agencia.
  - Propone ajustes para la ejecución presupuestaria.
  - Apoya la elaboración de los presupuestos de proyectos en formulación.

**Funciones Eventuales:**

- Participa en reuniones de equipo previamente establecidas o cuando se le convoque.
- Atiende solicitudes de RRHH para apoyo de actividades institucionales: Purísima, Vía Crucis, etc.

**V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:**

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

**VI. AMBITO DE ACTUACIÓN**

**RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Es responsable directa de custodia de materiales y documentación. Y de forma directa de cheques por gestiones propias del programa.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad baja.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos operativos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos de la gestión.

- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión directa.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Incubación de Empresas y con el resto de áreas.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones constantes con proveedores de servicios y con productores, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

**VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- |                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| • Mobiliario de trabajo.    | • Impresora.                       |
| • Papelería.                | • Teléfono de escritorio y celular |
| • Computadora de escritorio | • Archivadores                     |
| • Escáner                   |                                    |

**PERFIL DE PUESTO**

**I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)**

**a) Educación:**

Estudiante Universitario de los últimos años o egresado de las carreras relacionadas a las ciencias económicas: Administración, Economía, etc.

**Experiencia:** Al menos seis (6) meses de experiencia progresiva de carácter operativo como asistente administrativa.

**II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**

Manejo de Office: Manejo de Word, Excel, Internet.

Procedimientos administrativos.

Manejo de equipos y herramientas de oficina.

**Valores:**

Compromiso

Disciplina personal

Responsabilidad

Honestidad.

Transparencia

Respeto.

Equidad.

**Habilidades:**

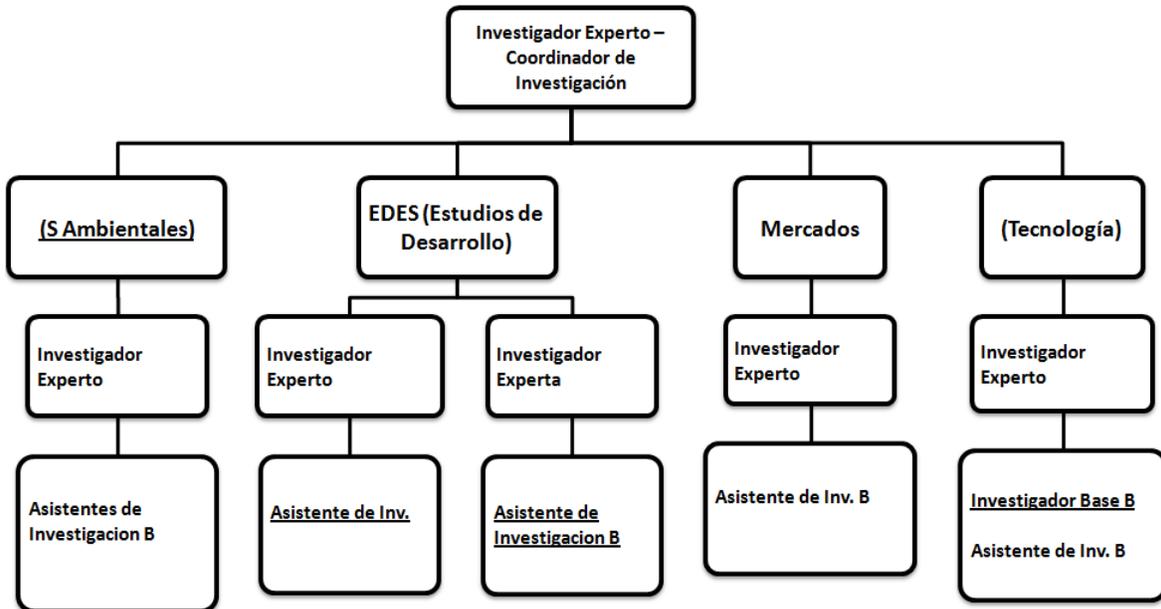
Redacción de documentos diversos.

Establecer excelentes relaciones interpersonales.  
Trabajo en equipo y colaboración.  
Orientación al Cliente.  
Cuida en la calidad de trabajo.  
Capacidad de planificación y organización su tiempo y sus tareas.  
Habilidad analítica.  
Responsabilidad.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

Descripciones de puesto Programa de Investigación.

**Investigación**



 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Investigador Experto – Coordinador de Programa</b>	Fecha: 26/03/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Investigador Experto-Coordinador de Programa	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Investigación	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director Ejecutivo	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
El coordinador de programa es el responsable directo de la implementación, el seguimiento y la evaluación de los resultados del programa.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza un monitoreo para verificar el funcionamiento del programa.</li> <li>• Valora los resultados obtenidos del programa.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeña las mismas tareas de un investigador experto.</li> <li>• Coordina los procesos internos de investigación.</li> <li>• Propone agenda para reuniones del programa.</li> <li>• Representa al programa en consejo de dirección de Nitlapan.</li> <li>• Evalúa el desempeño de los investigadores en los procesos de evaluación.</li> <li>• Facilita la comunicación entre los investigadores y la Dirección Ejecutiva.</li> <li>• Lleva las finanzas globales del programa.</li> <li>• Coordina la elaboración de presupuesto global.</li> <li>• Garantiza la elaboración del informe anual.</li> <li>• Da seguimiento al cumplimiento de tareas orientadas por el Director de Nitlapan.</li> </ul>		
<b>Funciones eventuales:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa el desempeño de los investigadores en los procesos de evaluación.</li> <li>• Garantiza la elaboración del informe anual.</li> <li>• a. Contribuir al desarrollo institucional, local, regional y nacional, mediante la promoción y fomento de la Investigación Jurídica y Política.</li> </ul>		

- b. Fomentar la innovación a través del desarrollo social y jurídico en cooperación con entidades públicas, privadas y organismos no gubernamentales;
- c. Formular, proponer y ejecutar las actividades de funcionamiento y desarrollo del CIFICJYP, en armonía con los lineamientos estratégicos y planes de funcionamiento de la UCSM; y de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.
- d. Integrar y Promover redes de ciencia a nivel local, regional, nacional e internacional;
- e. Gestionar el financiamiento y cooperación para la implementación de proyectos de investigación con fines de innovación y desarrollo socio jurídico;
- f. Formar investigadores altamente competitivos;g. Fomentar la investigación e innovación entre los estudiantes y profesores, además,
- la publicación de la mejores tesis; en materia jurídica y política.
- h. Organizar certámenes académicos de Pre - Grado de Segunda Especialidad y de Post -Grado en coordinación con la Escuela respectiva.
- i. Coordinar en forma permanente con el CICA, las labores de investigación.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo leve, con posibilidad de ocurrencia media..
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### **RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
- **Valores:** Es responsable indirecto de la custodia de materiales.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas y objetivos funcionales, para desarrollar nuevas estrategias y objetivos basados en la creatividad y alto riesgo, a nivel operativo.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión específica de manera directa y periódica, y ejerce una supervisión específica de manera directa y periódica.

##### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con las demás unidades programáticas del Instituto, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, y frecuentes con las unidades administrativas de la Institución a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones frecuentes con organismos públicos o privados, instituciones de educación superior públicas y/o privadas, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.</li> </ul>		
<b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono celular</li> <li>• Archivadores</li> <li>• Acceso a fax y a fotocopidora.</li> </ul>	
<b>PERFIL DE PUESTO</b>		
<b>I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>		
<b>a) Educación:</b> Profesionales en las carreras de Ciencias Sociales, Economía, Agronomía, Antropología y Biología o carreras afines. Con grado académico de Maestría y preferiblemente Doctorado.		
<b>Experiencia:</b> Ser experto del Programa de Investigación.		
<b>II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>		
<b>Conocimientos en:</b> Manejo de Office. Programas de computación. Métodos estadísticos. Metodología de la investigación. Técnicas de investigación. Inglés técnico. Técnicas de análisis en general.		
<b>Habilidades:</b>  Analizar y sintetizar información. Organizar el trabajo. Supervisar personal. Tomar decisiones. Realizar cálculos numéricos. Elaborar informes. Iniciativa. Comprender situaciones complejas. Supervisión y manejo de personal. Redacción de informes técnicos.		
<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Investigador Experto</b>	Fecha: 26/03/2012

<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Investigador Experto
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Investigación
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Investigador Experto-Coordinador de Investigación
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno

### DESCRIPCION DE PUESTO

#### I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)

Desarrollar una línea de investigación temática específica, incluye el desarrollo de un marco conceptual y metodológico apropiado para analizar los problemas del desarrollo en el país.

#### II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)

- Dirige las diversas investigaciones y responde ante los financiadores por la calidad y el cumplimiento en tiempo de los estudios contratados.
- Participa en actividades de difusión y proyección social del instituto a través de las publicaciones, ponencias en eventos nacionales e internacionales.
- Brinda asesoramiento a los programas de desarrollo.

#### III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

#### IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Desarrollar enfoques conceptuales y metodológicos particulares.
- Elabora las ofertas técnicas y económicas de los estudios.
- Garantiza la aplicación correcta de las metodologías.
- Supervisa a investigadores base y asistentes que trabajan en los estudios que dirige.
- Garantiza la calidad de los informes de investigación.
- Entrena y forma a asistentes de investigación y a investigadores base.
- Representa a la institución en instancias del gobierno y la sociedad civil donde ha sido designado por el Director de Nitlapan.
- Realiza ponencias en eventos nacionales e internacionales.
- Crea vínculos y redes de cooperación con otras universidades e instituciones a fines a las labores de investigación o demandantes de los servicios del programa de investigación.

- Asesora o realiza estudios útiles para los programas de desarrollo de Ntlapan.
- Brinda asesoría a ONGs que trabajan en áreas afines a su competencia profesional.
- Organiza talleres, seminarios o foros nacionales e internacionales.
- Busca recursos para publicar sus trabajos de investigación.
- Asume tareas del funcionamiento interno del Programa de Investigación.
- Participa en las discusiones de los estudios de otros investigadores del programa.
- Revisa y comenta textos producidos por los colegas.
- Participa en reuniones del programa.
- Participa en la elaboración del presupuesto de su área y da seguimiento del mismo.
- Garantiza la sostenibilidad financiera del programa.
- Asesora a estudiantes que realizan monografías y/o tesis de pre y postgrado.

**Funciones eventuales:**

- Crea vínculos y redes de cooperación con otras universidades e instituciones a fines a las labores de investigación o demandantes de los servicios del programa de investigación.
- Organiza talleres, seminarios o foros nacionales e internacionales.
- Asesora a estudiantes que realizan monografías y/o tesis de pre y postgrado.

**V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:**

- **Ambiente:** El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo leve, con posibilidad de ocurrencia media..
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

**VI. AMBITO DE ACTUACIÓN**

**RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
- **Valores:** Es responsable indirecto de la custodia de materiales.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas y objetivos funcionales, para desarrollar nuevas estrategias y objetivos basados en la creatividad y alto riesgo, a nivel operativo.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión específica de manera directa y periódica, y ejerce una supervisión específica de manera directa y periódica.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con las demás unidades programáticas del Instituto, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, y frecuentes con las unidades administrativas de la Institución a fin de ejecutar lo

relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones frecuentes con organismos públicos o privados, instituciones de educación superior públicas y/o privadas, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

**VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- Mobiliario de trabajo.
- Papelería.
- Computadora de escritorio
- Internet
- Impresora.
- Teléfono celular
- Archivadores
- Acceso a fax y a fotocopidora.

**PERFIL DE PUESTO**

**I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)**

**a) Educación:**  
Profesionales en las carreras de Ciencias Sociales, Economía, Agronomía, Antropología y Biología o carreras afines. Con grado académico de Maestría y preferiblemente Doctorado.

**Experiencia:**  
Con experiencia mínima de cinco años como investigador.

**II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**  
Manejo de Office. Programas de computación.  
Métodos estadísticos. Metodología de la investigación. Técnicas de investigación.  
Inglés técnico. Técnicas de análisis en general.

**Habilidades:**

- Iniciativa, Autonomía y sencillez. Habilidad analítica. Calidad de trabajo.
- Colaboración. Nivel de compromiso, Disciplina personal y productividad.
- Credibilidad técnica.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Investigador Base B</b>	Fecha: 26/03/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Investigador Base B	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Investigación	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Investigador Experto	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Desarrollar proyectos de investigación, planificando y ejecutando estudios técnicos, evaluando su aplicabilidad y aplicando los principios y metodología de investigación de las ciencias básicas y aplicadas, a fin de obtener información relacionada con el objeto de estudio.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige todas las etapas de investigación bajo la supervisión de un investigador experto.</li> <li>• Desarrolla un plan de formación personal para promoverse a investigador experto.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en discusiones con otros investigadores sobre temas relacionados a su campo de especialización.</li> <li>• Coordina las tareas de los asistentes de investigación.</li> <li>• Es responsable, bajo la supervisión puntual de un investigador experto de uno o varios temas de investigación.</li> <li>• Participa en procesos de investigación en áreas de su competencia profesional.</li> <li>• Elabora propuestas de consultorías ajustadas a los términos de referencia demandados.</li> <li>• Realiza propuestas de instrumentos de investigación a utilizar.</li> <li>• Efectúa búsqueda de información secundaria existente (datos estadísticos y bibliográficos), para complementar el análisis de los datos empíricos.</li> <li>• Realiza análisis de la información recopilada, entrevista a funcionarios de instituciones.</li> <li>• Ejecuta la metodología de investigación orientada por el investigador experto.</li> <li>• Procesa, analiza y escribe el informe final con calidad de mercado de las</li> </ul>		

investigaciones bajo su responsabilidad.

- Efectúa ajustes a los documentos, según instrucciones del investigador experto.
- Participa en reuniones de trabajo y discusiones de investigaciones en curso.
- Participa en exposición sobre los resultados de los estudios.
- Puede publicar artículos o cuadernos de investigación, como autor principal o como co-autor.
- Participa en reuniones externas, representando a la unidad de investigación a que pertenece.
- Desarrolla un plan de formación personal para pasar a investigador experto que implica su especialización en un área de estudio y su incorporación a estudios de postgrado.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo leve, con posibilidad de ocurrencia media..
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### **RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
- **Valores:** Es responsable indirecto de la custodia de materiales.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas y objetivos funcionales, para desarrollar nuevas estrategias y objetivos basados en la creatividad y alto riesgo, a nivel operativo.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión específica de manera directa y periódica, y ejerce una supervisión específica de manera directa y periódica.

##### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con las demás unidades programáticas del Instituto, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, y frecuentes con las unidades administrativas de la Institución a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones frecuentes con organismos públicos o privados, instituciones de educación superior públicas y/o privadas, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

<b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono celular</li> <li>• Archiveros</li> <li>• Acceso a fax y a fotocopidora.</li> </ul>	
<b>PERFIL DE PUESTO</b>		
<b>I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>		
<p><b>a) Educación:</b> Profesionales en las carreras de Sociología, Agronomía, Antropología o carreras afines. Grado mínimo requerido postgrado.</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia mínima de 3 años en cargos similares, con experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en el área.</p>		
<b>II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>		
<p><b>Conocimientos en:</b> Manejo de Office. Programas de computación. Métodos estadísticos. Metodología de la investigación. Técnicas de investigación. Inglés técnico. Técnicas de análisis en general.</p> <p><b>Habilidades:</b> Analizar y sintetizar información. Organizar el trabajo. Supervisar personal. Tomar decisiones. Realizar cálculos numéricos. Elaborar informes. Iniciativa. Comprender situaciones complejas. Supervisión y manejo de personal. Redacción de informes técnicos.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Asistente de Investigación B</b>	Fecha: 26/03/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Asistente de Investigación B	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Investigación	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Investigador Experto	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Asistir a los investigadores de su Unidad, participando en la elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de datos, en su ordenamiento y tabulación; y en la aplicación de tales instrumentos, a fin de aportar información que sirva de apoyo para la realización de investigaciones.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora, con altos estándares de calidad en la realización de estudios de investigación.</li> <li>• Colabora en la proyección social a través de la participación y organización de eventos de difusión.</li> <li>• Desarrolla un plan de formación personal para promoverse a investigador base.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiste a los investigadores en diversas etapas del proceso, de los proyectos de investigación según su competencia profesional:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en el diseño de instrumentos y formas necesarias para la recolección de datos.</li> <li>• Efectúa búsqueda de información secundaria existente (datos estadísticos y bibliográficos), para complementar el análisis de los datos empíricos.</li> <li>• Participa en el análisis de la información recolectada y somete a consideración de los investigadores la formulación de problemas y variables a considerar en la investigación.</li> <li>• Elabora el marco teórico de las investigaciones y determina las fuentes técnicas.</li> <li>• Sugiere el tipo de diseño metodológico a utilizar en la investigación.</li> </ul> </li> </ul>		

- Solicita materiales y equipos necesarios para el trabajo, asegurando su mantenimiento.
- Aplica instrumentos de recolección de información. Incluyendo la realización de entrevistas
- Verifica la correcta aplicación de instrumentos en la recolección de información por parte de estudiantes, pasantes y encuestadores que estén participando en la investigación.
- Ordena, clasifica y codifica la información obtenida.
- Tabula la información obtenida y la presenta a los investigadores.
- Realiza análisis de la información recopilada, y de entrevistas realizadas.
- Ejecuta la metodología de la investigación orientada por el investigador.
- Participa conjuntamente con los investigadores en la elaboración de cuadros estadísticos, comparativos y/o demostrativos.
- Elabora informes de los resultados de investigaciones.
- Efectúa ajustes a los documentos, según instrucciones del investigador coordinador del estudio.
- Colabora en la preparación de resultados de trabajos realizados a fin de que sean evaluados su publicación y divulgación.
- Participa en exposición sobre los resultados de los estudios.
- Desarrolla un plan de formación personal que implica su especialización en un área de estudio y su incorporación a estudios de postgrado.
- Elabora informes operativos de las actividades realizadas.
- Elabora informes financieros y técnicos de gastos de actividades realizadas.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
- **Valores:** Es responsable indirecto de la custodia de materiales.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión específica de manera directa y periódica, y no ejerce supervisión.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con los investigadores, unidades académicas de la Institución, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, y frecuentes con las unidades administrativas de la Institución, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones continuas con instituciones públicas y privadas, autoridades territoriales y/o comunales, beneficiarios de programas, productores etc; a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación.

**VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- Mobiliario de trabajo.
- Papelería.
- Computadora de escritorio
- Internet
- Impresora.
- Teléfono celular
- Archivadores
- Acceso a fax y a fotocopiadora.

**PERFIL DE PUESTO**

**I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)**

**a) Educación:**

Grado de licenciatura o ingeniería en la carrera de Sociología, Economía, Agronomía

**Experiencia:**

Al menos, recién graduado o estudiante del último año de estas carreras que hayan participado en estudios asesorados por investigadores. Experiencia de una pasantilla.

**II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**

Manejo de Office.

Ingles técnico.

Principios y prácticas de las fuentes utilizadas para la investigación.

Metodología de la investigación. Aplicación de instrumentos para la recolección de información y estadística.

**Habilidades:**

Colaboración. Calidad de trabajo. Desempeñarse con iniciativa.

Comunicación. Trabajo en equipo. Trabajo bajo presión.

Entrevistas personales Recolectar información. Ordenar y tabular información.

Expresarse claramente. Realizar cálculos numéricos y estadísticos. Captar instrucciones.

**Elaborado por:**

Nombre

Firma

**Revisado por:**

Nombre

Firma

**Autorizado por:**

Nombre

Firma

	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Asistente de Dirección Ejecutiva y Programa de Investigación</b>	Fecha: 26/03/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Asistente de Dirección Ejecutiva y Programa de Investigación	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Investigación	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Investigador Experto	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Apoyar en materias Administrativas las diferentes actividades y requerimientos, tanto de la Dirección Ejecutiva como de la Dirección del Programa de Investigación.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el flujo de información entre la Dirección y las áreas administrativas, para lograr la correcta gestión administrativa y financiera del programa.</li> <li>• Brindar un adecuado servicio en el apoyo logístico a actividades de investigación, eventos y dotación de materiales.</li> <li>• Proveer la mejor atención en los servicios administrativos, y al personal externo fuera de la Institución relacionado al programa de Investigación y Dirección Ejecutiva.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia a la Dirección Ejecutiva con las actividades detalladas a continuación:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar logística de eventos y seguimiento a actividades definidas por el Director Ejecutivo de Nitlapan.</li> <li>• Organización y seguimiento a agenda del director</li> <li>• Memoria y seguimiento de acuerdos del consejo de Dirección de Nitlapan.</li> <li>• Desarrollo de boletines informativos mensuales (para comunicación interna y externa del Instituto)</li> <li>• Manejo y actualización de la pagina web del Instituto.</li> </ul> </li> <li>• Apoyo en el gestión del Programa de Investigación con asuntos administrativos, que</li> </ul>		

se detallan a continuación:

- Gestión logística de eventos (seminarios y talleres)
- Apoyo de la logística de trabajos de campo (materiales, transporte, viáticos)
- Elaboración de solicitudes de cheque y otras gestiones administrativas de investigadores y asistentes de investigación.
- Asistencia en el seguimiento presupuestario y en conjunto con la administración, informar periódicamente a los equipos de investigación de su situación financiera.
- Atención y seguimiento a los contratos de investigación con agencias.
- Redacción de actas y memorias en reuniones del Programa y dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos.
- Solicitud de papelería
- Apoyo para la elaboración de informe de gestión.
- Apoyo a la reproducción y distribución de correspondencia.
- Atención a visitantes (agencias, clientes, organismos, contrapartes, etc)
- Facilitar la comunicación entre el programa de investigación, la administración, la dirección ejecutiva y los otros programas.
- Seguimiento a actividades definidas por el jefe inmediato.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### **RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Es responsable indirecto de la custodia de materiales.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión específica de manera directa y periódica, y no ejerce supervisión.

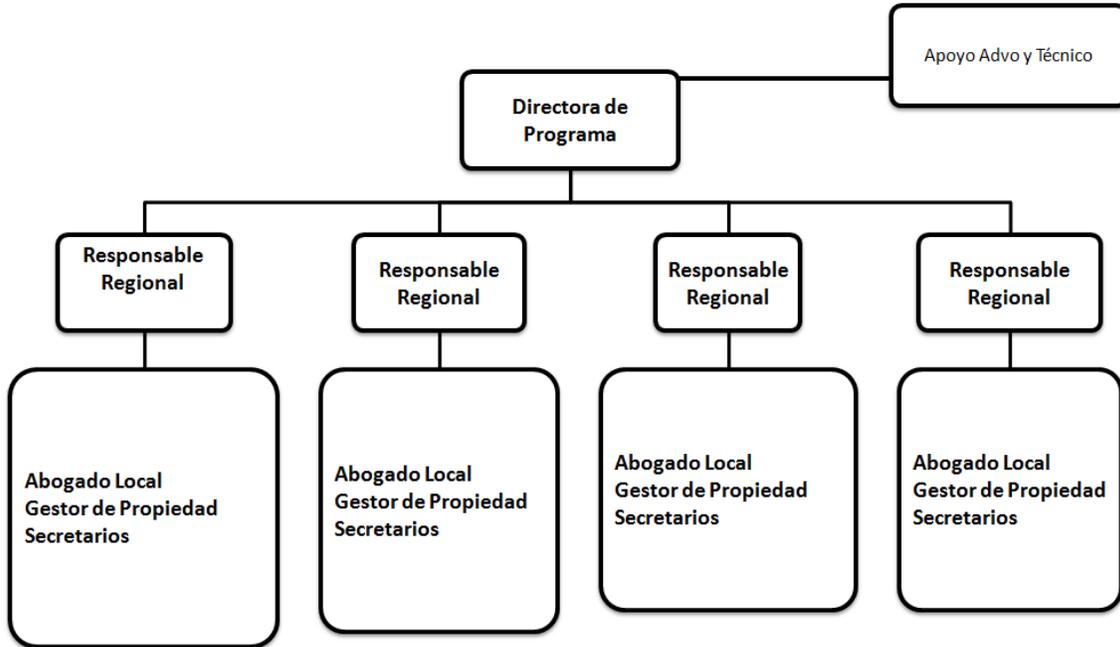
##### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con los investigadores, y frecuentes con las unidades administrativas de la Institución, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones continuas agencias de cooperación, proveedores y consultores externos, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación.

<b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono celular</li> <li>• Archivadores</li> <li>• Acceso a fax y a fotocopidora.</li> </ul>	
<b>PERFIL DE PUESTO</b>		
<b>I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>		
<b>a) Educación:</b> Graduado de las carreras: Ciencias Sociales, comunicación social o carreras afines.		
<b>Experiencia:</b> Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.		
<b>II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>		
<b>Conocimientos en:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión administrativa básica.</li> <li>• Paquetes de computación: Word, Excel</li> </ul>		
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener iniciativa y proactividad</li> <li>• Capacidad de gestión</li> <li>• Excelentes habilidades de Comunicación oral y escrita</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

# Descripciones de puesto Programa de Servicios Legales Rurales

## Servicios Legales Rurales



 <p><b>Nitlapan</b></p>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: DIRECTOR DE SERVICIOS LEGALES RURALES</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Director de Servicios Legales Rurales	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios Legales Rurales	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director Ejecutivo	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Responsable Regional, Abogado LP, Abogado LOF, Gestor de Propiedad, Secretario.	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina, controla, dirige la estrategia del programa y al personal contratado para ese fin.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la ejecución de los proyectos de la Dirección según la planificación previa.</li> <li>• Elaborar presupuesto anual, dar seguimiento y controlar cada uno de los componentes del programa, manteniendo relación estrecha con las agencias financiadoras del Programa.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<p> </p>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora estrategia y políticas del área.</li> <li>• Elabora planes, proyectos y presupuesto del programa que maneja.</li> <li>• Coordina con los financiadores e instituciones vinculadas al quehacer del programa.</li> <li>• Garantiza los informes de gestión, a instituciones que lo requieran, así como agencias financiadoras.</li> <li>• Da seguimiento al cumplimiento de las metas planteadas.</li> <li>• Asesora al Fondo de Desarrollo Local (Casa Matriz).</li> <li>• Efectúa coordinación con algunas instituciones vinculadas al quehacer del programa.</li> <li>• Autorizar y razona la apertura de nuevos territorios.</li> <li>• Supervisa la relación operativa del programa con el fondo de Desarrollo Local.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora informes, planes de trabajo, proyectos y presupuesto del programa que maneja.</li> <li>• Visita a los territorios para revisar trabajo de las oficinas de notaria.</li> <li>• Autoriza recibos, solicitudes de cheques, viáticos u otros.</li> <li>• Asiste a las reuniones que convoca la Dirección del Instituto</li> <li>• Evalúa y da seguimiento a las actividades, comunica decisiones estratégicas o nuevos proyectos a través de reuniones periódicas con el personal asignado al programa.</li> </ul>		
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual bajo.</li> </ul>		
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>		
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Dinero:</b> Es responsable directo de ejecución de presupuesto, y responsable indirecto de, títulos y valores y custodia de materiales y documentos legales.</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alta.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas o estándares, a nivel estratégico. Así como en procedimientos y experiencias anteriores.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica; supervisión específica de manera directa y constante.</li> </ul> <p><b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con el Consejo de Dirección de la institución, personal de las sucursales de FDL, así como todo personal del Programa de Servicios Legales Rurales; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación y habilidad de negociación.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con agencias financiadoras y entes de gobierno, asesores externos, .. exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.</li> </ul>		
<p><b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>		
<table border="0"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Acceso a fax y fotocopia</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> <li>• Oficina cerrada</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Acceso a fax y fotocopia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> <li>• Oficina cerrada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Acceso a fax y fotocopia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> <li>• Oficina cerrada</li> </ul>	

## PERFIL DE PUESTO

### I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

**Opción A:** Con Título de Abogado, con un mínimo de cinco (5) años de experiencia en materia legal, en trabajos afines al Desarrollo Rural

**Deseable:** Con grado Maestría.

### II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

**Conocimientos en:**

Ordenamiento Jurídico Nicaragüense,  
Procedimientos administrativos y judiciales.  
Dominio de Office.

**Habilidad para:** Planificar y Organizar el trabajo de su unidad, Ejercer Liderazgo, Establecer excelentes relaciones interpersonales, Comunicarse de forma efectiva, Analizar leyes, normas y reglamentos que afecten la operatividad de su Gestión. Prever cambios y su afectación en la ejecución de la estrategia definida. Negociar y Obtener compromiso, Dar retroalimentación y motivar al personal. Crear redes y relaciones de colaboración interareas.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: RESPONSABLE REGIONAL</b>	Fecha: 31/08/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Responsable Regional	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios Legales Rurales	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director de Servicios Legales Rurales	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Abogados Locales LP, Abogado Local LOF, Gestor de Propiedad, Secretaria.	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina y participa en el diseño y elaboración de plan de las notarias territoriales, participa en la elaboración de la estrategia del programa, supervisa el cumplimiento de los planes de trabajo de cada uno de los territorios asignados.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del plan de trabajo de su zona relativo a: productores captados, legalizaciones realizadas, documentos inscritos, talleres realizados, contratos de crédito elaborados, etc.</li> <li>• Eficiente control y seguimiento territorial: eficiente ejecución de presupuesto y gestión de recursos financieros y humanos.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina con las instituciones vinculadas al quehacer del programa (FDL, otros).</li> <li>• Visita a los territorios para revisar trabajo de las Oficinas de Notaria.</li> <li>• Realiza visitas de control al personal asignado</li> <li>• Evalúa y dar seguimiento a las actividades.</li> <li>• Da seguimiento al cumplimiento de las metas planteadas</li> <li>• Supervisa la relación del FDL y programa en cada una de las oficinas de notaria.</li> <li>• Garantiza los informes de cada territorio</li> <li>• Elabora informes regionales ( mensuales, trimestrales, semestrales y anuales)</li> <li>• Propone y razona la apertura nuevos territorios.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a las reuniones que convoca la Dirección del Programa</li> <li>• Asiste al Consejo Ampliado del Instituto</li> </ul>		
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes. Ocasionalmente realiza trabajo de campo con exposición baja a riesgos físicos, como polvo y temperaturas altas.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.</li> </ul>		
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>		
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Dinero:</b> Es responsable indirecto de dinero en efectivo, títulos y valores y custodia de materiales.</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas o estándares, a nivel de su zona.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y periódica.</li> </ul> <p><b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con personal de las sucursales de FDL, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación y habilidad de negociación. Así como el resto de personal del Programa de Servicios Legales Rurales y personal del área administrativa.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con los juzgados locales, público en general y frecuentes con notarias, oficinas de catastro, etc. a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.</li> </ul>		
<p><b>NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>		
<table> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora Portátil</li> <li>• Acceso a Fax y Copiadora</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> <li>• Conexión a internet.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora Portátil</li> <li>• Acceso a Fax y Copiadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> <li>• Conexión a internet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora Portátil</li> <li>• Acceso a Fax y Copiadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> <li>• Conexión a internet.</li> </ul>	

## PERFIL DE PUESTO

### REQUISITOS ACADÉMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

**Opción A:** Con Título Abogado, con al menos dos (2) años de experiencia en trabajos similares, con gestión de actividades legales y a cargo de la supervisión de un equipo legal, a fines al Desarrollo Rural

**Deseable:** Con grado de Maestría.

### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

**Conocimientos en:** Ordenamiento jurídico Nicaragüense, Procedimientos administrativos y judiciales.

Computación básica.

**Habilidad para:** Revisar y corregir dictámenes y demás documentos legales y jurídicos complejos.

Analizar contratos, reglamentos, disposiciones legales y demás documentos legales y jurídicos complejos.

Elaborar informes técnicos, tomar decisiones acertadas. Establecer excelentes relaciones interpersonales.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: ABOGADO LOCAL (LOF)</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Abogado Local (Legalización de Operaciones Financieras)	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios Legales Rurales	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable Regional	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Secretarias	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es responsable de cumplimiento del plan de trabajo de la Oficina de Notaria, realizar informes de su gestión, asesoría al Fondo de Desarrollo Local de la sucursal asignada y coordinación del trabajo con las instituciones vinculadas al desarrollo del programa en su territorios.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento en 100% del plan de trabajo de la oficina de notaria: Elaboración de contratos Públicos y Ejecución de Cobros Judiciales y extrajudiciales.</li> <li>Coordinación exitosa del trabajo con las instituciones vinculadas al desarrollo del programa en sus territorios.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar y garantizar la calidad técnica de las escrituras notariales de crédito en la sucursal asignada.</li> <li>Asesorar legalmente a las sucursal del FDL a su cargo</li> <li>Realizar cobros extrajudicial previa solicitud de la gerencia</li> <li>Elaborar y ejecutar la estrategia Judicial a los cobros Judiciales</li> <li>Realiza los informes de la Oficina de Notaria (mensuales, trimestrales, semestrales y anuales).</li> <li>Participar en la elaboración de planes de trabajo del territorio</li> <li>Garantiza el cumplimiento de las metas planteadas</li> <li>Coordina y garantiza el cumplimiento de las solicitudes de trabajo de la sucursal del FDL asignada</li> <li>Coordina con las instituciones vinculadas al quehacer del programa (FDL, otros).</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone y razona la apertura nuevos territorios.</li> <li>• Asistir a las reuniones que convoca la Dirección del Programa</li> <li>• Coordina y/o trabaja con el abogado/gestor de Legalización de propiedades</li> </ul>		
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes. Ocasionalmente realiza trabajo de campo con exposición baja a riesgos físicos, como polvo y temperaturas altas.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.</li> </ul>		
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>		
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Dinero:</b> Es responsable indirecto de dinero en efectivo, títulos y valores y custodia de materiales.</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas o estándares, a nivel de su zona.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una coordinación general de manera directa y periódica.</li> </ul> <p><b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con personal de las sucursales de FDL, así como personal del Programa de Servicios Legales Rurales, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación y habilidad de negociación.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con los juzgados locales, público en general y frecuentes con notarias, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.</li> </ul>		
<p><b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>		
<table border="0"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>	
<p><b>PERFIL DE PUESTO</b></p>		

<b>I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>
<b>Opción A:</b> Con Título de Abogado, incorporado como abogado y notario a la Corte Suprema de Justicia; con al menos dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo, en el área legal y jurídica.
<b>II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>
<p><b>Conocimientos en:</b>  Ordenamiento jurídico Nicaragüense,  Procedimientos administrativos y judiciales.  Computación básica.</p> <p><b>Habilidad para:</b> Redactar dictámenes y demás documentos legales y jurídicos complejos.  Analizar contratos, reglamentos, disposiciones legales y demás documentos legales y jurídicos complejos.  Elaborar informes técnicos, tomar decisiones acertadas. Para establecer excelentes relaciones interpersonales.</p>

<b>Elaborado por:</b>		
<b>Revisado por:</b>		
<b>Autorizado por:</b>		

 <p><b>Nitlapan</b> UNIVERSIDAD CATÓLICA DE URUGUAY</p>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: GESTOR DE PROPIEDAD</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Gestor de Propiedad	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios Legales Rurales	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable Regional	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es responsable de cumplimiento del plan de trabajo de los territorios asignados en el componente de Legalización de propiedades, coordinando con el abogado del territorio el proceso legal a seguir, así como la coordinación de trabajo con las instituciones vinculadas al desarrollo del programa en su territorios.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de la Meta de: Legalizaciones realizadas, documentos inscritos y talleres realizados</li> <li>Entrega de informes de gestión en el tiempo estipulado y correcta gestión con las instituciones vinculadas para la gestión en el territorio asignado.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Visita directa a las comunidades y cooperativas para atender el proceso de legalización de propiedades.</li> <li>Realiza diagnostico de las propiedades a legalizar.</li> <li>Realiza la estrategia legal a seguir en el proceso.</li> <li>Realiza llenado de expedientes.</li> <li>Efectúa revisión de los libros del registro de la propiedad para conocer la situación real de las propiedades de las personas que solicitan el servicio de legalización de propiedad y poder determinar la viabilidad de la misma.</li> <li>Elabora contratos topográficos con el objetivo de llevar a efecto la medición de la propiedad y efectúa discusiones de los planos topográficos, revisando las medidas, linderos y servidumbres de paso.</li> </ul>		

- Elabora actas de actualización de socios, Juntas Directivas. y personerías jurídicas, elaboración de estatutos de cooperativas.
- Realiza gestiones ante catastro de cada departamento para la aprobación de los planos de las cooperativas y solicita su respectivo certificado catastral.
- Declara y paga impuestos en la administración de renta de la propiedad.
- Apoya el proceso de titulación supletoria en cada una de los juzgados respectivos según la estrategia legal trazada.
- Propone borradores de escrituras e inserción de los certificados catastrales en los respectivos testimonios.
- Realiza inscripción de las escrituras.
- Realiza elaboración de plan anual de territorios a atender.
- Prepara documentos o folletos.
- Imparte talleres de capacitación.
- Elabora informes anuales, semestrales y mensuales del componente de legalización de propiedades.
- Propone y razona la apertura de nuevos territorios.
- Asiste a las reuniones que convoca la Dirección del Programa.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo realizando trabajo de campo con exposición media con agentes contaminantes físicos, como polvo y al calor. Y en ocasiones con necesidad de caminar largas distancias.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo medio, con posibilidad de ocurrencia medio.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pie constantemente y caminando constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.
- **Dinero:** Es responsable directo de documentos legales, y dinero en efectivo.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores, para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante y no ejerce supervisión.

##### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con personal de las sucursales de FDL, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación y habilidad de negociación. Así como personal del Programa de Servicios Legales Rurales.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones continuas con los juzgados locales, público en general y frecuentes con notarias, oficinas de catastro, etc. a fin de ejecutar

lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
<b>NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería.</li> <li>• Teléfono celular</li> <li>• Odómetro, GPS??</li> <li style="margin-left: 400px;">• Laptop?</li> </ul>
<b>PERFIL DE PUESTO</b>
<b>REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>
<p><b>Opción A:</b> Estudiante de Derecho y al menos un (1) año de experiencia en trabajos similares en el área rural.</p> <p><b>Opción A:</b> Título de Ingeniero Agrónomo o de carreras técnicas relacionadas y al menos un (1) año de experiencia en trabajos similares en el área rural.</p>
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>
<p><b>Conocimientos en:</b> Ordenamiento Jurídico Nicaragüense, Procedimientos administrativos y judiciales. Manejo del Paquete Office.</p> <p><b>Habilidad para:</b> Redactar documentos legales y jurídicos de complejidad media. Analizar contratos, reglamentos, disposiciones legales y demás documentos legales y jurídicos de complejidad media. Elaborar informes técnicos, tomar decisiones acertadas. Para establecer excelentes relaciones interpersonales. Trabajar en equipo. Y Comunicarse efectivamente de forma verbal y escrita.</p>

<b>Elaborado por:</b>		
<b>Revisado por:</b>		
<b>Autorizado por:</b>		

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: SECRETARIA LEGAL</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Secretaria Legal	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios Legales Rurales	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable Regional /Abogado	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Ejecutar actividades secretariales y asistir a su jefe inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiste en las actividades secretariales.</li> <li>• Coopera con las gestiones administrativas de la oficina del Programa Servicios Legales Rurales en cada territorio.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en la gestión de créditos del FDL:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Abogado local en la elaboración de contratos de préstamos entre el FDL y el cliente.</li> <li>• Apoyar al Abogado local en la recepción de firmas de las partes contratantes en los contratos de préstamos.</li> <li>• Atender al público y brindar información sobre los servicios que brinda el programa.</li> <li>• <u>Elabora cheques.</u></li> <li>• <u>Desglosa y entrega cheques.</u></li> </ul> </li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta las actividades secretariales de la oficina de SLR. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y efectuar llamadas telefónicas, así como mensajes.</li> <li>• Mantener el control sobre los materiales a utilizar en la oficina (papelería).</li> <li>• Mantener al día y en orden el archivo de la oficina.</li> <li>• Atender consultas sobre archivos de la oficina.</li> <li>• Recibe y envía correspondencia.</li> </ul> </li> <li>• Garantizar confiabilidad en la información de documentos legales.</li> <li>• Garantizar el orden, aseo y presentación de la oficina.</li> <li>• Realizar otras tareas afines a su cargo, orientadas por su jefe inmediato.</li> <li>• Apoyo en la gestión de Legalización de propiedades.</li> </ul>		
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b>El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.</li> <li>• <b>Riesgo:</b>El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b>El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual bajo</li> </ul>		
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>		
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Dinero:</b> Es responsable indirecto de dinero en efectivo, títulos y valores y custodia de materiales. .</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.</li> </ul>		
<p><b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de la unidad administrativa a la que pertenece y/o frecuentes con los integrantes del FDL, usuarios del servicio, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones frecuentes con instituciones públicas y/o privadas y público en general, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.</li> </ul>		
<p><b>NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>		
<table border="0"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>	

## PERFIL DE PUESTO

### REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

**A) Educación:** Bachiller, más curso de dos (2) años de duración de secretariado computarizado.

**Experiencia:** Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área secretarial y de oficina.

**B) Educación:** Bachiller, más curso de secretariado de seis (6) meses de duración, más curso de computación de seis (6) meses de duración.

**Experiencia:** Seis (6) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área secretarial y de oficina.

### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

**Conocimientos en:**

Técnicas secretariales,

El manejo de equipo común de oficina (computadora, fax, fotocopidora, máquina de escribir electrónica y otros).

Métodos y procedimientos de oficina.

Técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía.

Computación básica.

Relaciones humanas.

Normas de cortesía.

**Habilidad para:**

Relacionarse con público en general.

Expresarse claramente en forma verbal y escrita.

Seguir instrucciones orales y escritas.

Tratar en forma cortés y efectiva al público.

Redactar correspondencia de rutina, actas e informe de cierta complejidad.

Comprender situaciones de diversa índole.

Organizar el trabajo de la oficina.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Asistente de Legalización de Operaciones Financieras (LOF)</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Asistente de Legalización de Operaciones Financieras	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios Legales Rurales	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director de Programa de Servicios Legales Rurales.	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar Soporte para la ejecución de las actividades operativas de las Oficinas del Programa de Servicios Legales Rurales.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la dotación al personal de viáticos para sus actividades.</li> <li>• Realizar en tiempo y forma, gestiones de cobro por servicios brindados.</li> <li>• Mantener actualizada información relativa a gestiones de legalización de propiedades, informe de colocaciones mensuales de FDL.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a las oficinas del Programa para su <u>gestión operativa</u>.           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de cheques de viáticos del personal del Programa, de forma mensual y a solicitud del personal, producto de actividades propias de la gestión operativa de las oficinas de SLR.</li> <li>• Elaborar rendiciones de cheque, según políticas internas, administrativas y contables.</li> <li>• Gestion de cheques para financiamiento de legalización de propiedades.</li> <li>• Elaborar rendiciones de cheque, para financiamiento de legalización de propiedades.</li> <li>• Actualiza informe de propiedades registradas, en el Registro Público de la propiedad.</li> <li>• Solicitudes de vale de caja chica, para viáticos de personal del Programa, y</li> </ul> </li> </ul>		

correspondiente rendición.

- Apoyo en la gestión de servicios de notaria al FDL
  - Recepcionar solicitudes de escrituras definitivas de venta de moto, promesas de ventas, y poderes y remitir al abogado correspondiente.
  - Dar seguimiento y remitir documento finales al FDL
  - Elabora de informe de cobro al FDL, que incluye prestamos al personal
- Elabora informe de gestión y cobro por servicios brindados al Programa de Incubación de empresas: contratos de arriendo de ganado, compra-venta de bienes muebles, etc.
- Mantiene actualizada y realiza gestión de archivos de: gestiones de legalización de propiedades, informe de colocaciones mensuales de FDL.
- Brinda soporte en los eventos de capacitación o reuniones, organizados con el personal de la Dirección.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y documentación legal.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad media.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos operativos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos de la gestión.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no ejerce supervisión directa.

##### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas, así como personal del Programa de Servicios Legales Rurales y de los demás Programas del Instituto, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación y habilidad de negociación.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones continuas con personal de las sucursales de FDL, Bancos, y otros proveedores de servicio, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

<b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio.</li> <li>• Escáner.</li> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>
<b>PERFIL DE PUESTO</b>
<b>I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>
<p><b>Opción A:</b> Técnico Superior en Administración de Empresas, con al menos dos (2) años de experiencia en cargos similares: procesos administrativos y/o gestión legal.</p> <p><b>Opción B:</b> Con Título de Secretaria Ejecutiva y con al menos tres (3) años de experiencia en procesos administrativos y/o legales.</p>
<b>II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>
<p><b>Conocimientos en:</b>  Procedimientos administrativos,  Procedimientos legales  Manejo de Office  Manejo de equipos y herramientas de oficina.</p> <p><b>Habilidad para:</b>  Habilidad analítica y para realizar cálculos numéricos.  Establecer excelentes relaciones interpersonales.  Trabajo en equipo y colaboración.  Cuida en la calidad de trabajo.  Capacidad de planificación y organización.  Resguardo y confiabilidad de la información.  Negociación.  Orientación al Cliente.  Responsabilidad.</p>

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <b>Nitlapan</b> <small>Universidad Autónoma</small>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: OFICIAL ADMINISTRATIVO SLR</b>	Fecha: 31/08/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Oficial Administrativo SLR	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios Legales Rurales	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director de Servicios Legales Rurales	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguna	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte para la ejecución de las actividades administrativas y operativas de la Dirección del Programa de Servicios Legales Rurales.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada la documentación relativa a la gestión administrativa del personal del Programa.</li> <li>• Apoyo en la presentación oportuna de informes del Programa SLR.</li> <li>• Responsable por dotación oportuna de mobiliarios y papelería para las oficinas del Programa.</li> <li>• Apoyo en las gestiones administrativas, relacionadas a los Servicios de asesoría legal que Dirección del Programa.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<p> </p>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegura la actualización de la documentación relativa a las <u>gestión administrativa del personal</u> del Programa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza gestiones relativas al ingreso de personal del Programa</li> <li>• Gestiona la correspondencia al personal del Programa: Memorando</li> <li>• Elabora el informe mensual de vacaciones del personal del programa.</li> <li>• Atiende todas las solicitudes internas relacionadas a la administración del personal del Programa.</li> <li>• Mantener actualizado archivo de personal del Programa.</li> </ul> </li> <li>• <u>Apoya en la presentación de informes</u> del Programa.</li> <li>• <u>Consolida información y gestiona el cobro</u>, de los servicios ofrecidos al FDL por</li> </ul>		

las diferentes oficinas del Programa.

- Apoyo en la redacción y presentación de Informes a: organismos externos relativa a la gestión legal, agencias financiadoras, y/o organismos relacionados a proyectos.
- Apoyo en las gestiones administrativas, relacionadas a los procesos de asesoría legal del Programa.
  - Revisión y remisión al Área de Finanzas de las comisiones mensuales de los Abogados del programa por sus servicios brindados.
  - Apoyo en la transcripción redacción, y presentación final en libros, de Actas, relacionadas al servicio de asesoría legal del Programa.
  - Realizar gestiones ante entes de regulación (Ministerio de Gobernación, Ministerio de Relaciones Exteriores, etc.), en apoyo a la gestión de asesoría legal del Programa.
- Apoya en la logística de actividades y eventos varios:
  - Gestiona la dotación y distribución productos diversos al personal del Programa: camisetas, canasta navideña, carnets, etc.
  - Organizar eventos, reuniones externas e internas, asambleas, etc. : alquiler de locales, compra de alimentación, compra de materiales relacionados, etc.
- Coordina las actividades para la gestión de compra de mobiliarios y equipos de las oficinas del Programa.
- Apoyar a la reproducción y distribución de correspondencia, folletos, libros, etc.
- Revisar, clasificar, archivar y mantener al día la correspondencia enviada y recibida de la Dirección; así como del resto del programa.
- Atender consultas sobre archivos de la gestión del programa.
- Entregar papelería a todo el personal del programa, llevando el correspondiente control por cada territorio.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pie constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y poco complejos, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Es responsable directa de custodia de materiales y documentación legal confidencial. Y de forma indirecta de dinero, a solicitud.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alta.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos operativos previamente informados

a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos de la gestión.

- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante y no ejerce supervisión directa.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con el resto de personal del Programa de Servicios Legales Rurales y con el resto de áreas.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones constantes con agencias de cooperaciones, entes gubernamentales y de regulación, y proveedores de servicios, etc., a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

**NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- Mobiliario de trabajo.
- Papelería.
- Computadora
- Acceso a Fax y Copiadora
- Impresora.
- Teléfono de escritorio y celular.
- Archivadores.
- Conexión a internet.

**PERFIL DE PUESTO**

**REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)**

**Opción A:** Con Título de Secretaria Ejecutiva y con al menos tres (3) años de experiencia en procesos administrativos y/o legales.

**Opción B:** Técnico Superior en Administración de Empresas, con al menos dos (2) años de experiencia en cargos similares: procesos administrativos y/o gestión legal.

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**

Procedimientos administrativos, Procedimientos legales Manejo de Office  
Manejo de equipos y herramientas de oficina.

**Habilidad para:**

Redacción de documentos diversos. Tomar decisiones acertadas.  
Establecer excelentes relaciones interpersonales. Trabajo en equipo y colaboración.  
Cuida en la calidad de trabajo. Capacidad de planificación y organización.  
Resguardo y confiabilidad de la información. Habilidad analítica. Negociación.  
Orientación al Cliente. Responsabilidad.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Técnico en Computación</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Técnico en Computación	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Programa de Servicios Legales Rurales	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Director de Programa de Servicios Legales Rurales.	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encarga del correcto funcionamiento de todos los medios y equipos informáticos, a través del soporte técnico a los usuarios de todas las oficinas del Programa de Servicios Legales Rurales en los diferentes territorios.</li> </ul>		
<b>II. BJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar y ejecutar plan anual de soporte o asistencia técnica a usuarios de equipos informáticos del Programa SLR.</li> <li>Ejecutar Soporte (mantenimiento preventivo y correctivo) de los equipos informáticos de las Oficinas del Programa SLR, y atención eficiente a solicitudes de soporte por imprevistos o casos fortuitos.</li> <li>Asegurar la infraestructura tecnológica idónea para el funcionamiento eficiente de las oficinas del Programa SLR, optimizando los recursos disponibles.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar <u>visitas a oficinas</u> del Programa según plan de Mantenimiento           <ul style="list-style-type: none"> <li>Limpieza de equipos informáticos</li> <li>Valoración de la funcionalidad de los equipos informáticos y levantamiento técnico de próximas necesidades de reparación o sustitución.</li> <li>Verificación del estatus de los activos: informáticos y mobiliario.</li> <li>Verifica y Diagnostica activos a darse de baja, en coordinación con la dirección.</li> </ul> </li> <li>Ejecutar <u>asistencia técnica</u> a usuarios de equipos informáticos del Programa SLR:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación equipos informáticos y de impresión ( nuevos o por traslados )</li> <li>Actualización del antivirus.</li> <li>Instalación y reinstalación de Software (Sistemas Operativos, paquetería Office, Antivirus, Programas Especiales)</li> </ul> </li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cambios, sustituciones totales o parciales de Hardware, según requerimiento.</li> <li>• Induce a usuarios en el uso y funcionamiento de nuevo software y equipos.</li> <li>• Asistir a los usuarios del programa ARCGIS, (instalación y funcionalidad)</li> <li>• Brinda asistencia remota a algunos usuarios y/o oficinas donde hay conexión de red.</li> <li>• Retroalimentación a los Supervisores Regionales en cuanto a las necesidades técnicas y de recursos en las oficinas del Programa</li> </ul>
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica en un sitio abierto y/o cerrado, generalmente bajo condiciones no ideales por la diversidad de las condiciones de las oficinas del Programa en los diferentes territorios y mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como: acumulación de polvo en equipos, descarga eléctrica, productos químicos de limpieza para equipos.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a accidentes en el trayecto a oficinas, con magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, de pie y/o en movimiento constante; levantar peso periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual y visual alto</li> </ul>
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente materiales y/o equipos altamente complejos y/o especializados, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Valores:</b> Es responsable indirecto de la custodia de herramientas, materiales, sistemas y datos.</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos operativos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos y/o establecer técnicas o estándares.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no ejerce supervisión</li> </ul> <p><b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de su Programa y con el personal de las diversas oficinas del Programa, así como todas las dependencias internas a fin de apoyar, ejecutar y/o coordinar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones frecuentes, con personal técnico de empresas externas a la Institución (FDL y proveedores), a fin de apoyar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.</li> </ul>
<p><b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>

- Mobiliario de trabajo.
- Papelería.
- Computadora portátil
- Material fungible de equipos informáticos
- Medio de almacenamiento masivo (HDD Externo)
- Impresora.
- Teléfono de escritorio y celular
- Bodega de equipos y materiales.
- Juego de herramientas.

## PERFIL DE PUESTO

### I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

#### **a) Educación:**

Técnico Medio Universitario en Informática, Computación y/o Electrónica, más cursos adicionales.

#### **Experiencia:**

Al menos dos (2) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de sistemas de información, mantenimiento de equipos de computación o redes de datos según sea el caso.

#### **b) Educación:**

Egresado Universitario en Informática, Computación y/o Electrónica, más cursos adicionales.

#### **Experiencia:**

Al menos un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de sistemas de información, mantenimiento de equipos de computación o redes de datos según sea el caso.

### II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

#### **Conocimientos en:**

##### Indispensable:

Manejo de herramientas de software y sistemas operativos.

Programas de diagnóstico. Fallas de equipos y redes.

Elementos de electricidad y electrónica. Normas para el cableado de redes.

Inglés técnico. Diferentes tipos de mantenimiento y reparaciones de equipos de computación e impresión.

##### Deseable:

Lenguaje de programación. Conocimiento básico en otros software. (Paquetería Office, Diseño, Audio, Video, etc.)

#### **Habilidades:**

Detección y reparación de fallas en equipos de computación.

Preparación de informes técnicos. Instalación de equipos de computación, periféricos o de red. Capacidad de planificación y Organización. Actitud de Servicio e Iniciativa.

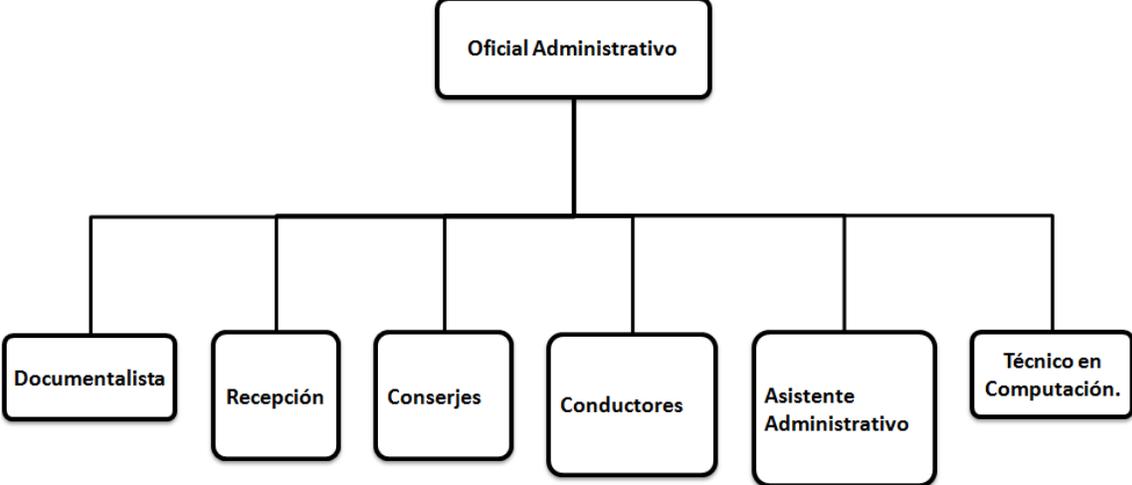
Establecimiento de relaciones personales y de negociación. Trabajar en equipo y cooperación.

Tolerancia a la presión.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

Descripciones de puesto Servicios Administrativos

**Servicios Administrativos**



 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: OFICIAL ADMINISTRATIVO</b>	Fecha: 24/02/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Oficial Administrativo	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Administración	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Oficial Administrativo	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Garantiza el apoyo en actividades operativas del área de transporte, mantenimiento de edificio además el control y registro de estas actividades.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (A corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora en el apoyo logístico en cuanto a vehículos, compra de equipos a las diferentes áreas del instituto.</li> <li>• Comprometido con el resguardo, manejo y despacho de la papelería y útiles de oficina en bodega.</li> <li>• Garantiza el registro y elaboración de los informes de fotocopia, kilometraje, papelería; así como la reproducción y engargolado de documentos de las diferentes áreas.</li> <li>• Apoya el buen funcionamiento de las áreas administrativa, además de realizar otras funciones de apoyo que solicite su responsable inmediato, vela por el mantenimiento, limpieza e imagen del edificio y los bienes.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la formulación del presupuesto anual del área</li> <li>• Elaborar y ejecutar un Plan Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo al mobiliario, instalaciones y medios de transporte.</li> <li>• Asegura la ejecución del Plan mantenimiento al sistema eléctrico, bombas de agua, etc..</li> </ul>		

- Realiza contratación de servicios en general, siguiendo las políticas internas.
- Vela por la seguridad e integridad de las instalaciones, bienes del instituto.
- Coordina que se realice el servicio de aseo y limpieza en el instituto.
- Asegura que se brinde el servicio de reproducción, fotocopiado, encolchado de documentos.
- Atiende las necesidades de transporte que se requieran por los programas.
- Da seguimiento al plan de mantenimiento de vehículos y motos de Nitlapán.
- Proporcionar el servicio de mensajería
- Prepara información a solicitud de la dirección o comité de dirección del Instituto.
- Asegura el orden y limpieza de la bodega a su cargo.
- Elabora solicitudes de cheque para compras y reparaciones varias.
- Revisa las rendiciones de anticipos de los conductores del personal de transporte.

**V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:**

- El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
- El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
- El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

**VI. AMBITO DE ACTUACIÓN**

**RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
- **Dinero:** Es responsable indirecto de títulos y valores.
- **Información Confidencial:** Ninguna.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores, para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante y no ejerce supervisión.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con personal del área de administración y con todos los usuarios del área de fotocopia.
- **Relaciones Externas:** Proveedores de Servicios

**NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- Mobiliario de trabajo.
- Papelería.
- Computadora.
- Equipo de fotocopia
- Impresora.
- Teléfono de escritorio y celular
- Archivadores.

## PERFIL DE PUESTO

### REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

Ser Bachiller. Estudiante del tercer año de Administración de Empresa.  
 Técnico de medio en Administración de empresas. Conocimiento de procesador de palabras.  
 Mínimo dos años de experiencia. Experiencia en la elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia

### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

#### Conocimientos en:

Aritmética simple, Principios de contabilidad, Procedimientos de oficina, Procesamiento electrónico de datos, Teneduría de libros, Sistemas operativos, hojas de cálculo, transcripción de datos

#### Habilidad para:

- Seguir instrucciones orales y escritas,
- comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita,
- Colaboración.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo de relaciones.
- Preocupación por el orden y la claridad.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: RESPONSABLE DEL CEDOC</b>	Fecha: 20/02/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Responsable del CEDOC	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Administración	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Oficial de Servicios Administrativos.	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Comercializa las publicaciones del Instituto y garantiza el procesamiento del material bibliográfico del CEDOC y el procesamiento automatizado, asegurando su ingreso en la base de datos.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica y administra el trabajo documental para garantizar un buen servicio a usuarios internos y externos.</li> <li>• Orientar el uso de la base de datos.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edita boletines bibliográficos.</li> <li>• Código y entarjetado de documentos automatizados.</li> <li>• Participa en las reuniones la red de centro de documentaciones (RENIDA) a fin de garantizar el intercambio de publicaciones.</li> <li>• Asignación de descriptores de nuevos documentos en base de datos NIT y ARV.</li> <li>• Actualización de bases de datos PRES.</li> <li>• Registro estadístico de usuarios que nos visitan y se atienden.</li> <li>• Registro estadístico de préstamo de materiales a investigadores.</li> <li>• Procesamiento de material bibliográfico que va adquiriendo el CEDOC.</li> <li>• Procesamiento automatizado, ingreso en la base de datos.</li> <li>• Ordenamiento de estantería del material bibliográfico.</li> <li>• Recuperación de préstamos del material bibliográfico.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de fotocopias a usuarios.</li> <li>• Escaneado de portadas.</li> <li>• Actualización del mural de nuevas adquisiciones.</li> <li>• Informe de atención a usuarios.</li> <li>• Apoyo a la comercialización de publicaciones.</li> <li>• Registro diario de usuarios.</li> </ul>		
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.</li> </ul>		
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>		
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Valores:</b> Es responsable directo de documentación...???</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.</li> </ul> <p><b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de todas las áreas del Instituto.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones frecuentes con usuarios del centro de documentación, otras dependencias de la UCA.</li> </ul>		
<p><b>NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>		
<table> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> <li>• Archivadores</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono de escritorio</li> <li>• Escáner</li> <li>•</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> <li>• Archivadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono de escritorio</li> <li>• Escáner</li> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> <li>• Archivadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono de escritorio</li> <li>• Escáner</li> <li>•</li> </ul>	
<p><b>PERFIL DE PUESTO</b></p>		
<p><b>REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b></p>		

**Educación:** Licenciatura en Bibliotecología

**Experiencia:** Al menos dos (2) años de experiencia en manejo de centros de documentación.

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**

El manejo de equipo común de oficina (computadora, fax, fotocopidora, máquina de escribir electrónica y otros).

Técnicas de archivo, ortografía y redacción.

**Habilidades:**

Orientación al cliente.

Responsabilidad.

Búsqueda de Información.

Trabajo en equipo

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: RECEPCIONISTA</b>	Fecha: 20/02/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Recepcionista	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Administración	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Oficial de Servicios Administrativos.	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Prestar atención a las personas que visitan la institución.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza la atención al cliente que visita la institución, así como a las personas que solicitan servicios de llamadas al área de recepción.</li> <li>• Garantiza el cumplimiento las normas y procedimientos establecidos en el cargo.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atiende al público que visita la institución y le orienta como llegar a la oficina que visita.</li> <li>• Solicita autorización al personal para hacer pasar a la persona visitante.</li> <li>• Controla registro de entradas y salidas de personas ajenas a la institución, mediante el formato establecido.</li> <li>• Realiza llamadas nacionales e internacionales, garantizando sus respectivos controles.</li> <li>• Toma y transmite mensajes a los destinatarios.</li> <li>• Recibe correspondencia y le informa de la misma a su responsable inmediato.</li> <li>• Recibe y transmite mensajes vía fax, tanto nacionales como internacionales garantizando el control de los mismos (registro de fax nacionales y autorización de internacionales).</li> <li>• Asegura el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.</li> <li>• Actualiza guía telefónica interna.</li> <li>• Recibe y envía correspondencia por D. H. L.</li> </ul>		

<b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual bajo</li> </ul>
<b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b>
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Valores:</b> Es responsable de la documentación...???</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.</li> </ul> <p><b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de todas las áreas del Instituto.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones frecuentes con, así como con todos los visitantes, ya sean beneficiarios, proveedores, estudiantes, representantes de organismos, etc., para lo cual se requiere habilidades de atención al cliente, seguimiento y atención eficiente de consultas.</li> </ul>
<b>NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Fax</li> </ul>
<b>PERFIL DE PUESTO</b>
<b>REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>
<p><b>Educación:</b> Bachiller, más curso de dos (2) años de duración de secretariado o afín.</p> <p><b>Experiencia:</b> Al menos un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en gestiones administrativas.</p>
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>

**Conocimientos en:**

Técnicas secretariales,

El manejo de equipo común de oficina (computadora, fax, fotocopidora, máquina de escribir electrónica y otros).

Métodos y procedimientos de oficina.

Técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía.

Computación básica.

Relaciones humanas.

Normas de cortesía.

**Habilidad para:**

Relacionarse con público en general.

Expresarse claramente en forma verbal y escrita.

Seguir instrucciones orales y escritas.

Tratar en forma cortés y efectiva al público.

Tomar mensajes y lidiar con correspondencia.

Comprender situaciones de diversa índole.

Organizar el trabajo de la oficina.

<b>Elaborado por:</b>		
<b>Revisado por:</b>		
<b>Autorizado por:</b>		



**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO  
NITLAPAN- UCA  
DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO**

**PUESTO: CONSERJE**

Fecha: 23/09/2011

<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Conserje
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Administración
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Oficial de Servicios Administrativos.
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>	
Es responsable de la limpieza e higiene de las instalaciones del Instituto.	
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza la limpieza de oficinas y edificio en general.</li> <li>• Contribuye con el mantenimiento de la ornamentación interna y atención de cafetería a reuniones.</li> </ul>	
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>	
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora café para el personal.</li> <li>• Brinda servicio de cafetería en reuniones.</li> <li>• Efectúa limpieza diaria y garantiza higiene de pantry y servicios higiénicos.</li> <li>• Limpia pisos, persianas, puertas, techo y muebles de oficina y pasillos.</li> <li>• Riega las plantas que se encuentran en el sector que asea.</li> <li>• Es responsable del cuidado de los equipos y materiales asignados para sus labores.</li> </ul>	
<b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica en un sitio abierto y/o cerrado, se expone de forma directa a algunos agentes contaminantes tales como: polvo, productos químicos de limpieza entre otros.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a accidentes de oficinas, con magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar de pié y/o en movimiento constante; levantar peso periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual y visual bajo.</li> </ul>		
<b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b>		
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Valores:</b> Es responsable indirecto de todos los activos que componen las instalaciones del Instituto.</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad media.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en procedimientos operativos para la ejecución normal del trabajo. (rutina de trabajo establecida).</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.</li> </ul>		
<b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con todo el personal de los diversos Programas del Instituto, usuarios del servicio que brinda.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo no mantiene ningún tipo de relación con los usuarios y usuarias y otros actores de los territorios.</li> </ul>		
<b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de limpieza</li> <li>• Herramientas de cafetería.</li> </ul>		
<b>PERFIL DE PUESTO</b>		
<b>I. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>		
<p><b>a) Educación:</b> Primaria aprobada.</p> <p><b>Experiencia:</b> Al menos un (1) año de experiencia en cargos similares.</p>		
<b>II. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>		
<p><b>Conocimientos en:</b> Uso y manejo de productos de limpieza. Uso y manejo de utensilios de cafetería.</p> <p><b>Habilidades:</b> Responsabilidad. Desarrollo de relaciones. Colaboración.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma



**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO  
NITLAPAN- UCA  
DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO**

**PUESTO: CONDUCTOR**

Fecha: 23/09/2011

<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Conductor
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Administración
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Oficial de Servicios Administrativos.
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el responsable del traslado del personal a las actividades propias de la institución y del buen funcionamiento del vehículo que utiliza.</li> </ul>	
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (Indicadores de gestión a corto y largo plazo)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza la movilización del personal en las actividades propias de la institución y lleva correspondencia.</li> <li>• Mantiene el buen funcionamiento del vehículo que utiliza.</li> </ul>	
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>	
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chequea el vehículo a utilizar reporta cualquier falla que tenga a su responsable inmediato.</li> <li>• Realiza mantenimiento preventivo del vehículo, revisando niveles de agua, aceite, freno y líquido de freno.</li> <li>• Realiza el recorrido asignado por su responsable inmediato, conduciendo de acuerdo a las normas y regulaciones de tránsito.</li> <li>• Apoya las acciones que estén en su capacidad, para garantizar el cumplimiento de los objetivos del viaje y del área en particular.</li> <li>• Lleva control del kilometraje recorrido en hoja de ruta de los diferentes viajes que realice, entregando diariamente o semanalmente la misma.</li> <li>• Mantiene limpieza y aseo del vehículo asignado.</li> <li>• Lleva control de gastos durante el período que duren los viajes a los territorios y/o misiones asignados.</li> <li>• Realiza rendiciones de cuentas de los anticipos de viáticos recibidos para el trabajo de campo.</li> <li>• Rinde cuenta de los gastos realizados durante las misiones asignadas.</li> </ul>	

<b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> Trabajo en medios rurales y urbanos.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a accidentes en la entrada, salidas y trayecto en los territorios asignados, durante el trabajo, delincuencia.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico para traslado de materiales y un alto nivel de atención.</li> </ul>	
<b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b>	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente materiales y/o equipos altamente complejos y/o especializados, siendo su responsabilidad directa. (vehículo)</li> <li>• <b>Valores:</b> Es responsable directas de la seguridad del personal el cual transporta.</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos operativos estándar.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión general y específica de manera directa y periódica y no ejerce supervisión</li> </ul>	
<b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de los diversos Programas del Instituto.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> El cargo mantiene relaciones de forma indirecta con los usuarios y usuarias y otros actores de los territorios.</li> </ul>	
<b>VII. NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículo</li> <li>• Papelería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono y celular</li> <li>• Herramientas para mantenimiento vehicular.</li> </ul>
<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>III. REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>	
<p><b>a) Educación:</b> Primaria aprobada.</p> <p><b>Experiencia:</b> Al menos un (2) años de experiencia como conductor.</p>	
<b>IV. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>	

**Conocimientos en:**

Mantenimiento preventivo del vehículo.

**Habilidades:**

Responsabilidad.

Desarrollo de relaciones..

Colaboración.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Auxiliar Administrativo	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Administración	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Oficial Administrativo	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Apoyo en las actividades operativas de atención de la oficina de servicios generales especialmente relacionadas al servicio de fotocopias, mensajería, dotación de papelería, etc.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (A corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza la prestación del servicio de fotocopias y engarladados, y su correspondiente control.</li> <li>• Ejecuta todas las tareas administrativas designadas por el Oficial Administrativo, relativas a: reporte de kilometrajes, solicitudes de cotizaciones por servicios, dotación de papelería, mantenimiento al edificio, etc.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saca fotocopia y engargola documentos.</li> <li>• Registra los gastos de combustible y repuesto de los vehículos.</li> <li>• Recepción solicitud de papelerías de las áreas y verifica código.</li> <li>• Atiende solicitudes de abastecimiento de papelería y equipos de oficina.</li> <li>• Entrega en las fechas estipuladas la papelería de cada una de las áreas.</li> <li>• Efectúa cotizaciones y realiza compras para atención de la cafetería.</li> <li>• Recepción y revisión de las hojas de rutas.</li> <li>• Recepción y distribución de los botellones de agua a los oasis.</li> <li>• Introduce los datos de kilometraje y gastos de vehículos y equipos realizados en el sistema de información del transporte.</li> <li>• Elabora solicitudes de cheque para compras y reparaciones varias.</li> </ul>		

<b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.</li> <li>• El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.</li> </ul>	
<b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b>	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.</li> <li>• <b>Dinero:</b> Es responsable indirecto de títulos y valores.</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Ninguna.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores, para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante y no ejerce supervisión.</li> </ul>	
<b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con personal del area de administración y con todos los usuarios del área de fotocopia.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> Proveedores de Servicios</li> </ul>	
<b>NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Equipo de fotocopia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>
<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>	
<p>Ser Bachiller. Estudiante del tercer año de Administración de Empresa.  Técnico de medio en Administración de empresas. Conocimiento de procesador de palabras.  Mínimo dos años de experiencia. Experiencia en la elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia</p>	
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>	

**Conocimientos en:**

Aritmética simple, Principios de contabilidad, Procedimientos de oficina, Procesamiento electrónico de datos, Teneduría de libros, Sistemas operativos, hojas de cálculo, transcripción de datos

**Habilidad para:**

- Seguir instrucciones orales y escritas,
- comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita,
- Colaboración y Amabilidad
- Trabajar con resolutividad y Discreción
- Trabajo en quipo.
- Desarrollo de relaciones.
- Preocupación por el orden y la claridad.
- Realizar una adecuada utilización de los recursos disponibles

<b>Elaborado por:</b>		
<b>Revisado por:</b>		
<b>Autorizado por:</b>		

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b>	
	<b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: TECNICO EN COMPUTACION</b>	Fecha: 01/02/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Técnico en Computación	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Servicios Administrativos	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Oficial Administrativo	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga del correcto funcionamiento de todos los medios y equipos informáticos, a través del soporte técnico a los usuarios de todas las oficinas del Programa de Servicios Legales Rurales en los diferentes territorios.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (A corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y ejecutar plan anual de soporte o asistencia técnica a usuarios de equipos informáticos del Nivel Central.</li> <li>• Ejecutar Soporte (mantenimiento preventivo y correctivo) de los equipos informáticos del Instituto (Nivel Central), y atención eficiente a solicitudes de soporte por imprevistos o casos fortuitos.</li> <li>• Asegurar la infraestructura tecnológica idónea para el funcionamiento eficiente de las oficinas del Instituto (Nivel Central), optimizando los recursos disponibles.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de Redes.</li> <li>• Conexiones de redes.</li> <li>• Configuración de correos electrónicos, conexiones.</li> <li>• Instalación de programas de equipos nuevos ( entradas, redes, Sistemas de Programación de Sistemas de Mantenimiento de los mismos)</li> <li>• Mantenimiento de la red.</li> <li>• Instalación y configuración de programas.</li> <li>• Adquisición de nuevos equipos (cotizar y realizar análisis de precios)</li> <li>• Ejecutar <u>asistencia técnica</u> a usuarios de equipos informáticos:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación equipos informáticos y de impresión ( nuevos o por traslados )</li> </ul> </li> </ul>		

- Actualización del antivirus.
- Instalación y reinstalación de Software (Sistemas Operativos, paquetería Office, Antivirus, Programas Especiales)
- Realizar cambios, sustituciones totales o parciales de Hardware, según requerimiento.
- Induce a usuarios en el uso y funcionamiento de nuevo software y equipos.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica en un sitio abierto y/o cerrado, generalmente bajo condiciones no ideales por la diversidad de las condiciones de las oficinas del Programa en los diferentes territorios y mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como: acumulación de polvo en equipos, descarga eléctrica, productos químicos de limpieza para equipos.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a accidentes en el trayecto a oficinas, con magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, de pié y/o en movimiento constante; levantar peso periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente materiales y/o equipos altamente complejos y/o especializados, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Es responsable indirecto de la custodia de herramientas, materiales, sistemas y datos.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos operativos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos y/o establecer técnicas o estándares.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no ejerce supervisión

##### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con personal del área de administración y con todos los usuarios de equipos informáticos y de redes del instituto.
- **Relaciones Externas:** Proveedores de Servicios

##### NECESIDADES DE EQUIPOS:

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| • Mobiliario de trabajo.                       | • Impresora.                       |
| • Papelería.                                   | • Teléfono de escritorio y celular |
| • Computadora portátil                         | • Bodega de equipos y materiales.  |
| • Material fungible de equipos informáticos    | • Juego de herramientas.           |
| • Medio de almacenamiento masivo (HDD Externo) |                                    |

## PERFIL DE PUESTO

### REQUISITOS ACADÉMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)

#### **a) Educación:**

Técnico Medio Universitario en Informática, Computación y/o Electrónica, más cursos adicionales.

#### **Experiencia:**

Al menos dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de sistemas de información, mantenimiento de equipos de computación o redes de datos según sea el caso.

#### **b) Educación:**

Egresado Universitario en Informática, Computación y/o Electrónica, más cursos adicionales.

#### **Experiencia:**

Al menos un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de sistemas de información, mantenimiento de equipos de computación o redes de datos según sea el caso.

### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)

#### **Conocimientos en:**

##### Indispensable:

Manejo de herramientas de software y sistemas operativos.

Programas de diagnóstico.

Fallas de equipos y redes.

Elementos de electricidad y electrónica.

Normas para el cableado de redes.

Inglés técnico.

Diferentes tipos de mantenimiento y reparaciones de equipos de computación e impresión.

##### Deseable:

Lenguaje de programación.

Conocimiento básico en otros programas: (Paquetería Office, Diseño, Audio, Video, etc.)

##### **Habilidades:**

Detección y reparación de fallas en equipos de computación.

Preparación de informes técnicos.

Instalación de equipos de computación, periféricos o de red.

Capacidad de planificación y Organización

Actitud de Servicio e Iniciativa.

Establecimiento de relaciones personales y de negociación.

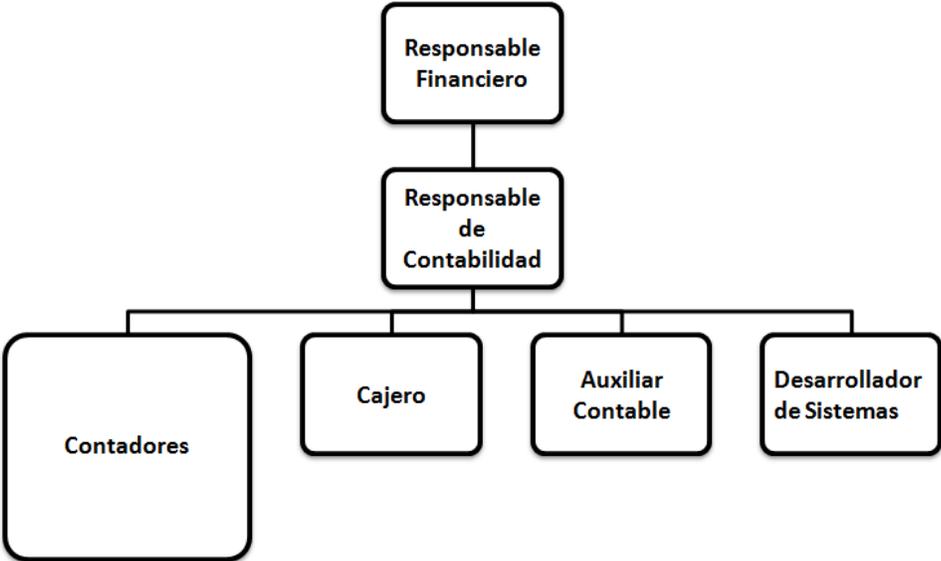
Trabajar en equipo y cooperación.

Tolerancia a la presión.

<b>Elaborado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Revisado por:</b>	Nombre	Firma
<b>Autorizado por:</b>	Nombre	Firma

Descripciones de puesto: Servicios financieros contables

**Servicios Financieros Contables**



	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Responsable Financiero</b>	Fecha: 21/03/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Responsable Financiero	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Contabilidad/Finanzas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable Financiero	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Responsable de Contabilidad, Contadores, Auxiliares de Contabilidad, Cajero.	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Desarrollar mediciones y presentación de informes financieros para ayudar a impulsar la estrategia del Instituto en el futuro. Define procesos e implementa la infraestructura necesaria para dar soporte a la gestión financiera. Responsable de construir y dirigir de forma efectiva y racional del área financiera: contabilidad, finanzas, desarrollo de sistemas.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (A corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegura la correcta elaboración de Estados Financieros periódicos, mensuales anuales, etc.</li> <li>• Revisa los presupuestos, pronósticos financieros y el flujo de efectivo administrativos, de los Programas y de nuevos proyectos.</li> <li>• Asegura la elaboración y envío de Informes a Agencias, dando seguimiento a la relación con las mismas.</li> <li>• Ejecuta seguimiento a los resultados de las auditorias y planes de acción relacionados. (sistemas)</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		

### **Finanzas**

- Supervisa el flujo de caja y asegura la disponibilidad de fondos que se requiera.
- Supervisa el flujo de gastos de cada unidad, y calcula y lleva control de los Ingresos, así como el control y registro de ganancias por diferentes conceptos.
- Supervisa las estrategias y actividades de financiamiento, así como las relaciones con bancos.
- Desarrolla y utiliza modelos predictivos y análisis financieros para proveer a los programas en relación a sus finanzas, que contribuyan a la elaboración de planes de negocio.
- Mantiene registro actualizado de las modificaciones y/o rectificaciones al presupuesto.

### **Planeación, Políticas y Relaciones de Inversión**

- Coordina la elaboración y seguimiento de presupuestos
- Desarrolla pronósticos financieros y contribuye a la realización de planes de negocio
- Participa en la definición de políticas institucionales
- Representa a la institución ante socios financieros, incluyendo instituciones financieras, agencias de financiamiento, representantes de fundaciones, auditores, organismos de regulación, etc.
- Mantiene actualizado el uso de las mejores prácticas de auditoría, y cumplimiento legal en materia de organizaciones sin fines de lucro.

### **Contabilidad y Administración.**

- Se asegura del mantenimiento adecuado de los sistemas y funciones que forman al gestión contable
- Se asegura del uso adecuado de controles internos y procedimientos financieros.
- Se asegura de la entrega a tiempo, exactitud y utilidad de los reportes de gestión financiera , supervisando su preparación y remisión periódica.
- Coordina auditorías y la correcta gestión de pago de impuestos.
- Asegura el cumplimiento de normativas legales y regulatorias de las funciones financieras.
- Asesora y evacúa consultas técnicas en el área de su competencia.

## **V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:**

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

## **VI. AMBITO DE ACTUACIÓN**

### **RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

- **Valores:** Es responsable de contratos, ejecución de presupuesto, de títulos y/o valores.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos y/o establecer técnicas y estándares, a nivel operativo.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

#### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con unidades de: Planificación y Monitoreo, Administración, y Directores de Programa, a fin de ejecutar y/o controlar lo relativo al área y frecuentes con la gestión de compras, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones continuas con instituciones bancarias y con Agencias Financiadoras, a fin de controlar lo relativo al área contable, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

#### **NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- |                             |                 |
|-----------------------------|-----------------|
| • Mobiliario de trabajo.    | • Impresora.    |
| • Papelería.                | • Teléfono.     |
| • Computadora de escritorio | • Archivadores. |

### **PERFIL DE PUESTO**

#### **REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)**

**Opción A:** Licenciado en Contaduría Pública. Deseable con Nivel de Maestría, Con al menos cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo, en el área contable o de gestión financiera.

#### **CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

##### **Conocimientos en:**

- Estados Financieros.Principios administrativos, y sistemas contables.
- Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos.
- Sistemas operativos.Microsoft Office, especialmente Word y Excel a nivel Avanzado.
- Procesos de auditoría.

##### **Habilidad para:**

- Verificar informes contables.Manejo del sistema contable.
- Tomar decisiones.Solucionar problemas.Pensamiento estratégico.
- Desarrollar las relaciones interpersonales.Habilidad analítica

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Responsable de Contabilidad</b>	Fecha: 21/03/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Responsable de Contabilidad	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Contabilidad/Finanzas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable Financiero	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Contadores, Auxiliares de Contabilidad , Cajero.	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Programa, organiza, dirige y controla todas las actividades contables y presupuestarias del Instituto y Agencias Financiadoras		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (A corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegura la correcta elaboración de Estados Financieros</li> <li>• Asegura la elaboración y envío de Informes a Agencias.</li> <li>• Ejecuta seguimiento a los resultados de las auditorias y planes de acción relacionados.</li> <li>• Ejecuta seguimiento las fuentes de financiamiento.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y presentación de estados financieros.</li> <li>• Supervisión y revisión de informes de agencias.</li> <li>• Revisión y autorización de conciliaciones bancarias.</li> <li>• Autorización y registros movimientos bancarios (n. d, n. c., depósitos).</li> <li>• Autorizar y registrar transferencias bancarias y/o cordobizaciones.</li> <li>• Autorizar y mayorizar partidas de diarios originadas por rendiciones de cuentas, cobros, planillas, abonos de cuentas por cobrar, servicios básicos, fotocopias, papelerías, kilometrajes.</li> <li>• Elaboración de partidas varias, entre ellas: indemnizaciones, amortizaciones, mantenimiento de valor cuentas en dólares y euros, revisión de recibos de ingresos, pagar prestamos e intereses.</li> <li>• Revisión de elaboración de cheques.</li> <li>• Revisión de nominas.</li> </ul>		

- Autorizar partidas de depreciación de activos.
- Revisión de liquidaciones de empleados.
- Revisión de solicitudes de reembolso de efectivo de las agencias a NITLAPAN.
- Depuraciones de cuentas contables y de balances.
- Asegurar el funcionamiento de un proceso de control interno adecuado, como parte integrante del sistema contable.
- Preservar su calidad técnica y profesional.
- Asesorar al Director Administrativo Financiero.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas, normas técnicas y además regulaciones establecidas para el sistema de administración financiera, especialmente para el sistema de contabilidad.
- Aplicar el control interno previo, sobre compromisos, compra, gastos y desembolsos.
- Vigilar la cantidad técnica y el funcionamiento del sistema de contabilidad y sugerir la adopción de las medidas correctivas que se estimen necesarias.
- El registro oportuno de las transacciones, la elaboración y entrega de los estados financieros y de cualquier otra información financiera.
- Coordina el levantamiento de los inventarios físicos anuales (papelería, útiles de oficina y activos fijos).
- Mantener actualizaciones el archivo de la documentación contable sustentadora de los registros contables.
- Recibir y brindar apoyo al nuevo miembro del equipo contable.
- Revisión de Estados Financieros y sus Anexos.
- Responder solicitudes y demandas de las auditorías.
- Revisión y autorización para pagos de impuestos.
- Registros de convenios de agencias financiadoras.
- Dar respuestas a consultas e inquietudes de los colaboradores.
- Revisión de aguinaldo.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pie constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual bajo.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### **RESPONSABILIDAD SOBRE:**

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.
- **Valores:** Es responsable directo de títulos y valores y custodia de materiales.
- **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel de departamento.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y

ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la unidad de contabilidad, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.
- **Relaciones Externas:** El cargo mantiene relaciones continuas con instituciones bancarias y con Agencias Financiadoras, a fin de controlar lo relativo al área contable, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

**NECESIDADES DE EQUIPOS:**

- Mobiliario de trabajo.
- Papelería.
- Computadora de escritorio
- Impresora.
- Teléfono.
- Archivadores.

**PERFIL DE PUESTO**

**REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)**

**Opción A:** Licenciado en Contaduría Pública, Con al menos cuatro (4) años de experiencia progresiva de carácter operativo, en el área contable.

**Opción B:** Licenciado en Administración de Empresas o el equivalente, con al menos cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo, en el área contable.

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**

- Técnicas administrativas y técnicas de manejo de grupo.
- Sistemas contables.
- Estados financieros.
- Sistemas operativos.

**Habilidad para:**

- Tomar decisiones.
- Solucionar problemas.
- Verificar informes contables.
- Realizar cálculos numéricos.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: CONTADOR</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Contador	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Contabilidad/Finanzas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable de Contabilidad	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda apoyo en las funciones contables de la oficina de contabilidad, garantizando la validez y confiabilidad de los estados financieros de la empresa.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (A corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora informes y avances financieros de las diferentes agencias financieras.</li> <li>• Reembolso de gastos (codificación de minutas y recibos de caja tanto en córdobas como en dólares).</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de solicitudes de cheques de cada agencia contra el presupuesto.</li> <li>• Reembolso de salarios, caja chica e impuestos de las agencias que tienen cuenta bancaria a las cuentas NITLAPAN</li> <li>• Elaboraciones de conciliaciones bancarias de cada proyecto.</li> <li>• Elaboración de cheques y revisión.</li> <li>• Reembolso de gastos efectuados por las agencias financiadoras.</li> <li>• Seguimiento de pagos de consultorías</li> <li>• Elaboración de avances por agencias y conciliación de ingresos y gastos contra el sistema MERAK.</li> <li>• Dar seguimiento Disponibilidad presupuestaria de programas.</li> <li>• Realiza Conciliación de cuentas bancarias.</li> <li>• Elaborar balanza general estado de resultados de Proyectos.</li> <li>• Elaborar Reporte de impuestos.</li> <li>• Revisar procedimientos en gastos de proyectos</li> <li>• Rendiciones de cheques del área de Administrativa y por programa</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depreciación gastos de caja chica.</li> <li>• Rendiciones de gastos a las agencias.</li> <li>• Elaboración de comprobantes: de cobro por servicios al FDL; de amortización de seguros de vehículos, por servicios básicos, por kilometraje, por fotocopias y engargolados, planillas de la Admón. Y del personal de los programas y de los proyectos.</li> <li>• Elaboración de avances: Descripción de cada factura según los rumbos del presupuesto de cada agencia/conciliación del avance con el sistema.</li> <li>• Elaboración de informes: de avance presupuestario por programa y por proyecto, de informes trimestrales, semestrales o anuales para enviar a las agencias.</li> <li>• Elaboración de rendiciones de cuentas mensualmente de todas las agencias que financian al programa.</li> </ul>		
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.</li> <li>• El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.</li> </ul>		
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>		
<p><b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.</li> <li>• <b>Dinero:</b> Es responsable indirecto de títulos y valores.</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Datos financieros del Instituto.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores, para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante y no ejerce supervisión.</li> </ul> <p><b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la unidad de contabilidad, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> Ninguna.</li> </ul>		
<p><b>NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>		
<table> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>	
<p><b>PERFIL DE PUESTO</b></p>		

**REQUISITOS ACADÉMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)**

**Opción A:** Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas, con al menos 1 año de experiencia en procesos contables y administrativos.

**Opción A:** Administrador de Empresas o carreras afines, con al menos 2 años de experiencia en procesos contables y administrativos.

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**

- Aritmética simple,
- Principios de contabilidad,
- Procedimientos de oficina,
- Procesamiento electrónico de datos: Word y Excel Nivel Intermedio
- Teneduría de libros,
- Sistemas operativos,
- transcripción de datos

**Habilidad para:**

- Seguir instrucciones orales y escritas,
- Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita,
- Efectuar cálculos con rapidez y precisión.
- Capacidad de análisis y reflexión.
- Sentido de responsabilidad.
- Preocupación por el orden y claridad.
- Trabajo en equipo.
- Credibilidad técnica.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>	Fecha: 29/06/2011
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Auxiliar de Contabilidad	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Contabilidad/Finanzas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable de Contabilidad	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda apoyo en las funciones contables de la oficina de contabilidad.</li> <li>• Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (A corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de pagos debidamente codificadas y registradas en sistemas.</li> <li>• Documentación contable debidamente archivada y disponible.</li> <li>• Ingresos y deducción aplicadas a tiempo en la nómina</li> <li>• Disponibilidad bancaria.</li> <li>• Rendición de anticipos rendidos a tiempo.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.</li> <li>• Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>• Elabora cheques.</li> <li>• Ordena, sella, Archiva documentos contables para uso y control interno. (correspondencia recibida y enviada a las diferentes áreas, comprobantes de pagos originales con sus soportes, recibos de caja, transferencias bancarias, nómina de personal, colillas de pagos, comprobantes de diarios, disponibilidad de caja y banco, minutas de depósitos, notas de débito, recibo oficial de ingresos etc).</li> <li>• Da seguimiento a los anticipos pendientes de rendición.</li> <li>• Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.</li> <li>• Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.</li> </ul>		

- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Realiza gestión bancaria (depósito, transferencias entre cuentas, aplicación de notas de debito, Apertura y cierre de cuentas bancarias.).
- Ingresar al Sistema Contable de: transferencias de todos los programas N/C N/D, minutas de depósitos recibidas por caja general, movimientos de cuentas bancarias y actualiza disponibilidad.
- Entrega a los contadores la documentación soporte de rendiciones por agencia o fuentes financiadoras.
- Realiza arqueos de caja diarios.
- Solicitud de pago de impuestos.

#### V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:

- **Ambiente:** El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.
- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.
- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

#### VI. AMBITO DE ACTUACIÓN

##### RESPONSABILIDAD SOBRE:

- **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
- **Dinero:** Es responsable indirecto de títulos y valores.
- **Información Confidencial:** Ninguna.
- **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores, para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.
- **Supervisión:** El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante y no ejerce supervisión.

##### RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- **Relaciones Internas:** El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la unidad de contabilidad, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.
- **Relaciones Externas:** Ninguna.

##### NECESIDADES DE EQUIPOS:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>
<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>	
<p><b>Opción A:</b> Estudiantes de los últimos años de Contaduría Pública y Finanzas, con 1 año de experiencia en procesos</p> <p><b>Opción B:</b> Al menos, Bachiller, con tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de registro de asientos contables.</p> <p><b>Deseable:</b> Carrera de Contabilidad Finalizada</p>	
<b>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)</b>	
<p><b>Conocimientos en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aritmética simple,</li> <li>• Principios de contabilidad,</li> <li>• Procedimientos administrativos.</li> <li>• Procesamiento electrónico de datos, Word y Excel Nivel Básico</li> <li>• Teneduría de libros,</li> <li>• transcripción de datos</li> </ul> <p><b>Habilidad para</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir instrucciones orales y escritas,</li> <li>• comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita,</li> <li>• efectuar cálculos con rapidez y precisión.</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b>	
<b>Revisado por:</b>	
<b>Autorizado por:</b>	

 <b>Nitlapan</b> <small>Universidad de Chiapas</small>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Cajera</b>	<b>Fecha: 29/06/2011</b>
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Cajera	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Contabilidad/Finanzas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable de Contabilidad	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la ejecución de las operaciones de caja: custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor, recepción de pagos a fin de lograr la recaudación de ingresos y la cancelación de los pagos según corresponda.</li> </ul>		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (A corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Correcta recepción de Ingresos</li> <li>Gestión oportuna y correcta de los depósitos</li> <li>Correcto registro de Caja Chica</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<p><b><u>Recepción de Ingresos</u></b>  Recibe efectivo y/o cheques por ingresos en concepto de: financiamiento y legalizaciones, abonos de emprendedores y productores, fotocopias y kilometraje, agencias y consultorías, comisiones FDL, cancelación de préstamos, cancelación financiamiento de motos; entre otros.  La gestión de ingresos incluye las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica lineamientos de seguridad al recibir efectivo y/o cheques.</li> <li>Registra en el sistema cada uno de los ingresos por concepto.</li> <li>Elabora recibo de caja</li> <li>Prepara depósitos para ser realizados en el banco</li> <li>Remite a contabilidad recibo de caja, con Voucher de depósito</li> </ul> <p><b><u>Realiza pagos</u></b>  <b><u>Pagos de Caja Chica:</u></b></p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza pagos de caja chica según política aprobada para bienes y servicios.</li> <li>• Realiza pago de viáticos al personal</li> <li>• Entrega vales de caja chica, según política</li> <li>• Realiza solicitud de fondos revolventes</li> <li>• Realiza cierre mensual de caja</li> </ul> <p><b><u>Pagos a través de cheque:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe cheques de Contabilidad y gestiona segunda firma</li> <li>• Entrega cheques asegurando la complementación según procedimientos internos</li> <li>• Realiza validación, sellando soportes y luego remite a contabilidad</li> <li>• Elabora reporte semanal de cheques no cobrados.</li> </ul>		
<p><b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica la mayor parte del tiempo en un sitio cerrado, generalmente agradable sin contacto con agentes contaminantes.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a un riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia baja.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/de pié constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual bajo.</li> </ul>		
<p><b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b></p>		
<p><b><u>RESPONSABILIDAD SOBRE:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Materiales:</u></b> Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b><u>Valores:</u></b> Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y documentos valores.</li> <li>• <b><u>Información Confidencial:</u></b> Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.</li> <li>• <b><u>Toma de Decisiones:</u></b> Las decisiones que se toman se basan en: políticas específicas, basados en su experiencia y/o en procedimientos operativos previamente informados a, y autorizados por la Dirección del Programa para lograr objetivos específicos de la gestión.</li> <li>• <b><u>Supervisión:</u></b> El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y no ejerce supervisión directa.</li> </ul> <p><b><u>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Relaciones Internas:</u></b> El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la unidad de contabilidad, a fin de ejecutar lo relativo al área; exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.</li> <li>• <b><u>Relaciones Externas:</u></b> El cargo mantiene relaciones continuas con proveedores de servicios, y con clientes (beneficiarios) de alguno de los programas.; así como Bancos y Agencias donantes.</li> </ul>		
<p><b>NECESIDADES DE EQUIPOS:</b></p>		
<table border="0"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>	

## PERFIL DE PUESTO

**REQUISITOS ACADÉMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)**

**Opción A:** Al menos 3er año aprobado de Contabilidad o carreras afines a las ciencias económicas, con al menos 1 año de experiencia en Caja, y labores administrativas.

**Opción B:** Al menos, Bachiller con curso técnico de caja con contabilidad aprobada, con al menos 2 años de experiencia en Caja, y labores administrativas.

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**

- Manejo de Office
- De preferencia manejo de algún paquete contable
- Procedimientos de caja.

**Habilidad para:**

- Realizar cálculos aritméticos.
- Alto sentido de orden y disciplina
- Disposición para el trabajo
- Alto enfoque en la satisfacción del cliente.
- Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

 <b>Nitlapan</b>	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>NITLAPAN- UCA</b> <b>DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO</b>	
	<b>PUESTO: Desarrollador de Sistemas</b>	Fecha: 21/03/2012
<b>TITULO DE PUESTO:</b>	Desarrollador de Sistemas	
<b>AREA QUE PERTENECE:</b>	Contabilidad/Finanzas	
<b>RESPONSABLE INMEDIATO:</b>	Responsable Financiero	
<b>CARGO (S) QUE SUPERVISA:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
<b>I. MISION DEL PUESTO: (Razón de ser del puesto)</b>		
Desarrollar aplicaciones informáticas nuevas y brindar mantenimiento a las nuevas y existentes.		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO: (A corto y largo plazo)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar aplicaciones informáticas, según las necesidades expresadas de las áreas usuarias, en correspondencia con las estrategias, prioridades y recursos disponibles.</li> </ul>		
<b>III. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:</b>		
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de bases de datos</li> <li>• Creación de aplicaciones             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de requerimientos para el sistema informático</li> <li>• Diseña y ejecuta pruebas de validación</li> <li>• Asiste a usuarios finales en el uso de los programas.</li> <li>• Documenta los trabajos realizados.</li> </ul> </li> <li>• Asistencia a los usuarios en el uso de los sistemas existentes</li> <li>• Creación de respaldo de las bases de datos bajos asignados</li> <li>• Capacitación a los usuarios en el uso de los sistemas</li> <li>• Informe de seguimiento y avances de los trabajos asignados</li> <li>• Proponer mejoras de aplicaciones y mejorar las existentes</li> <li>• Asignar permisos de acceso a los sistemas por cada usuario</li> <li>• Documenta las aplicaciones de acuerdo con las normas establecidas.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>		

<b>V. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como: estática y radiaciones electromagnéticas de baja intensidad.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> El cargo está sometido a enfermedad, con una magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.</li> <li>• <b>Esfuerzo:</b> El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando esporádicamente, y requiere de un grado de precisión manual medio y un grado de precisión visual alto.</li> </ul>	
<b>VI. AMBITO DE ACTUACIÓN</b>	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales:</b> Maneja constantemente equipos, materiales y herramientas medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• <b>Valores:</b> Es responsable indirecto por la custodia de materiales y equipos.</li> <li>• <b>Información Confidencial:</b> Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.</li> <li>• <b>Toma de Decisiones:</b> Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y/o experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.</li> <li>• <b>Supervisión:</b> El cargo recibe supervisión específica de manera directa y periódica; y no ejerce supervisión.</li> </ul>	
<b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones Internas:</b> El cargo mantiene relaciones continuas con personal de todo el Instituto, con todos los usuarios de aplicaciones, así como también con el personal de Contabilidad principal usuario de sistemas informáticos.</li> <li>• <b>Relaciones Externas:</b> Eventualmente, con proveedores de servicios específicos de desarrollo o mejoras de aplicaciones.</li> </ul>	
<b>NECESIDADES DE EQUIPOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario de trabajo.</li> <li>• Papelería.</li> <li>• Computadora de escritorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora.</li> <li>• Teléfono.</li> <li>• Archivadores.</li> </ul>
<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>REQUISITOS ACADEMICOS Y EXPERIENCIA PREVIA: (Requisitos mínimos para el desempeño de sus funciones, obligatorios y deseables)</b>	
<p><b>Opción A:</b> Técnico Superior en Informática, Computación o el equivalente, más curso de 40 horas de duración. Y al menos dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de programación y manejo de sistemas.</p>	

**Opción B:** Técnico Medio en Computación, Informática o el equivalente. Y al menos seis (6) años y tres (3) meses de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de programación y manejo de sistemas.

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS: (Habilidades requeridas para el desempeño de sus labores)**

**Conocimientos en:**

- Métodos y enfoques utilizados para la diagramación y/o codificación de programas.
- Herramientas para el análisis y desarrollo de programas.
- Lenguajes de programación.
- Base de datos y redes.
- Sistemas operativos.
- Software de oficina.
- Inglés técnico

**Habilidad para:**

- Organizar el trabajo.
- Sintetizar la información.
- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Depurar programas.
- Redactar informes.
- Tratar en forma cortés al público en general.
- Realizar cálculos numéricos.
- Comunicar e intercambiar información.
- Instalación de Software.

<b>Elaborado por:</b>		
<b>Revisado por:</b>		
<b>Autorizado por:</b>		

## VII. Política de Gestión Humana

	<b>Nombre:</b> Política de Gestión Humana Conciliadas				<b>Versión:</b> 2.0	<b>Código:</b> PO-GH- 02
	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha Aprobado:</b>	<b>Vigencia</b>	<b>Página</b>

**POLITICA DE GESTION HUMANA**

## GLOSARIO

**Puestos Claves:** Se refiere los todos los puestos ubicado entre nivel 1 al nivel 3 del organigrama o bien por la complejidad del puesto amerita ser catalogado de esta manera.

**Estudios de Especialización:** Entiéndase como estudios de especialización los siguientes: Maestrías, Post-gradados o Especialidades

**Líderes de Área:** Se refiere al Líder máximo de cada dirección, área, programa o gerencia.

**Vacante por reemplazo:** Se da cuando un cargo ya existe, pero la persona que lo ocupa ha renunciado, ha sido despedida, promovida o trasladada. En estos casos, se mantiene la estructura organizacional.

**Vacante por aumento de personal o número de personas por cargo:** Se da por la generación de más actividades u operaciones al interior de la organización que generalmente obedecen al crecimiento, expansión o desarrollo de la misma.

**Vacante por creación de nuevos cargos:** Se da por crecimiento de la organización, hecho que causa diversificación de funciones.

**Vacante temporal:** Se da cuando por razones ajenas, surge un aumento desmesurado en el ritmo de trabajo, teniendo la necesidad de contratar temporalmente quien apoye la labor hasta ponerla al día.

**Afinidad:** Relación de parentesco de un cónyuges con los parientes consanguíneos del otro.

**Consanguinidad:** Relación de parentesco sanguíneo entre familiares que descienden de un tronco común. (Abuelos (as), Padre, Madre y hermanos).

**Comité de Selección:** Conjunto de líderes de NITLAPAN autorizados para seleccionar personal, según las políticas establecidas en este procedimiento. El comité de selección estará integrado por el Director del programa interesado en la contratación, jefe o jefa inmediato(a) (rotando en dependencia al puesto), y cuando sea solicitado participará un funcionario del área de Gestión Humana.

**Inducción:** Proceso a través del cual NITLAPAN transmite la información general de la organización.

**Entrenamiento:** Preparación que se desarrolla para que colaboradores y colaboradoras obtengan los conocimientos adecuados a su puesto.

**Capacitación:** Toda actividad didáctica dirigida a los colaboradores y colaboradoras del centro, cuyo fin es dotarlos de las competencias necesarias para optimizar la ejecución de sus funciones y/o proporcionar un cambio de actitud positiva en ellos.

**Facilitadores:** Grupo de líderes o personal de NITLAPAN que seleccionados por sus competencias para transmitir conocimientos, imparten entrenamiento como funciones extras a su puesto.

**Tutores:** Grupo de personas que seleccionados por sus competencias para transmitir conocimientos, da seguimiento y apoyo al entrenamiento como funciones extras a su puesto en las áreas.

**Competencias técnicas:** Características personales que a nivel de habilidades y conocimientos predicen un desempeño excelente.

**Competencias organizativas:** Características personales que a nivel de habilidades, actitudes, rasgos y conductas predicen un desempeño excelente.

**Cursos periódicos:** cursos en cumplimiento del plan de capacitación anual.

**Cursos abiertos:** Cursos externos no establecidos en el plan de capacitación que por el interés del programa o área, pueda ser asumido según disponibilidad financiera. (La política y procedimiento no hace referencia a estos términos en su cuerpo)

**Cursos de repaso o reentrenamiento:** Se refiere a aquellos cursos que ya fueron impartidos pero que son parte del plan de capacitación y necesitan ser impartidos nuevamente para reforzar los conocimientos.

**Guía informativa:** Brochure con información básica para soportar el proceso de inducción.

**Guía de Contenidos:** Listado de temas abordados por el facilitador de cada programa, para impartir inducción.

**Registro Retroalimentación de evaluación a instructores (as):** Contabilización y análisis de resultados de evaluaciones de los facilitadores, realizadas por el personal que recibe inducción.

**Evaluación del Desempeño:** proceso mediante el cual se valoran conocimientos, aptitudes, capacidades, rendimiento y resultados obtenidos, entendiendo por valoración el cálculo de una o varias cosas.

**Sistema por objetivos:** instrumento que utiliza NITLAPAN para evaluar al personal.

**Instrumento:** encuesta a través de la cual se tomará la opinión de los miembros.

## **OBJETIVO**

A través de las Políticas de Gestión Humana, Nitlapan pretende crear un ambiente laboral armonioso a través de la implementación de reglas concretas en la ejecución de las funciones de sus colaboradores que incidan favorablemente sobre la eficiencia y eficacia en su desempeño, disponiendo a los y las colaboradores a la consecución de los objetivos estratégicos de la Institución en un marco de observancia a la legislación laboral vigente.

## **ALCANCE**

Estas políticas aplican a todos los colaboradores de la organización.

## **POLITICAS**

### **Área de Gestión Humana**

1. El área de Gestión Humana es responsable, en conjunto con los Directores de Programa, de administrar los procesos:
  - a) Reclutamiento y Selección

- b) Capacitación e Inducción
  - c) Evaluación al Desempeño
  - d) Diagnostico Organizacional
2. El área de Gestión Humana, Directores de Programa y Dirección; garantiza la igualdad de oportunidades a todos/as los y las colaboradores internos y/o candidatos externos de empleo, independientemente de su raza, opción sexual, religión e ideología política.
  3. El Área de Gestión Humana y las personas designadas por la Institución, interviene en la toma de decisiones sobre casos de acoso sexual, discriminación, faltas a los valores y a las demás políticas y reglamento interno garantizando un procedimiento equitativo para la comprobación de las faltas antes mencionadas y aplicación de las medidas pertinentes.

## **Reclutamiento, selección y contratación**

### **Propósito y alcance**

Identificar, seleccionar y contratar al personal que cumpla con los requisitos y con las competencias técnicas y/o organizacionales establecidas para las diferentes posiciones. De tal manera, que el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación provea a NITLAPAN personal competente en el tiempo adecuado.

El presente procedimiento aplica para el reclutamiento, selección y contratación de cualquier plaza que implique relación laboral con NITLAPAN. Los contratos Civiles por Servicios tanto Profesionales como Técnicos se excluyen de estas políticas, porque sus ejecutores no se consideran colaboradores en relación laboral con la Institución, sino como proveedores de servicios.

### **Política**

#### ***Reclutamiento y Selección***

- i. Las plazas nuevas son aprobadas por el Director Ejecutivo y Director (a) del Programa.
- ii. El reclutamiento debe estar basado en las políticas de reclutamiento y la Descripción de Puesto.
- iii. Las personas concursantes a las plazas deben reunir las competencias técnicas y organizacionales establecidas en el Perfil de Puesto.
- iv. Todos los CVS estarán centralizados y organizados en la Área de Gestión Humana.
- v. Para la evaluación de candidatos se considerarán como herramientas las siguientes:
  - a) Estudio de CVS
  - b) Entrevistas por competencias y
  - c) Verificación de referencias laborales y personales.

- vi. En los casos que la institución lo requiera, podrán realizarse pruebas de conocimientos y pruebas de habilidades técnicas, contratándose para ello a empresas habilitadas para este tipo prueba.
- vii. NITLAPAN permite traslado de personal de programa a programa. Para ello, el candidato o candidata deberá reunir los requisitos expresados en la Descripción de puesto y deberá contar con el aval del o la jefe (a) inmediato (a) y superior. La decisión final del traslado la tomará el Director Ejecutivo.
- viii. NITLAPAN, en base al principio de equidad, promueve las oportunidades de desarrollo profesional entre sus colaboradores; para ello, impulsa los concursos internos de colaboradores que competirán con las fuentes externas del reclutamiento. Para acceder a los concursos internos los colaboradores se rigen por los siguientes requisitos:
  - a) Tener al menos 2 años de laborar en el mismo puesto.
  - b) Cumplir con los requisitos mínimos del Perfil de Puesto correspondiente.
  - c) No haber sido amonestado por escrito en los últimos 6 meses.
  - d) Su promedio de evaluación de desempeño del último período debe ser igual o mayor a la nota promedio esperada.
  - e) Deben contar con la notificación a su Jefe (a) Inmediato (a) y Superior.
  - f) Obtener resultados promedio en las pruebas indicadas para la posición.
- ix. Las decisiones de preselección de candidatos (as) son tomadas de forma colectiva y consensuada con la participación de los integrantes del comité de selección.

### ***Contratación***

- i. Las políticas referidas en el Código de Ética y el Reglamento Interno de NITLAPAN son parte de este procedimiento.
- ii. Los documentos requisitos para ser contratado o contratada en NITLAPAN son:
  - a) Fotocopia de Cédula de Identidad.
  - b) 1 foto tamaño carné
  - c) Currículum Vitae
  - d) Record de policía
  - e) Constancias de trabajos anteriores
  - f) Cartas de Recomendación
  - g) Copia de títulos y cursos académicos

- h) Número INSS (si lo tiene) o en su defecto llenar la Hoja de Inscripción de INSS
  - i) Hoja de solicitud de empleo.
- 
- iii. Estos documentos conformarán inicialmente el expediente laboral de cada colaborador.
  - iv. El Instituto se reserva el derecho de verificar lo expuesto por los o las candidatos (as) en sus Curriculum. Si durante el proceso de contratación se detectara que en cualquiera de las fases anteriores él o la candidato (a) suministró información o documentación falsa, la organización se abstendrá de contratarlo o contratarla y dará por terminado el mismo si éste se hubiere realizado.
  - v. Todo contrato se realizará por escrito y extendidos en dos tantos, uno para el expediente laboral y otro para el colaborador.
  - vi. Se establecen los siguientes tipos de contratos según el interés Institucional:
    - a) Contrato por Tiempo Determinado,
    - b) Contrato por Tiempo Indeterminado,
    - c) Contrato por Servicios profesionales o técnicos; estos últimos no forman parte de estas políticas.
  - vii. Existirá un periodo de prueba por un plazo de UNO a TRES meses el cual se formalizará a través de un contrato por tiempo determinado, a cuyo término se podrá confirmar la contratación previa evaluación al desempeño.
  - viii. El ingreso a planilla, en su caso, se hará únicamente con documentos completos.
  - ix. Las personas serán contratados de acuerdo a la política salarial vigente con salario establecido para el puesto.
  - x. NITLAPAN tiene por política no contratar personal hasta segundo grado de consanguinidad o de afinidad de relación familiar con algún miembro o funcionario, que se encuentren laborando en la misma área, a menos que la Dirección Ejecutiva autorice la excepción.
  - xi. El área de Gestión Humana es la responsable y custodio de todos los expedientes de colaboradores.
  - xii. Únicamente a través de una solicitud escrita al área de Gestión Humana se puede tener acceso a los expedientes físicos y/o electrónicos de los colaboradores.
  - xiii. Las únicas posiciones que pueden solicitar acceso a los expedientes de colaboradores son:
    - a) El Propio Colaborador
    - b) Director Ejecutivo
    - c) Responsable de Gestión Humana
    - d) Director de Programa o Líder de Área (Solo tendrá acceso a los expedientes de sus Subordinados)
  - xiv. Únicamente los Directores de Programas, Director Ejecutivo, y Gestión Humana tendrán acceso a los expedientes de los colaboradores sin restricciones, las demás posiciones avaladas para acceder a esta información

están limitadas al acceso de los expedientes de los colaboradores subordinados.

### **Responsabilidades**

- i. El Director del Instituto: Es responsable de la aprobación de plazas nuevas, promociones de cargos directivos y la aprobación de salarios a ese nivel.
- ii. **Gestión Humana es responsable de:**
  - a. Velar por que el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal se lleve a cabo de acuerdo al procedimiento.
  - b. Contar con las bases de datos y fuentes de reclutamiento adecuadas.
  - c. Enviar convocatorias del concurso interno.
  - d. Participar en las entrevistas previas de comité de acuerdo a la política.
  - e. Aplicar los salarios estipuladas en la política.
  - f. Asegurar documentos para la contratación.
  - g. Ingresar al personal al INSS.
  - h. Asegurar llenado y firma de contratos.
  - i. Ingresar al personal a la planilla.
  - j. Es responsable de administrar los expedientes.
- iii. **Los y las Jefes inmediatos (as) y superiores, son responsables de:**
  - a) Participar en entrevistas y en los comités de selección correspondientes a sus áreas.
  - b) Evaluación Técnica del personal entrevistado.
  - c) Avalar la participación del personal que les reportan, asumiendo la responsabilidad de evaluar el desempeño y perfil para la posición superior.
  - d) Deberán ubicar de forma pública las convocatorias a concurso interno de plazas, hechas por Gestión Humana.
- iv. El personal de NITLAPAN es responsable de mantener actualizado su expediente con los títulos o certificaciones de estudios realizados durante el período de sus labores para ser considerado como un candidato potencial en el concurso interno del Centro.

### **4. Contenido**

#### ***Plazas Permanentes***

- i. Al aprobarse la plaza por el Consejo de Dirección y/o el Director del Instituto o al reportarse por parte de los o las Directores (as) la salida de una persona, se genera un puesto vacante. Dicha información es remitida al Responsable (a) de Gestión Humana, a través de un correo electrónico con el nombre y el puesto vacante. En caso de puestos nuevo, antes de proceder a su reclutamiento, será necesario diseñar la descripción de puesto, de acuerdo al Procedimiento para el diseño y descripción de puesto.
- ii. Todos los puestos dentro del Organigrama institucional deberán tener un DPP el cual deberá ser aprobado por el Director de Programa y Responsables de área y Gestión Humana.
- iii. Los DPP deberán estar accesibles para que cada colaborador pueda consultarlos en cualquier momento.
- iv. Los DPP deberán ser dados a conocer en el proceso de inducción para nuevos ingresos.
- v. Los DPP deberán ser revisadas anualmente y actualizadas bajo demanda cuando sea necesario.
- vi. Es responsabilidad de todo colaborador conocer en detalle su descriptor de puesto.
- vii. A criterio de los Directores de programas, el proceso de reclutamiento podrá realizarse a través de un concurso interno o externos. Asimismo, con autorización de la Dirección de la Institución se procederá a reclutamiento directo de personas que reúnan los requisitos establecidos en la descripción de Puesto de la plaza vacante.

### ***Concurso Interno***

- i. Cuando aplique, el responsable (a) de Área Gestión Humana envía un correo general poniendo la plaza en concurso, previa notificación de programa solicitantes. Los y las jefes (as) de áreas en donde haya personal que no tiene comunicación electrónica, ubican dicha información en lugares públicos. En dicho correo se especificará el puesto, ciudad y se indicará dónde localizar la descripción de puesto.
- ii. Transcurridas 48 horas después del correo, las personas interesadas deben transmitir de forma escrita su intención de participar con el visto bueno de su jefe (a) inmediato (a) y superior.
- iii. El Responsable (a) de área de Gestión Humana procede a verificar a los candidatos o candidatas que reúnan los requisitos del concurso interno y del perfil de puesto, llenando el Registro de Candidatos, el cual será enviado a la Dirección del programa solicitante. En su caso, la dirección del programa solicitante determinará la aplicación de pruebas de conocimientos y pruebas de habilidades técnicas requeridas para el puesto. Posterior a ello, El Programa solicitante realizará las entrevistas de preselección a los precalificados para el puesto. Y a los no calificados se les comunica su salida del concurso.
- iv. Una vez realizada las entrevistas por el programa solicitante, podrá constituir un Comité de selección cuando la circunstancia del caso lo ameriten para tomar una

- decisión consensuada sobre la elección al cargo o procederá a la selección a lo interno del programa. Según los resultados de cada participante.
- v. El Director (a) Programa solicitante le comunica al Área de Gestión Humana sobre la selección del miembro. Igualmente, el Área de Gestión Humana, coordina los tiempos de entrega del puesto y comunica el nuevo salario al seleccionado (a).
  - vi. El Responsable (a) de Área Gestión Humana comunica de forma masiva la promoción.
  - vii. El Responsable (a) de Gestión Humana procede a poner a disposición a la persona seleccionada al programa para que inicie su período de inducción.

### **Proceso Externo**

- i. La Dirección del programa solicitante con apoyo del Área de Gestión Humana, selecciona los CVs de acuerdo al perfil expresado en la Descripción del Puesto, según las siguientes fuentes:
  - Base de datos de oferentes la cual se alimenta con Currículos recibidos en las oficinas de Gestión Humana mediante la **Solicitud de empleo**.
  - Convenios con Facultades y Centros de la Universidad Centroamericana.
  - Ferias de empleo.
  - Empresas de preselección de personal.
  - Anuncios de periódico.
  - Asociación de ejecutivos de RRHH.
  - Pasantes universitarios con horas prácticas dentro de NITLAPAN.
  - Personal de NITLAPAN que están en el territorio.
  - Visitas de Territorios
- ii. Y utiliza los siguientes criterios para preseleccionar:
  - Presentación de la información,
  - Trayectoria profesional y educativa
  - Requerimientos generales de la persona como experiencia,
  - Probable aspiración salarial
- iii. El Director de Programa realiza la preselección de los CVs, con apoyo de Gestión Humana cuando lo solicite. Posterior a la preselección, el Dirección del programa convoca a las entrevistas de los candidatos.
- iv. El o la Director (a) de Programa realiza las entrevistas preliminares de acuerdo al nivel referido en este procedimiento, utilizando la Guía de entrevista y anota resultados en el Registro de Candidatos (as).
- v. En el caso de que la plaza abierta sea en los departamentos, los jefes (as) regionales seleccionarán los CVs y convocarán a las entrevistas de preselección, utilizando la Guía de entrevista. En caso de ser varios candidatos (as), el o la Director (a) de Programa realizará las entrevistas en el territorio.
- vi. El Responsable del Área de Gestión Humana, cuando el director de Programa estime conveniente, verifica la información de los CVs del personal clasificado en las entrevistas mediante contactos telefónicos a trabajos anteriores, mediante el Verificación de referencias laborales. Si la verificación de documentos de referencia es satisfactoria, en su caso, la Dirección del Programa solicitante determinará la aplicación de pruebas de conocimientos y pruebas de habilidades

técnicas requeridas para el puesto. Los resultados de la prueba serán anotados en el Registro de Candidatos (as).

- vii. Una vez realizada la entrevista o en su caso las pruebas, el programa solicitante podrá convocar a Comité de selección cuando la circunstancia del caso lo ameriten para tomar una decisión consensuada sobre la elección al cargo o procederá a la selección a lo interno del programa. Según los resultados de cada participante.
- viii. El Director (a) Programa solicitante le comunica al Área de Gestión Humana sobre la selección del miembro. Igualmente, el Área de Gestión Humana, coordina los tiempos de entrega de puesto y comunica el salario al seleccionado (a).
- ix. El Responsable (a) de Gestión Humana procede a poner a disposición a la persona seleccionada al programa para que inicie su período de inducción.
- x. El o la Responsable de Gestión Humana les comunica a las personas no seleccionadas la decisión.

### ***Pasantías Universitarias***

- i. Las universidades o colegios técnicos solicitan a NITLAPAN que estudiantes de distintas carreras realicen pasantías pre profesionales. Para ello, el o la Responsable de Gestión Humana recibe la solicitud y le presenta a los directores (as) de programa el listado de candidatos y las posibles áreas donde pudieran realizar estas pasantías y se les explica la duración y condición de las mismas. Si éstas son aceptadas, se firma convenio o carta de compromiso individual o mutuo acuerdo, con la institución que lo envía. Igualmente, el o la Director (a) de Programa solicita de acuerdo a sus necesidades la cantidad de pasantes cuando sea necesario.
- ii. El o la Responsable de Gestión Humana notifica a los jefes inmediatos la incorporación de estudiantes.
- iii. Una vez notificado el jefe del área y firmado el convenio, el o la Responsable (a) de Gestión Humana cita a los estudiantes.
- iv. El Asistente de Personal elabora el expediente que contiene carta y convenio con la institución, firma de convenio o carta de compromiso individual, CV y área de pasantía.
- v. Al terminar la pasantía, el o la Responsable de Gestión Humana envía Evaluación al desempeño a practicantes estudiantes a jefes o jefas inmediatos. En caso de resultados óptimo éste los incorporará a la base de oferentes para próximos puestos en el centro.
- vi. Las incorporaciones de pasantes universitarios tendrán una duración máxima de 480 horas y serán ubicados de acuerdo a sus especialidades. Estos recibirán una ayuda económica cuando proceda.

### ***Contratación***

- i. Previo al primer día de su ingreso o en su defecto el día de ingreso, el o la Asistente de Personal recibe los documentos y revisa que éstos estén completos, de acuerdo a los requisitos establecidos en el presente procedimiento, asegurando que se realice la firma de contrato el día del ingreso.
- ii. El o la Responsable de Gestión Humana guía a la persona o grupo (al grupo) en recorrido por las instalaciones para ser presentados en las áreas y Programas.
- iii. El o la Asistente de Personal instruye sobre y hace firmar a los miembros el Registro de Personal de nuevo ingreso
- iv. Firma del contrato laboral el cual contiene el Horario Laboral y el Salario.
- v. Con los documentos completos el o la Asistente de Personal prepara las afiliaciones al INSS el ingreso de los miembros.
- vi. Ya registrado en el INSS, el o la Asistente de Personal elabora el expediente y lo pasa al Responsable o (a) de Gestión Humana para revisión antes de archivar.
- vii. El o la Asistente de Personal envía contrato a la persona de nuevo ingreso para que éste sea firmado. Al tenerlo de vuelta, asegura la firma del representante legal y lo archiva en el expediente.

### ***Confirmación de Puesto***

- i. Previa solicitud del Director de Programa el o la Responsable (a) de Gestión Humana envía solicitud de confirmación del cargo al jefe o jefa de la persona de nuevo ingreso o promocionado (da) antes de cumplir 3 meses en el puesto, para ser confirmado (a) en el mismo. En caso de no confirmación, se procede a extender el plazo o retirar a la persona bajo consenso del jefe o jefa inmediato (a), superior y de gestión humana.
- ii. La confirmación en el puesto es ingresada al expediente del colaborador por el o la Asistente de Personal.

### ***Asignación temporal de funciones***

- i. Deberán ser notificadas y el colaborador deberá tener las competencias necesarias,
- ii. No deberán generar conflicto de intereses.
- iii. En caso de ser necesario y conveniente para la atención de cierta demanda o determinar la capacidad de un colaborador, se le podrá asignar temporalmente funciones y/o responsabilidades de otros puestos de trabajo o involucrarse en proyectos diversos .
- iv. La asignación temporal de funciones, responsabilidades o puestos no implica obligatoriamente un aumento automático en la remuneración del colaborador.
- v. Para ser efectiva la asignación de funciones bastará con un memorando emitido por su Jefe inmediato especificando las funciones nuevas y el tiempo por el cual estará desempeñando tales funciones, documento que llevará la firma de aceptación del colaborador, y que será remitido al área de Gestión Humana.

# Inducción, Entrenamiento de Puesto y Capacitación

## Propósito y Alcance

- i. Ofrecer al personal de NITLAPAN la información y herramientas de inducción, entrenamiento y capacitación que contribuyan a desarrollar un nivel adecuado de competencias tanto técnicas como organizacionales y que ello les permita cumplir satisfactoriamente con las funciones y responsabilidades de su trabajo.
- ii. Contribuir a la identificación de los miembros de NITLAPAN mediante la transmisión de la información general relevante para su primer contacto.

## Estrategias

- i. Impulsar un sistema integral donde todas las áreas involucradas velen por la transmisión adecuada de los conocimientos.
- ii. Desarrollar procesos de enseñanza aprendizaje a través de metodologías activas y creativas donde la persona aprenda haciendo.
- iii. La inducción y capacitación debe centrarse en potenciar las competencias específicas requeridas para cada puesto, asumiendo que el personal que ingresa al sistema con competencias mínimas medidas.
- iv. Contar con diferentes herramientas de evaluación y medición del sistema para que las mejoras sean incorporadas de forma permanente. De forma tal, que también el reentrenamiento sea una constante en la organización.
- v. Organizar un cuerpo de instructores e instructoras integrados por líderes y tutores (as) en las áreas, seleccionados con competencias adecuadas para enseñar, dándoles valor en la cultura organizacional.

## Políticas

- i. Todas las personas de nuevo ingreso deben pasar por su proceso de inducción y entrenamiento de puesto de acuerdo al calendario.
- ii. El personal que sea promovido de puesto deberá pasar por su proceso de entrenamiento previo a su incorporación al nuevo puesto.
- iii. La asistencia a las capacitaciones es un deber de todos y todas. En caso de no considerarse válida la justificación para no asistir, se procederá de acuerdo al reglamento interno.
- iv. La inversión en capacitación entre los programas y áreas estará regido por la estrategia y recursos económicos existentes en el año en curso.
- v. El plan de capacitación anual de cada programa se podrá derivar de las necesidades generadas por las brechas de la evaluación de y por los temas sugeridos por los y las Directoras y Directores. Este será presentado por Cada Director y aprobado en el Consejo de Dirección. El consolidado Institucional se concentrará en el Área de Gestión Humana.

- vi. Las personas de nuevo ingreso en el proceso de Inducción, serán evaluados por el director responsable en los primeros tres meses de su contratación.
- vii. El personal activo que sea evaluado mediante diferentes instrumentos, que repitan por tercera ocasión con resultados deficientes, recibirán una carta al expediente.
- viii. Tanto los facilitadores (as) como tutores (as) de NITLAPAN tendrán un valor asignado sobre dicha función en su evaluación al desempeño.
- ix. El programa de inducción se impartirá cada seis meses, siempre y cuando hayan 4 personas como mínimo.
- x. Las personas que reciban capacitaciones, seminarios, u otros estudios deberá mantener actualizado el expediente laboral y entregar al área de Gestión Humana copia del título o diploma obtenido.
- xi. El personal que entra al Instituto previo a los encuentros de inducción se incorporan al área o programa para asumir las responsabilidades de puesto, a la espera de ser convocados a los cursos de inducción.
- xii. Todo curso externo deberá ser solicitado en el marco de las funciones del puesto que la persona esté desempeñando. El Director o Directora avalará la solicitud, según la disponibilidad Financiera de cada programa.
- xiii. NITLAPAN podrá apoyar con financiamientos parciales de cursos de acuerdo a las posibilidades presupuestarias de cada Programa o área.

### **Responsabilidades**

- i. Es responsabilidad del equipo de directores (as):**
  - a) Elaborar el plan y presupuesto general de capacitación y comunicarlo al área de gestión humana.
  - b) Aprobar y facilitar los cambios al procedimiento de inducción, entrenamientos sugeridos por el área de Gestión Humana.
  - c) Evaluar la eficiencia y eficacia de los resultados del proceso.
  - d) Derivar de las metas, estrategias y objetivos los esfuerzos de capacitación del período.
  - e) Proponer la inversión de los recursos económicos para la capacitación.
- ii. Es responsabilidad del área de Gestión Humana:**
  - a) Proponer los procesos, metodología y disposición de los recursos de inducción.
  - b) Proponer la planificación de inducción y planes de entrenamiento de nuevos ingresos, definiendo el listado de contenidos en conjunto con los programas y áreas.
  - c) Organizar el equipo de Facilitadores y tutores (as) en cuanto a sus competencias para transmitir conocimientos en el proceso de inducción.
  - d) Dar seguimiento al plan de capacitación anual de los programas.
  - e) Medir el impacto de las capacitaciones.
  - f) Transmitir al personal de nuevo ingreso información básica referida a horarios laborales, salario y puesto por el que fue contratado.
  - g) Realizar recorrido básico a los nuevos integrantes, por las instalaciones del Centro, presentándolos en las oficinas para que en ellas se les dé la bienvenida.
  - h) Enviar correos o poner información en murales con respecto al ingreso de los nuevos integrantes de NITLAPAN.

- iii. **Es responsabilidad de los y las Jefes y Jefas inmediatos:**
  - a) Presentar al nuevo personal o persona promovida a su nuevo equipo de trabajo y mostrarle las instalaciones donde laborará.
  - b) Velar por el desarrollo adecuado del entrenamiento de puesto.
  - c) Solicitar los recursos materiales, herramientas y usuarios de los nuevos colaboradores y colaboradoras de su área.
  - d) Facilitar la implementación de la capacitación y el entrenamiento planificado. Así como, velar por el cumplimiento oportuno y eficaz del mismo.
  - e) Evaluar los conocimientos de los nuevos integrantes de acuerdo al presente procedimiento para asumir el puesto.
  - f) Notificar al Programa y Área de Gestión Humana la justificación por ausencia de las personas a su cargo que hayan sido convocados a una capacitación y no asistan.
- iv. **Es responsabilidad en el proceso de Inducción de NITLAPAN del o la Responsable de gestión Humana:**
  - a) Dar soporte metodológico mediante búsqueda de apoyo técnico al equipo de facilitadores (as) y tutores (as), brindando guías y materiales didácticos actualizados para poder impartir **las clases y dando un seguimiento adecuado a lo enseñado.**
- v. **Es responsabilidad del Equipo de Facilitadores (as):**
  - a) impartir capacitaciones de inducción en los temas requeridos.
- vi. **Es responsabilidad del Equipo de tutores (as):**
  - a) dar soporte desde sus lugares de trabajo a todos aquellos nuevos colaboradores y colaboradoras que ingresen a su área.
- vii. **Es responsabilidad de los colaboradores y colaboradoras de NITLAPAN:**
  - a) Cumplir con las políticas definidas en el presente procedimiento relacionadas con la inducción.
  - b) Responder en forma efectiva a los programas de capacitación impartidos por el Centro y aplicar los conocimientos en pro del mejoramiento continuo en su puesto de trabajo.
  - c) Presentar las copias de los títulos que obtengan como resultado de capacitaciones externas tanto financiadas por la empresa como con fondos propios.

## Contenido

### *Etapa de Inducción*

- viii. **El Objetivo de este proceso consiste en:**
  - a) Impactar a los nuevos integrantes para iniciar el proceso de identificación con su nueva institución.
  - b) Transmitirles información general sobre NITLAPAN.
  - c) Lograr que los miembros de nuevo ingreso entiendan conceptos básicos del giro del Institución.

- ix. **Encuentros de inducción:** Se organizarán reuniones generales con todo el personal nuevo. En ellos, se desarrollarán conferencias a viva voz, presentaciones de videos y casos prácticos impartidos por facilitadores y facilitadoras.
- x. **Frecuencia:** Estos encuentros se realizarán cada 3 meses con duración de 2 días por encuentro siempre y cuando haya un mínimo de 4 colaboradores.
- xi. **Recomendaciones del local:**
  - a) El personal será recibido en una ambientación de cordialidad.
  - b) Sillas en disposición de círculo para promover el interactuar del facilitador o facilitadora con el grupo.
  - c) Pizarra acrílica grande, data show, computadora donde estarán los materiales del apoyo.
  - d) Se recomienda tomar fotos de todo el proceso para mantener publicación en las vías electrónicas del Instituto o murales físicos.
- xii. Los nuevos integrantes pueden portar símbolos que indique que se encuentran en entrenamiento.

#### ***Facilitadores y facilitadoras:***

- i. El grupo contará con un padrino o madrina del equipo gerencial, que le corresponderá darles la bienvenida, impartir el tema del giro del Instituto y retos del período de acuerdo a la programación.
- ii. Los facilitadores y facilitadoras deben ser seleccionados de acuerdo a las competencias para transmitir conocimientos.
- iii. Aptitudes y actitudes para impartir los cursos.
- iv. Deben preparar sus planes de clase, presentaciones, materiales a entregar, materiales a utilizar (casos prácticos en el tema que lo requiera) y evaluación, para que Gestión Humana asesore y recomiende mejoras mediante apoyo técnico externo o interno.

#### ***Metodología:***

- i. Al inicio del curso deben explicar los objetivos, alcances, qué se espera de ellos y ellas, normas de las clases y metodología de evaluación que se va a utilizar. Igualmente, se hará al inicio de cada módulo.
- ii. Para cada módulo se hará una evaluación por parte de cada facilitador y facilitadora. También, se hará una evaluación del facilitador y facilitadora. Ambas evaluaciones deben ser monitoreadas a diario por parte del Responsable (a) de Gestión Humana para poder incorporar mejoras de inmediato al proceso.

#### ***Contenidos de los encuentros de acuerdo al orden presentado***

- i. Historia: La obra social de los Jesuitas en Centroamérica, la UCA y NITLAPAN (se sugiere video documental o conferencia)
- ii. Giro del Centro: Segmento de mercado donde NITLAPAN compite, servicios y productos, rol de cada programa, datos estadísticos sencillos tales como: quiénes integran el centro (número de colaboradores y colaboradoras, sexo, escolaridades,

- características) y externos (cobertura geográfica, número de clientes, etc.) (conferencia)
- iii. Misión, visión, valores (conferencia y entrega de brochure)
- iv. Estrategia y metas del período (conferencia)
- v. Labor de los programas (Conferencia-lecturas)
- vi. Organigrama y fotos de autoridades principales (conferencia)
- vii. Código de Conducta (lectura acompañada de sesión de preguntas y respuestas, más ejemplar)
- viii. Reglamento interno (lectura acompañada de sesión de preguntas y respuestas, más ejemplar)
- ix. Información general de la gestión humana en NITLAPAN:
  - a. Políticas de personal y administrativa
  - b. Préstamos
  - c. Evaluación al desempeño
  - d. Beneficios
  - e. Seguro colectivo de vida
  - f. Capacitación
  - g. Concursos internos
  - h. Protección de recursos
  - i. Procedimientos administrativos:
  - j. Solicitud de transporte
  - k. Solicitud de fotocopias
  - l. Solicitud y rendición de viáticos
  - m. Solicitud y rendición de vales
  - n. Solicitud de préstamos
  - o. Solicitud de vacaciones y ausencias
  - p. Cálculo del INSS y el IR
  - q. Accidentes laborales
  - r. Asignación de equipos
  - s. Solicitud e materiales de oficina
  - t. Mensajes de bienvenida del Director de la Institución (cómo está conformada el consejo de dirección y explicación de los valores de la empresa) (video documental o conferencia)
  - u. Recorrido del grupo por las instalaciones

### ***Etapa de Entrenamiento de Puesto***

- i. Su objetivo es Desarrollar en el nuevo personal y personas promovidas las competencias técnicas y organizacionales de acuerdo al puesto.
- ii. Entrenamiento por programa o área:
  - a) El grupo se divide por puesto y se organizarán guiados por planes de entrenamiento específicos de cada puesto.
- iii. Frecuencia:
  - a) Cada plan tendrá una duración diferente en dependencia a los requerimientos del puesto.
- iv. Tutores:
  - a) Los y las tutores (as) son parte del equipo del programa o área y serán especializados en los temas más relevantes de los programas. Deben ser

- seleccionados de acuerdo a las competencias para transmitir los conocimientos de competencias tanto técnicas como organizacionales de los puestos.
- b) Deben preparar sus planes de clase, presentaciones, materiales a utilizar y evaluación, para que el o la Director (a) del programa y Gestión Humana asesoren y recomienden mejoras.
  - v. Metodología:
    - a) Cada puesto debe contar con un plan de entrenamiento propio.
    - b) Al inicio de cada módulo debe explicarse objetivos, alcances, qué se espera de ellos, normas de las clases y metodología de evaluación a utilizar.
    - c) Para cada módulo se hará una evaluación por parte de cada instructor o instructora. También, se hará una evaluación del instructor o instructora. Ambas evaluaciones deben ser monitoreadas por parte del área de Gestión Humana para poder incorporar mejoras de inmediato al proceso.
  - vi. Contenidos generales de cada plan de entrenamiento:
    - a) POA del programa o área.
    - b) Descripción del puesto.
    - c) Flujo del proceso donde participa y con quiénes se relaciona.
    - d) Políticas del Instituto relacionadas al puesto ejemplo: de productos y servicios.
    - e) Gestiones administrativas del puesto (uso de formatos e informes).
    - f) Indicadores de desempeño del puesto.

### ***Capacitación de Rutina***

- i. El objetivo de esta capacitación es desarrollar competencias tanto técnicas como organizacionales en el personal de forma rutinaria

### ***Plan de capacitación institucional***

- i. Cada programa y área elaborará un plan de capacitación anual, basada en:
  - a) A través de la evaluación del desempeño
  - b) Resultados de encuestas de satisfacción a clientes.
  - c) Resultados del diagnóstico organizacional (Encuesta de Clima Organizacional)
  - d) Diagnóstico con jefes y jefas
- ii. Los planes de cada programa y áreas en conjunto formarán el plan de capacitación Institucional.
- iii. Todo curso será evaluado tanto en sí mismo como un mes después.
- iv. Cursos de repaso o reentrenamiento se ofrecerán centralizados o por zona o área en dependencia a los resultados de las evaluaciones que se hagan.

### ***Inducción personal de nuevo ingreso***

1. Luego de seleccionado la nueva persona, el Responsable del Area de Gestión Humana provee la información sobre el contrato, horarios y salarios y éstos se anotarán en el Registro de personal de nuevo ingreso. Igualmente, les solicita que entreguen los documentos en el plazo establecido en el Procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación.

2. El o la Responsable (a) de Gestión Humana chequea que la información esté completa y procede a citarlos para que se presenten. Guía al grupo en recorrido por las instalaciones y orienta al grupo la integración a la inducción o a las áreas en dependencia a la fecha programada para el encuentro. En caso de no estar cerca la fecha cercana al encuentro entregará guía informativa y brindará la inducción individual.
3. El o la Responsable (a) de Gestión Humana pasa programación de clases a los facilitadores (as) y solicita a los mismos el envío de materiales de apoyo.
4. El o la Responsable(a) de Gestión Humana evalúa y retroalimenta al facilitador o facilitadora en cuanto a su plan de clase, materiales a utilizar e instrumento de evaluación.
5. El o la Responsable (a) de Gestión Humana recibe al grupo en inducción y se les entrega una copia del calendario de capacitación e identificaciones de “entrenamiento” a cada participante y registra asistencia de forma diaria mientras dure el proceso.
6. El o la integrante del equipo gerencial (padrino o madrina del grupo en entrenamiento) da la bienvenida al grupo.
7. Los y las facilitadores (as) imparten los módulos de acuerdo a la Guía de Contenidos. .
8. El o la Responsable (a) de Gestión Humana aplica evaluación a los participantes sobre los contenidos asimilados y la evaluación de calidad del facilitador o facilitadora de cada módulo y pasa retroalimentación a los mismos por medio del Registro Retroalimentación de evaluación a instructores (as).

## **i. Entrenamiento de puesto para personal nuevo y promovido:**

1. El o la Responsable de Gestión Humana divide al grupo por puestos de cada programa o área y los envía a las respectivas unidades con su Reporte de evaluación de competencias en caso de haber cursado el curso de inducción y son recibidos por parte del jefe (a) inmediato (a) quién guía el entrenamiento del puesto de acuerdo al plan de entrenamiento por puesto.
2. El o la jefe (a) inmediato (a) aplica las evaluaciones y controla la asistencia y lo envía a la Gestión Humana para su registro en expediente.
3. El o la Responsable (a) de Gestión Humana retira evaluaciones del instructor (a) de acuerdo al Registro Retroalimentación de evaluación a instructores (as) y le pasa reporte de mejora al instructor o instructora.
4. Prepara reporte de evaluación de competencias para ser pasado al jefe (a) superior de acuerdo al Registro de evaluación de competencias en entrenamiento y registra en el expediente del instructor (a) la información.

# Evaluación al Desempeño

## Propósito y Alcance

- i. La evaluación servirá de base para modificar y estimular los rendimientos del personal hacia formas de trabajo más eficientes y motivar a los mismos a elevar la productividad de forma permanente.
- ii. Medirá el nivel de desarrollo de las competencias del puesto alcanzadas al momento de la evaluación.
- iii. Permitirá establecer programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo individual e institucional.
- iv. Sus resultados permitirán determinar de forma objetiva retribuciones monetarias y la aplicación de políticas de estímulo.
- v. Permite que se evalúe de acuerdo a los objetivos estratégicos y de calidad.
- vi. Este procedimiento aplica para todo el personal de NITLAPAN.

## Políticas

- i. Todo el personal de NITLAPAN deberá contar con objetivos individuales de forma anual o proporcional al tiempo de haber ingresado al puesto, elaborados en conjunto con su jefe o jefa inmediato (a).
- ii. Los objetivos deben derivarse de las funciones, competencias establecidas en la Descripción del Puesto y sobre todo en la estrategia de NITLAPAN del año en curso.
- iii. El avance en cumplimiento de los objetivos anuales se evaluarán proporcionalmente de forma semestral.
- iv. Tanto los objetivos, como evaluaciones deberán firmarse por parte de cada miembro, jefe o jefa y superior inmediato (a).
- v. Las evaluaciones podrán generar el pago de un incentivo anual equivalente a un salario mensual de cada colaborador en dependencia de disponibilidad de recursos financieros. El pago del incentivo, en su caso, se hará efectivo de forma proporcional por periodos semestrales.
- vi. Devengarán incentivos cuando correspondan; los colaboradores que tengan contrato por tiempo indeterminado con la institución y que tengan un periodo no menor de seis meses en el puesto.
- vii. El personal tiene derecho de expresar su desacuerdo con los resultados de su evaluación mediante nota al pie de la evaluación o solicitar la mediación de la Dirección del Instituto.
- viii. Las personas que sean trasladadas o promovidas se les hará una evaluación de sus objetivos de forma proporcional al tiempo que estén en sus puestos.

## Responsabilidades

- i. *El Director del Instituto y el Consejo de Dirección son responsables de:*
  - a) Definir la estrategia y objetivos de NITLAPAN para cada año.
  - b) Aprobar los formatos de evaluación.

- c) Participar en la revisión de muestra de los instrumentos de medición de objetivos para avalar su contenido estratégico y de equidad de los mismos.
- d) Diseñar y proponer el sistema y metodología de evaluación del desempeño para la Institución.
- ii. *El Área de Gestión Humana es responsable de:*
  - a) Asegurar que todo el personal tenga en su expediente la evaluación del año anterior y los objetivos correspondientes al año en curso.
  - b) Presentación de informe de resultados del desempeño de la organización.
- iv. *Es responsabilidad de la Dirección de los Programas:*
  - a) Comunicar y diseñar para su personal, los objetivos individuales de sus puestos para poder ser evaluados pertinentemente. Tomarán como base los objetivos estratégicos de la empresa y para cada dirección o área.
  - b) Dar seguimiento de la evaluación del personal bajo su cargo, de acuerdo a los objetivos planteados a inicios de año.
  - c) Retroalimentar al personal a su cargo y asegurar que se desarrolle el proceso con el personal que le reporta de forma indirecta, de forma trimestral.
  - d) Enviar a la Área de Gestión Humana los objetivos, la evaluación de forma anual o en tiempo que corresponda al momento que entren nuevos integrantes. Así mismo, la evaluación proporcional al tiempo de las personas que hayan sido promovidas a otras posiciones.
  - e) Elaborar formato de retroalimentación y evaluación de competencias, cuando aplique.

## **Contenido**

### ***Evaluación al desempeño***

- i. Cada director (a) o jefe (a) de área elaborará los objetivos de las áreas que le reportan. Asimismo, este proceso se realiza hasta llegar al personal de base, los cuales deberá de llenar Formato Evaluación del Desempeño y firmarse por parte de cada integrante del equipo.
- ii. Los Directores y Responsables de áreas envían dicho documento al área de Gestión Humana.
- iii. Posterior a ello, el área de Gestión Humana archiva el registro en los expedientes de cada persona.
- iv. Finalizado el período, se inicia con la evaluación individual. El o la jefe inmediato (a) prepara la evaluación y discute la evaluación con la persona, firmando ambos el consenso. Esta es revisada a posterior por el o la jefe (a) superior quién igual la firma.
- v. Todas las evaluaciones regresan al Área de Gestión Humanas, debidamente firmadas, y éste o ésta hace un control de calidad antes de ser ingresados a los expedientes.
- vi. El Director y Responsable de áreas, ingresa las notas obtenidas en archivo electrónico para base de cálculo de los diferentes temas.

# Diagnostico Organizacional

## Propósito y Alcance

- i. Medir la satisfacción del personal con respecto a sus condiciones de trabajo, las políticas y procesos tanto de su Programa/áreas como del Centro, identificando las fuentes de motivación del que permitan asegurar un desempeño óptimo.

## Políticas

- i. El diagnóstico organizacional se realizará por lo menos cada dos al año en la fecha que disponga el Consejo de Dirección.
- ii. Participará el 100% del personal.
- iii. La encuesta será anónima.
- iv. Los resultados se divulgarán en las áreas y se trabajarán con base a ellos los planes de atención a los puntos débiles.

## Responsabilidades

- i. Es responsabilidad del Equipo Gerencial y jefes (as) inmediatos as y superiores motivar al personal para que llenen la encuesta.
- ii. Es responsabilidad la Dirección de Gestión Humana:
  - a) Someter a conocimiento del Consejo de Dirección el contenido del instrumento de evaluación
  - b) Coordinar con consultor (a) externo (a) la aplicación de la encuesta si es necesario.
  - c) Convocar al llenado y dar seguimiento para que la mayor parte del personal participe.
  - d) Transmitir los resultados a los equipos de dirección.

## Contenido

- i. Gestión Humana completa el Calendario de Clima Organizacional luego de acordada la fecha de inicio y la envía a los y las jefes (as) superiores e inmediatos (as).
- ii. Gestión Humana organiza un grupo focal para validar el instrumento de evaluación a aplicar. Luego de ello, lo envía al consejo de Dirección para su aprobación.
- iii. Gestión Humana envía un correo a todo el personal, invitándoles a completar la Encuesta de acuerdo a las fechas establecidas en el Calendario de Clima Organizacional. Esta se anunciará también utilizando ayudas visuales con el propósito de motivar a los miembros a completar la encuesta.
- iv. Gestión Humana recibe del proveedor o proveedora subcontratado (da), los resultados de la Encuesta cuando se convenga y presenta la misma ante el equipo de directores (as), quiénes posterior a ello se encargan de presentar resultados a sus equipos.
- v. Cada Director de Programa con el apoyo de Gestión Humana elabora su plan de acción de acuerdo al Formato para el Seguimiento de los puntos débiles del

Diagnóstico Organizacional. Después de reunirse con su personal, completa el Plan de Acción y envía a Gestión Humana para su debido seguimiento.

## **Compensación y Beneficios**

La Gerencia de Gestión Humana es la instancia responsable de notificación al Área financiera las nuevas contrataciones que ameriten la realización de pagos de salarios y pagos variables de todo el personal interno o permanente de la Institución.

### **Administración de salarios**

- i. Los salarios serán revisados anualmente y podrá ser ajustado a los precios de mercado apoyados en estudios de mercado vigentes.
- ii. La Gerencia de Gestión Humana será la responsable de garantizar el apego y cumplimiento de toda disposición del Gobierno de la República en relación a aumentos de salarios.
- iii. No es obligatorio aplicar un aumento salarial a aquellos puestos cuya remuneración base sea superior al salario mínimo de ley establecido.

## **POLÍTICAS GENERALES**

### **Derechos de Propiedad Intelectual de los Trabajos Realizados**

En Nitlapan, todo colaborador firmará una declaración concediendo a la Institución, los derechos patrimoniales de autor sobre cualquier material u obra que se origine a partir de la ejecución de sus funciones, de manera irrevocable y en forma exclusiva de conformidad con los artículos 23, 46 y 47 de la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos y artículos 12 y 16 del Reglamento de la citada Ley. Las disposiciones de esta declaración estarán contenidas en los contratos de Trabajo.

### **Perjuicios Patrimoniales**

Todo colaborador de LA INSTITUCION, que por mala intención, negligencia o incumplimiento a los procesos y procedimientos establecidos, ocasione perjuicio financiero será responsable por este y estará obligado a pagar a LA INSTITUCION el monto de la pérdida. Esta responsabilidad de pago es independiente de las medidas disciplinarias que correspondan, las cuales se acatarán apegadas al Código de Ética y Conducta y el Reglamento Interno de la Institución.

Cuando el perjuicio haya sido ocasionado por más de un funcionario, así se consignara en la declaración de responsabilidad, el monto del perjuicio financiero se distribuirá de acuerdo con el grado de participación de las partes. El colaborador o colaboradores responderán personalmente

ante la institución con su salario y beneficios acumulados, pudiéndose deducir de estos el monto adeudado hasta donde la legislación nacional lo permita.

## **Viáticos**

Se pagara viatico de alimentación y hospedaje, según tabla de viáticos autorizada por la Dirección, de acuerdo a características y condiciones de trabajo de los programas y áreas.

## **Seguros de Vida**

Todos los colaboradores que por la naturaleza de sus funciones, detalladas en su DPP requiera la movilización vehicular, dentro y/o fuera del territorio nacional, deberá de ser incorporado en el seguro de vida institucional.

## **Cumplimiento de estas políticas**

Los Directores de Programa y Responsables de Áreas, de la institución, son garantes del cumplimiento de estas disposiciones en las dependencias de sus cargos.

## **Fecha de entrada en vigencia**

La presenta Política de Gestión Humana entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte del Consejo de Dirección de LA INSTITUCION.

## XIV. Bibliografía

- Arthur, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal* Vol. 37 pp. 670-687.
- Bailey, T. (1993): "Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne". Workingpaper, Columbia Univ., New York.
- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage. " *Journal of Management*, Vol . 17 , pp. 99-120.
- Barney, J. B. y Wrigth, P. M. (1998) : "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage" *Human Resource Management* , Vol 37, N 1, pp. 31-46.
- Bartel, A.P. (1994): "Productivity gains from the implementation of employee training programs" *Industrial Relations*, Vol 33 pp. 421-425.
- Boxall, P. y Steeneveld, M. (1999) "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies", *Journal of Management Studies*, 36 (4), pp. 443-463.
- Cascio, W.E. (1991): *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3ª ed) PWS-Kent, Boston.
- Claver Cortés, E; GascóGascó, J.L. y LlopisTaverner, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas, Madrid.
- Colbert B. A. (2004) : " The complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in Strategic Human Resource Management ". *Academy of Management Review*. Vol. 29, Nº 3, pp. 341-358.
- Delaney, I.T.; Lewin, D. y Ichmiowski, C. (1998): *Human resource policies and practices in american firms*, Washington, D.C: U.S gov.

- Delaney, I. T. y Huselid, M.A. (1996): " The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". Academy of Management Journal. Vol. Nº 4, pp. 949-969.
- De Cenzo, D.A. y Robbins, S.P. (1994): Human resource management concepts and practices (4ª ed) John Wiley and Sons, New York.
- Flamholtz, E.G. (1985): Human resource accounting (2ª ed.), Jossey-Bass, San Francisco.
- Gómez Mejía, L. R.; Balkin, D.B. y Candy, R.L. (1998): Gestión de recursos humanos. Ed. Prentice Hall, Madrid
- Hay Group (2000): Factbook recursos humanos. Aranzadi y Thomson Elcano.
- Hendry, C. ; Pettigrew, A.(1990) "Human Resource Management: An Agenda for the 1990`s" The international Journal of Human Resource Management Vol 1 N1. pp17-43.
- Heskett, J.L.; Jones, T.O.; Loveman; G.W.; Sasser, W. R. Jr. y Schlesinger, L.A. (1994): " Putting the service-profit chain to work", Harvard Business Review, Vol 72, nº 2 pp. 164-175.
- Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practice on turnover, productivity and corporate financial performance". Academy of Management Journal, Vol 38, nº 3 pp. 635-672.
- Huselid, M. A. ; Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1997): "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance" Academy of Management Journal, Vol. 40, n.º 1, pp. 171-188.
- Ichmiowski, C.; Kochan, J.; Levine, D. ; Olson, C. y Strauss, G. (1996): "What works at work". Industrial Relations, 35, nº 3, pp. 299-333.

- Jones, G.R. y Wright, P.M. (1992): "An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices". En Krowland y G. Ferris (Eds.): Research in personnel and human resources management, Vol 10, PP 271-299, Greenwich, C.T.
- Lattman, Ch. Y García Echevarría, S. (1992): Management de los recursos humanos en la empresa. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- MacDuffie, J.P. (1995): "Human resource bundless and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry" Industrial and Labor Relations Rev. Vol. 48, nº 2, pp. 197-221.
- Marr, R. y García Echevarría, S. (1984): Política de personal en la empresa . ESIC, Madrid.
- McEvoy, G.M. y Cascio, W.F. (1985): "Strategies for reducing employee turnover: A metaanalysis". Journal of Applied Psychology, Vol. 70, pp. 342-353.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984): "Designing strategic human resources systems", Organizational Dynamics, Vol. 31 (1), ppP 36-52.
- Ordiz Fuentes, M. (2002): "Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Nº 12. pp. 247-265.
- Ordiz Fuentes, M. y Avella Camarero, L. (2002) " Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica" Investigaciones europeas de Dirección y economía de la Empresa. Vol. 8, Nº 3,pp. 59-78.
- Pfeffer, J. (1994): Competitive advantage through people. Harvard Business School Press, Boston (Ma).
- Pfeffer, J. (1998a) "Seven practices of successful organizations". California Management Review, Vol. 40, nº 2, pp. 96-123.
- Pfeffer, J. (1998b): La ecuación humana, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

- Prietula, M.J. y Simon, H.A. (1989): "Cómo incurrir en riesgos por no tratar bien al personal especializado". Harvard Deusto Business Review, tercer trimestre, pp. 95-100.
- Pümpin, C. y Garcia Echevarría, S.( 1988). Cultura empresarial. Diaz de Santos, Madrid.
- Shepbeck, M. A. y Militello, J. (2000) : “ Strategic HR configurations and organizational performance” Human Resource Management, Vol. 39, nº1. pp. 5-16.
- Simon, K.H. y Akhton, S. (2003): “Human resource managements practices, strategic orientations, and company performance: a correlation study of publicly listed companies". The Journal of American Academy of Business. Vol, 2 nº 2. pp. 510 a 515.
- Ulrich, D. (1986) : OASIS : An empirical study of strategy, organization , and Human Resource Management” Paper en Academy of Management.
- Ulrich, D. ;Jick, T. y Von Glinow, M. A. (1993) :”High-impact learning: building and difussing learning capability” Organizational Dynamics, pp. 52-66.
- U.S. Department of Labour (1993). High performance work practices and firm performance. U.S. gov. print, offce. Washington, D.C.
- Wright, P.M. ;Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001) “Human Resources and the resource-based view of the firm” Journal of Management, 27. pp. 701-727
- Wright, P. M. y MacMahan, G.C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resources management "Journal of Management, 18 (2), pp 295-320.
- Wright, P. M. y Snell, S. A. (1991) : “ Toward an integrative view of strategic human resource management” Human Resource Management Review, Vol 1, pp. 203-225.
- Youndt, M.A. Snell, S.A.; Dean, J.W. y Lepak, D. P. (1996): "Human resources management, manufacturing strategy, and performance" Academy of Management Journal, Vol. 39, nº 4, pp. 836-866.

# **XV. Anexos**

## Anexo 1.

### Ejemplos de preguntas de la encuesta de Clima.

	<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NITLAPAN- UCA</b> <b>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2011</b>
<b>Instrucciones</b> NITLAPAN está interesado en conocer tu opinión sobre diversos temas relevantes para el quehacer de la organización. No podemos mejorar lo que no evaluamos y tu participación es muy importante para lograr dicho objetivo.	
<b>A continuación te pedimos llenar los siguientes campos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Área de trabajo: _____</li><li><input type="radio"/> Puesto: _____</li><li><input type="radio"/> Antigüedad: _____</li><li><input type="radio"/> Nivel Jerárquico _____</li></ul>	
<p>A continuación deberás iniciar el llenado de la encuesta. Te aconsejamos leer detenidamente cada pregunta (que está redactada en forma de afirmación). Y así podrás seleccionar con la opción según tu opinión</p> <p>Podrás calificar utilizando una escala de 1 a 5, siendo el 5 la calificación más alta. Se sigue la escala siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>5.- Totalmente de Acuerdo</li><li>4.- Parcialmente de Acuerdo</li><li>3.- Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</li><li>2.- Parcialmente en Desacuerdo</li><li>1.- Totalmente en Desacuerdo.</li></ul> <p>Observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Las preguntas que se refieren a tu jefe están referidas a la persona a la cual le reportas directamente: <b>Superior inmediato.</b></li><li>✓ Las preguntas referidas a la <b>Dirección</b> se refieren a los directores de programa y al Director del Centro.</li></ul>	

<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo					
2) Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar					
3) Mi jefe nos ayuda encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo					
4) Mi jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)					
5) Mi jefe reconoce explícitamente un trabajo bien hecho en nuestro equipo					
6) Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo					
7) En mi equipo de trabajo, y bajo el liderazgo de mi jefe, realizamos acciones para resolver los problemas identificados con esta encuesta					
8) Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones y sugerencias (las escucha y dialogamos sobre ellas)					
9) La Dirección de mi empresa practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)					
10) Tengo confianza en las decisiones que toma la Dirección de mi empresa					
11) La Dirección de mi empresa nos explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que nos conciernen					
12) La Dirección de mi empresa nos motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa					
13) La Dirección de mi empresa toma medidas para resolver los problemas que se identifican con esta encuesta					
14) Considero que la Dirección de mi empresa actúa como un solo equipo					
15) Recomiendo esta empresa como un buen lugar para trabajar a personas muy cercanas a mí (familiar, amigo, ...)					
16) Recomiendo los productos y servicios de esta empresa a personas cercanas a mí (familiar, amigo, ...)					
17) Me siento orgulloso de trabajar en El Instituto					
18) Considero que El Instituto actúa de forma ética y responsable					
19) Mi trabajo me resulta interesante y motivador					
20) Tengo los medios y recursos necesarios para realizar bien mi trabajo					

21) Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo					
22) Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono					
23) En mi empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal					
24) Cuando en El Instituto te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo desde el primer día					
25) En mi empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas					
26) Me siento tratado de forma justa en mi empresa					
27) Me siento motivado para contribuir al éxito de mi empresa con mi trabajo y mi esfuerzo					
28) Conozco los criterios que se utilizan para fijar la compensación en mi empresa					
29) En el Instituto se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional					
30) Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades					
31) Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesarios para desempeñar mi trabajo adecuadamente					
32) En este momento, la mejor forma de avanzar en mi carrera profesional es trabajar en El Instituto					
33) Mi jefe apoya activamente mi desarrollo					
34) Participo activamente de las oportunidades de desarrollo que ofrece mi empresa					
35) En El Instituto, satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes					
36) En El Instituto, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos					
37) Conozco los productos y servicios básicos que mi empresa ofrece a los clientes					

## Parte 2: Preguntas Abiertas

En esta parte te pedimos escribir tu opinión en relación a ciertas preguntas referente a nuestro trabajo.

PA1.- Qué cosas considera usted deberíamos mejorar para ser una empresa más exitosa? (Incluye productos o servicios)	<b><u>Favor escriba su respuesta aquí</u></b>
PA2.- Piensa que los cambios implementados hasta el momento están teniendo un efecto positivo para el desarrollo de NITAPLAN?.(Comente al respecto)	<b><u>Favor escriba su respuesta aquí</u></b>
PA3.- Cualquier comentario adicional que quisiera compartir con el Instituto.	<b><u>Favor escriba su respuesta aquí</u></b>

Agradecemos mucho su participación. Tu opinión es muy importante. Recuerda que esta encuesta es anónima. Y los resultados nos ayudarán a mejorar nuestro desempeño como Instituto.

## **Anexo 2.**

### **Preguntas de entrevista semi-estructurada**

- 1) ¿Es la misión y la visión del Instituto Nitlapan?
- 2) ¿Cómo fue el proceso de Inducción a su puesto de trabajo?
- 3) ¿Alguna instancia Administrativa o algún representante del Instituto le ha dado a conocer las estrategias y objetivos de Nitlapan?
- 4) ¿Cómo considera que es la comunicación en el Instituto?
- 5) ¿Cómo considera que es el trabajo entre las diversas áreas que conforman el Instituto?
- 6) ¿En qué consiste la capacitación para desarrollar las competencias de su puesto?
- 7) ¿Cuáles son las actividades que lleva a cabo actualmente el área de Recursos Humanos?
- 8) ¿Qué espera que realice el área de Recursos humanos para mejorar el desempeño actual del Instituto?
- 9) ¿Cuáles son los valores que identifican al personal del Instituto?
- 10) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación al desempeño en el Instituto?