



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
OPERATIVOS DE LA FUNDACIÓN CAPITAL SEED, EN LA CIUDAD DE
IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

AUTORA:

Sylvia Jacqueline Vaca Galárraga.

DIRECTOR:

Dr. Otto Iván Ayala Trujillo.

Ibarra - 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo brindar una herramienta útil a todo el personal de la Fundación Capital Seed, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio, y optimizar los recursos existentes, alcanzando un alto índice de eficiencia y eficacia en las funciones diarias.

Cabe mencionar que, en el primer capítulo se determina el estado actual de la organización, y se sustenta la necesidad de contar con una herramienta en la cual se detallen todos los procesos, procedimientos y manuales en general, partiendo del objetivo general que se requiere alcanzar con la implementación del presente Manual de Funciones y Procedimientos Operativos.

Además, es importante sustentar con las bases teórico científicas, que son una referencia conceptual de todos los elementos relacionados con la investigación y permiten conocer la definición y etapas, tanto del proceso administrativo como operativo, se considera información relevante sobre los tipos de flujogramas, aspectos filosóficos y estratégicos sobre misión, visión, valores.

Adicionalmente, las encuestas aplicadas en el personal y al director de la organización, determinaron la necesidad de implementar el presente manual, con la finalidad de mejorar la calidad de la ejecución de las actividades y consecuentemente alcanzar los objetivos de la organización.

Con estos antecedentes, y con toda la información obtenida a través de diversas fuentes bibliográficas, se procede a formular la propuesta del Manual de Funciones y Procedimientos Operativos para la organización, los mismos que detalla su dinámica de proceso, comprendidos en diagramas y flujogramas para facilitar su comprensión y aplicación.

EXECUTIVE SUMMARIZE

This paper aims to provide a useful tool for all staff of Seed Capital, in order to improve the quality of service and optimize existing resources, reaching a high level of efficiency and effectiveness in daily functions.

It is noteworthy that, in the first chapter the current state of the organization is determined, and supports the need for a tool in which all processes, procedures and manuals detailing general, based on the overall objective that is required to achieve with the implementation of this Manual Functions and Operating Procedures.

It is also important support to scientific theoretical bases, which are a conceptual reference of all elements related to research and allow a definition and stages, both administrative and operational process, it is considered relevant information about the types of flowcharts, philosophical and strategic aspects of mission, vision, values.

Additionally, the surveys on staff and directors of the organization, determined the need to implement this manual, in order to improve the quality of implementation of activities and consequently achieve the objectives of the organization.

With this background, and all information obtained through various literature sources, we proceed to formulate the proposal Manual Functions and Operating Procedures for the organization, the same as detailed dynamic process included diagrams and flowcharts to facilitate understanding and application.

AUTORÍA

Yo, SYLVIA JACQUELINE VACA GALÁRRAGA, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría: DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN CAPITAL SEED, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Sylvia Vaca Galárraga.

C.I. 1003267505

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado, presentado por la egresada de la carrera de Contabilidad Superior y Auditoría: Sylvia Jacqueline Vaca Galárraga, C.I. 100326750-5, para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad Superior y Auditoría, cuyo tema es: “DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA FUNDACIÓN CAPITAL SEED, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”.

En virtud de lo anterior, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, 24 de marzo de 2015.

M.B.A Otto Iván Ayala Trujillo
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Sylvia Jacqueline Vaca Galárraga, con C.I. Nro. 100326750-5, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador. Artículos # 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: “Manual de Funciones y Procedimientos Operativos de la Fundación Capital Seed, en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”, el mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA., en la Universidad Técnica del Norte, la cual puede ejercer los derechos cedidos anteriormente.

Como autora de la investigación, reservo los derechos morales de la obra antes mencionada. Suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Sylvia Vaca Galárraga

C.I. 1003267505

**AUTORIZACIÓN DE USO Y DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO

APELLIDOS Y NOMBRES:	VACA GALÁRRAGA SYLVIA JACQUELINE
CEDULA DE IDENTIDAD:	1003267505
DIRECCIÓN:	Juan Montalvo 3-51 y García Moreno
EMAIL:	lavakki@gmail.com
TELÉFONOS:	09 69687601 2951879

DATOS DE LA OBRA

TÍTULO:	“MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS PARA LA ORGANIZACIÓN CAPITAL SEED, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”
AUTORA:	SYLVIA VACA GALÁRRAGA
FECHA:	20 de mayo 2015
	SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO
PROGRAMA:	PREGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.
ASESOR/DIRECTOR:	Dr. Otto Ayala Trujillo

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, SYLVIA JACQUELINE VACA GALÁRRAGA, con C.I. Nro. 1003267505, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material de apoyo a la educación, investigación, conforme a la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

EL AUTOR

ACEPTACIÓN

Sylvia Vaca Galárraga

Ing. Betty Chávez

C.I. 1003267505

DIRECTORA BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario.

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo infinitamente incondicional;

A mi madre y a mi hija por ser la motivación de este proyecto;

Al país, hacia el desarrollo de nuestras comunidades marginadas.

Sylvia J. Vaca Galárraga

AGRADECIMIENTO

*Gracias a la vida que me ha dado la fuerza para elaborar este proyecto y al
Dr. Otto Ayala por su valioso aporte en la dirección del mismo.*

La Autora

PRESENTACIÓN

Con la finalidad de mejorar y optimizar los recursos de la organización, se ha desarrollado un Manual de Funciones y Procedimientos Operativos para la Fundación Capital Seed – Ibarra.

CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.- éste capítulo empieza con el desarrollo de los objetivos generales y específicos, posteriormente se procede con la formulación de la Matriz de Relación Diagnóstica, la cual mediante el uso de técnicas de investigación, se identifica el problema y se determinan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de la organización.

Una vez establecido la matriz FODA, se consigue alcanzar la identificación del problema diagnóstico.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.- aquí se sustenta la información escrita, con bases teóricas y científicas, por medio de entrevistas y encuestas aplicadas al directivo y al personal, con la finalidad de llegar a determinar el estudio y elaborar la propuesta de una manera más simple.

Además, se abordan temas relevantes que contribuyen al conocimiento asociado a la investigación, y se establece teóricamente la misión, visión, políticas, y valores de la organización.

CAPÍTULO III PROPUESTA.- mediante el análisis situacional de la fundación, se demuestra la necesidad de la propuesta de una herramienta administrativa, que permita mejorar las deficiencias operacionales de la organización, a través del uso de un Manual de Funciones y Procedimientos Operativos para la Fundación Capital Seed.

En éste capítulo se desarrollan métodos y sistemas adecuados, con la finalidad de crear y mejorar los procesos administrativos y operacionales de la institución.

CAPÍTULO IV IMPACTOS.- los impactos son las posibles consecuencias, durante la ejecución del proyecto, de tal manera que se convierten en huellas en cada sector, económico, social, educativo, y ético.

El resultado de un impacto puede ser positivo o negativo, y posteriormente ésta será la pauta para generar crecimiento en la organización a través de nuevos programas sociales, o puede generar el cierre definitivo de las operaciones de la Fundación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
EXECUTIVE SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN.	v
CESIÓN DE DERECHOS	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	ix
CONSTANCIAS	xi
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xii
PRESENTACIÓN	xiii
ÍNDICE GENERAL	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xxii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxiv
CAPÍTULO I	25
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	25
1.1. ANTECEDENTES	25
1.2 OBJETIVOS	26
1.2.1 Objetivo General	26
1.2.2 Objetivos Específicos	26
1.3 Variables Diagnósticas	26

1.4 Indicadores	27
1.4.1 Estructura Orgánica	27
1.4.2 Procedimientos Operativos de los programas	27
1.4.3 Gestión administrativa	27
1.4.4 Talento Humano	27
1.5 Matriz de relación diagnóstica	28
1.6 Fuentes de Información	29
1.6.1 Identificación de la población	29
1.6.2 Información primaria	29
1.6.3 Información secundaria	30
1.7 Evaluación de la información	30
1.7.1 Encuestas, análisis e interpretación de los resultados.	30
1.7.2 Entrevista realizada al Presidente de la organización	41
1.8 Construcción de la matriz FODA	44
1.9 Cruces estratégicos	45
1.10 Identificación del problema diagnóstico	46
CAPÍTULO II	47
2. MARCO TEÓRICO	47
2.1 Administración	47
2.1.1 Definición	47
2.1.2 Importancia de la Administración	47
2.2 El proceso administrativo	47
2.2.1 Planificación	48
2.2.2 Organización	48
2.2.3 Dirección	48

2.2.4 Control	49
2.2.5 Organizaciones no gubernamentales	49
2.2.5.1 Definición	49
2.2.5.2 Importancia	50
2.2.5.3 Recursos propios de las ONG	50
2.2.5.4 Clasificación de las ONG	51
a) Religiosas	51
b) Político-sindicales	51
c) Solidarias	51
d) Internacionales y Universitarias	51
e) ONG de acción directa	51
f) ONG intermediarias	51
g) ONG de estudio	51
h) ONG de defensa de los derechos humanos	52
i) ONG de primera generación o asistencialistas	52
j) De segunda generación o desarrollistas	52
k) Las ONG de tercera generación y denuncia social	52
l) ONG financiadas por fondos procedentes de particulares	53
m) Organizaciones territoriales	53
n) Por su forma jurídica	54
o) Por el sector económico	54
p) Por su tamaño	54
q) Según el ámbito estatal	54

2.2.5.5 SISTEMA UNIFICADO DE INFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y CIUDADANAS (SUIOS)	54
2.2.5.5.1 Objetivos SUIOS	55
2.2.5.5.2 SISTEMA DE PERSONALIDAD JURÍDICA DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES	56
2.2.6 Misión	56
2.2.6.1 Definición	56
2.2.6.2 Importancia de la misión	57
2.2.6.3 Características para estructurar la misión	57
2.2.7 Visión	57
2.2.7.1 Definición	57
2.2.7.2 Importancia	57
2.2.8 Objetivos	58
2.2.8.1 Definición	58
2.2.8.2 Características de los objetivos	58
2.2.9 Políticas	58
2.2.9.1 Definición	58
2.2.9.2 Importancia	58
2.2.10 Valores	59
2.2.10.1 Definición	59
2.2.10.2 Importancia	59
2.2.11 Manuales	59
2.2.11.1 Definición	59

2.2.11.2	Objetivos de los manuales	60
2.2.11.3	Importancia de los manuales	60
2.2.11.4	Tipo de manuales	60
2.2.11.4.1	Manual Administrativo	61
2.2.11.4.2	Manual de Procedimientos Operativos	61
2.2.12	Recopilación de información	61
2.2.12.1	Interpretación y Diseño de la Información	62
2.2.13	Elaboración del Manual	62
2.2.13.1	Aprobación y actualización del manual	63
2.2.14	Organigramas	64
2.2.14.1	Definición	64
2.2.14.2	Importancia de los organigramas	64
2.2.15	Diagrama de Flujo	64
2.2.15.1	Definición	64
2.2.15.2	Características de los diagramas de flujo	65
2.2.15.3	Símbolos utilizados en diagrama de flujo	66
CAPÍTULO III		68
3. PROPUESTA		68
3.1 INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA		68
3.2 Propuesta de los manuales		68
3.3 OBJETIVOS		69
3.4 MISIÓN		69
3.5 VISIÓN		69
3.6 VALORES		69
3.7 PRINCIPIOS		70

3.8 POLÍTICAS	70
3.9 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	71
3.10 MANUAL ORGÁNICO DE FUNCIONES	72
3.11 REGLAMENTO INTERNO	72
a) Gestión del Talento Humano	72
b) Selección de Personal	72
c) Contratación	73
d) Inducción	73
e) Capacitación	73
f) Contratación de personal temporal	74
g) Asignación de funciones y obligaciones	74
h) Horario y Asistencia de los empleados	74
i) Vacaciones	74
j) Motivación, Evaluación e Incentivos	74
k) Reglas Generales de la Oficina Local	75
l) Obligaciones de los técnicos de la organización	76
m) Obligaciones de los voluntarios	76
n) Los Estudiantes o Pasantes	77
3.12 Propuesta de un Manual de Funciones para la Organización Capital Seed – Ibarra	78
3.13 Propuesta de un Manual de Procedimientos para Asesoramiento en Emprendimientos Rurales.	86
3.14 Propuesta de un Manual de Procedimientos para Alfabetización y Capacitación Financiera	88

3.15 Propuesta de un Manual de Procedimientos para Capacitación en seguridad alimentaria	90
CAPÍTULO IV	92
4. ANÁLISIS DE IMPACTOS	92
4.1 Impacto Social	92
4.2 Impacto Económico	94
4.3 Impacto Educativo	95
4.4 Impacto Ético	96
4.5 Impacto General	98
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
FUENTES DE INFORMACIÓN	101
ANEXOS	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1	Matriz de relación diagnóstica	28
Tabla Nro. 2	Empleados Capacitados al ingresar a la organización	30
Tabla Nro. 3	Empleados Capacitados según el cargo	31
Tabla Nro. 4	Conocimiento de Manual o Guía de Funciones y Procesos	32
Tabla Nro. 5	Importancia de un manual de procesos	33
Tabla Nro. 6	Empleados que conocen la estructura organizacional	34
Tabla Nro. 7	Información clara y concreta	35
Tabla Nro. 8	Métodos para transmitir la información	36
Tabla Nro. 9	Eficiente gestión administrativa y operativa	37
Tabla Nro. 10	Ambiente laboral	38
Tabla Nro. 11	Nivel académico de los funcionarios	39
Tabla Nro. 12	Experiencia laboral	40
Tabla Nro. 13	Construcción de la matriz FODA	44
Tabla Nro. 14	Cruces estratégicos FODA	45
Tabla Nro. 15	Manual de funciones Director de la Organización	79
Tabla Nro. 16	Manual de funciones Responsable Local	80
Tabla Nro. 17	Manual de funciones Asistente Administrativo	81
Tabla Nro. 18	Manual de funciones del Técnico en Emprendimientos Rurales	82
Tabla Nro. 19	Manual de funciones del Técnico en Alfabetización Financiera	83

Tabla Nro. 20 Manual de funciones del Técnico en Seguridad Alimentaria	84
Tabla Nro. 21 Manual de funciones Pasante o Voluntario	85
Tabla Nro. 22 Manual de Procedimientos Operativos en Asesoramiento En Emprendimientos Rurales	86
Tabla Nro. 23 Manual de Procedimientos Operativos en Alfabetización Financiera	88
Tabla Nro. 24 Manual de Procedimientos Seguridad Alimentaria	90
Tabla Nro. 25 Escala de Impactos	92
Tabla Nro. 26 Matriz Impacto Social	93
Tabla Nro. 27 Matriz Impacto Económico	94
Tabla Nro. 28 Matriz Impacto Educativo	95
Tabla Nro. 29 Matriz Impacto Ético	96
Tabla Nro. 30 Impacto General	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nro. 1 Empleados Capacitados al ingresar a la organización	30
GRÁFICO Nro. 2 Empleados Capacitados según el cargo	31
GRÁFICO Nro. 3 Conocimiento de Manual o guía de Funciones y Procesos	32
GRÁFICO Nro. 4 Importancia de un manual de procesos	33
GRÁFICO Nro. 5 Empleados que conocen la estructura Organizacional	34
GRÁFICO Nro. 6 Información clara y concreta	35
GRÁFICO Nro. 7 Métodos para transmitir la información	36
GRÁFICO Nro. 8 Eficiente gestión administrativa y operativa	37
GRÁFICO Nro. 9 Ambiente laboral	38
GRÁFICO Nro. 10 Nivel académico de los funcionarios	39
GRÁFICO Nro. 11 Experiencia laboral	40
GRÁFICO Nro. 12 Organigrama estructural de la propuesta	71
GRÁFICO Nro. 13 Flujo Grama de procedimientos de Asesoramiento & Gestión de Emprendimientos	87
GRÁFICO Nro. 14 Flujo Grama del procedimiento para Alfabetización Financiera	89
GRÁFICO Nro. 15 Flujo Grama del procedimiento Capacitación en Seguridad alimentaria	91

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

La Fundación Capital Seed, surge del estudio de impacto socio económico de un asesor en Economía de Desarrollo, por parte del donante potencial de la organización, con la finalidad de proveer los recursos adecuados a un programa social, en el marco de un Modelo de Gestión de Investigación Financiera de Desarrollo Rural, en Latinoamérica.

Cabe mencionar que, entre los hallazgos de la investigación, se encontró que la población no posee conocimiento ni técnicas de registros contables, mal manejo de los ingresos y los egresos de la producción agrícola, y escasos conocimientos en el ámbito de seguridad alimentaria en las familias.

En ésta línea, el modelo comprende los siguientes programas como: asistencia técnica en asesoramiento en emprendimientos comunitarios, educación básica financiera, y conciencia de la seguridad alimentaria en las familias de la comunidad.

Actualmente, Capital Seed, no cuenta con una correcta y adecuada planeación estratégica, que permita identificar la misión, visión, estructura orgánica, objetivos, funciones y procedimientos de las operaciones de la organización, tampoco se respetan los lineamientos en las funciones que desempeña cada área, afectando así al correcto manejo de información de las investigaciones realizadas por el grupo técnico de la organización.

Con estos antecedentes, el Director de Capital Seed – Ibarra, considera necesario y ha solicitado, crear y establecer un Manual de Funciones y Procedimientos Operativos, que permitirá establecer y señalar las funciones a desempeñar con la finalidad de facilitar y orientar el logro de los objetivos de la organización.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General.-

Determinar la situación actual de la Fundación Capital Seed, consecuentemente identificar las fortalezas y debilidades dentro de la organización; y a su vez encontrar las oportunidades y amenazas del entorno.

1.2.2 Objetivos Específicos.-

- Elaborar, un diagnóstico situacional de la Fundación Capital Seed, para conocer el ámbito de la estructura administrativa y operativa de la organización.
- Identificar, las funciones y procedimientos operativos de los programas que brinda la organización.
- Gestión operativa de la organización.
- Establecer, los perfiles adecuados de talento humano.

1.3 Variables Diagnósticas

- Estructura Orgánica
- Procedimientos operativos de los programas
- Gestión administrativa
- Talento Humano

1.4 Indicadores

1.4.1 Estructura Orgánica

- Organigrama estructural
- Misión y Visión
- Manual de funciones y procedimientos
- Planificación estratégica

1.4.2 Procedimientos Operativos de los programas

- Levantamiento de información y datos
- Manual de procedimientos
- Reglamento Interno
- Evaluación de impacto del programa en los beneficiarios

1.4.3 Gestión administrativa

- Organización
- Planificación
- Dirección
- Control

1.4.4 Talento Humano

- Experiencia
- Capacitación
- Perfil profesional
- Conducta

1.5 Matriz de relación Diagnóstica

TABLA Nro. 1

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
Elaborar un diagnóstico situacional de la organización	Estructura Orgánica	Organigrama estructural	Entrevista - Encuesta	Director de la Fundación	Primaria
		Misión y Visión		Empleados	
		Manual de funciones y procedimientos			
		Planificación estratégica			
Identificar los procedimientos técnicos operativos que aplica la organización	Procedimientos operativos	Visión, Misión	Entrevista - Encuesta	Director de la Fundación	Primaria
		Levantamiento de información y datos estadísticos		Empleados	
		Manual de procedimientos			
		Reglamento Interno			
		Evaluación de impacto del programa			
Evaluar la gestión administrativa	Gestión administrativa	Organización	Entrevista - Encuesta	Director de la Fundación	Primaria
		Planificación		Empleados	
		Dirección			
		Control			
Establecer los perfiles adecuados de talento humano	Talento Humano	Experiencia	Entrevista - Encuesta	Director de la Fundación	Primaria
		Capacitación		Empleados	
		Perfil profesional			
		Conducta			

Fuente: Diagnóstico inicial

Elaboración: La Autora

Año: 2015

1.6 Fuentes de Información

En esta investigación, usaremos la información escrita, observación directa, encuesta al personal y entrevista al director de la organización.

1.6.1 Identificación de la población

La población sobre la cual se aplicó la investigación está conformada por el director y empleados de la organización.

Actualmente, la Fundación Capital Seed está compuesta por, el Director, el Responsable Local de la oficina en Ecuador, Asistente Administrativo, área técnica en Emprendimientos Comunitarios, área técnica en Seguridad Alimentaria, área técnica en Alfabetización Financiera y el Apoyo Técnico Externo.

Al tener una población finita o menor a 50, no es necesario tomar muestra, porque tomamos la población completa.

El presente diagnóstico se lo ha llevado a cabo contando con dos técnicas de investigación de campo, siendo las más comunes actualmente.

- Primaria
- Secundaria

1.6.2 Información primaria

La información primaria se obtiene por medio de encuestas y entrevistas. La encuesta es un instrumento formado de preguntas cerradas; se aplicó a empleados y pasantes de la organización.

Mientras que la entrevista conformada de preguntas abiertas, la realizamos al director de la organización, y en la observación directa se realizó una visita en campo durante la ejecución de capacitaciones y actividades diarias.

1.6.3 Información secundaria

Esta información se obtuvo de páginas web de entidades públicas o privadas, libros, y publicaciones.

1.7 Evaluación de la información.

1.7.1 Encuestas, análisis e interpretación de los resultados.

Encuesta realizada a una población de 7 empleados de la Fundación Capital Seed.

1.- ¿Al momento de ingresar a la organización recibió alguna breve capacitación de los procesos administrativos y operativos?

TABLA No. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	29
NO	5	71
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

GRÁFICO No. 1



Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

ANÁLISIS:

Mediante este gráfico podemos interpretar, que la mayoría de los empleados al incorporarse a la organización, no tienen la debida y oportuna inducción según el área que corresponda al funcionario.

2.- ¿Cuándo ingresó a la organización realizó algún tipo de transición del cargo a desempeñar?

TABLA No. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	43
NO	4	57
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

GRÁFICO No. 2



Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

ANÁLISIS:

El gráfico muestra claramente que más de la mitad de los funcionarios no han recibido inducción, en sus respectivas áreas, originando un retraso en las actividades diarias del área no capacitada de la fundación, por el proceso de adaptación de los nuevos empleados.

3.- ¿Conoce usted la existencia de una guía o manual de funciones y procedimientos de la organización?

TABLA No. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	29
NO	5	71
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

GRÁFICO No. 3



Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

ANÁLISIS:

Aquí los funcionarios conocen como guía de funciones, a las instrucciones o directrices verbales asignadas por parte del Director de la organización, al nuevo funcionario al momento de incorporarse a la organización, y por ende el nuevo empleado no posee funciones por escrito, como documento guía o respaldo.

4.- ¿Usted cree que la falta de una guía de procesos afecta al cumplimiento de las operaciones de la organización?

TABLA No. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	57
NO	1	14
A VECES	2	29
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

GRÁFICO No. 4



Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

ANÁLISIS:

En éste análisis, es interesante observar que la mayor parte de los empleados están de acuerdo con la aplicación de un Manual de Funciones y Procedimientos, mientras que una mínima parte de la población restante, no les interesa incorporar el mencionado Manual, según sus respectivas áreas.

5.- ¿Conoce el organigrama, la misión y visión de la organización?

TABLA No. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	29
NO	5	71
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

GRÁFICO No. 5



Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

ANÁLISIS:

En razón de no tener conocimiento de una estructura organizacional, no se ha establecido un organigrama, por lo tanto, afecta a la ejecución de los procesos y no se respetan los lineamientos de la organización.

6.- ¿Su inmediato superior utiliza el medio adecuado cuando transmite indicaciones?

TABLA No. 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	43
A VECES	3	43
NUNCA	1	14
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
 Elaboración: La Autora
 Año: 2015

GRÁFICO No. 6



Fuente: Diagnóstico inicial
 Elaboración: La Autora
 Año: 2015

ANÁLISIS:

Generalmente la información llega rápido, clara y concreta pero existen también otros factores, como problemas técnicos informáticos, falta de coordinación entre áreas, etc., los cuales no permiten que la información llegue adecuada y oportunamente, a cada funcionario.

7.- ¿Cuál es el método adecuado que usa su jefe para comunicarse con los funcionarios?

TABLA No. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESCRITO	1	14
VERBAL	1	14
EMAIL	5	72
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
 Elaboración: La Autora
 Año: 2015

GRÁFICO No.7



Fuente: Diagnóstico inicial
 Elaboración: La Autora
 Año: 2015

ANÁLISIS:

Según el siguiente gráfico indica, que mediante correo electrónico generalmente se transmiten las directrices de las labores diarias en la organización, en razón de ser un medio de comunicación eficiente y eficaz. Pero cabe señalar, que mientras no se sustente por escrito la información deseada, los correos electrónicos quedan sin respaldo alguno.

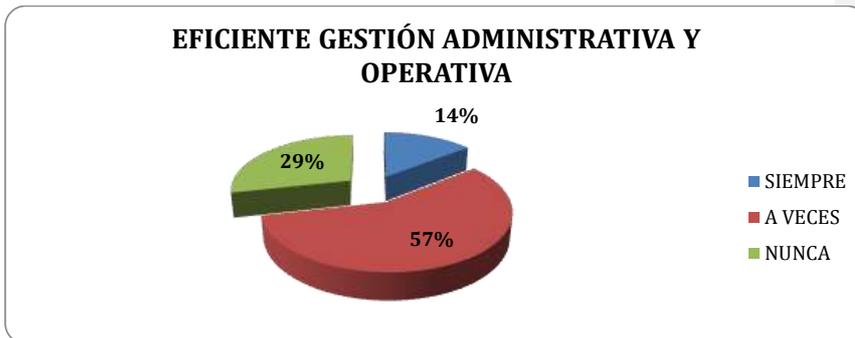
8.- ¿Es satisfactoria la gestión administrativa y operativa de la organización?

TABLA No. 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	14
A VECES	4	57
NUNCA	2	29
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

GRÁFICO No. 8



Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

ANÁLISIS:

El gráfico indica, que gran parte de los funcionarios están satisfechos por la eficiente gestión administrativa y operativa, mientras que la población mínima opina que no es eficiente, en razón de no tener una guía de ayuda de sus funciones y por existir una falta de coordinación entre áreas.

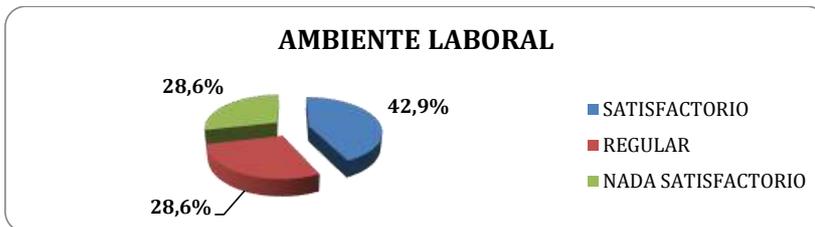
9.- Usted considera que el ambiente de trabajo es:

TABLA No. 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SATISFACTORIO	3	42,9
REGULAR	2	28,6
NADA	2	28,6
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

GRÁFICO No. 9



Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

ANÁLISIS:

Aquí podemos observar que la falta de coordinación entre áreas, en razón de no existir una guía adecuada de las funciones que compete a cada área, origina cuellos de botella en las operaciones diarias de la organización, causando así el malestar y fricción entre los funcionarios.

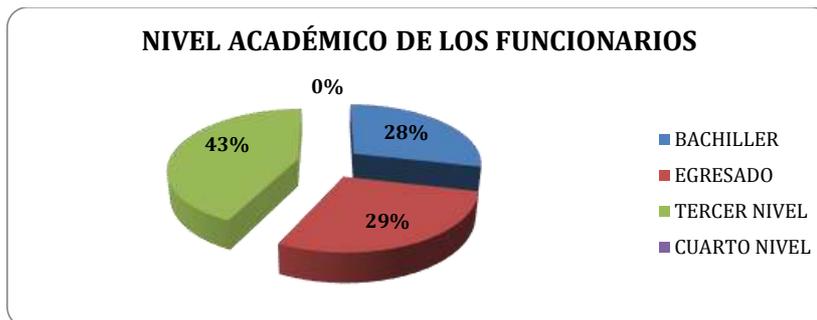
10.- ¿Qué tipo de nivel académico posee?

TABLA No. 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
BACHILLER	2	29
EGRESADO	2	29
TERCER NIVEL	3	42
CUARTO NIVEL	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

GRÁFICO No. 10



Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

ANÁLISIS:

La fundación trata de tener personal técnico de alto nivel, generadores de investigación, que posean conocimientos frescos, por lo tanto, es importante contar con personal técnico que posea la experiencia, el conocimiento y la dinámica de trabajo dentro de las actividades diarias, según el área que corresponda.

11.- ¿Cuánto tiempo de experiencia posee en el cargo que actualmente desempeña?

TABLA No. 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
0 a 2 años	4	57
3 a 5 años	2	29
6 a más	1	14
TOTAL	7	100

Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

GRÁFICO No. 11



Fuente: Diagnóstico inicial
Elaboración: La Autora
Año: 2015

ANÁLISIS:

Este gráfico muestra claramente que la fundación necesita, personal con más experiencia y trayectoria, de la mano con el conocimiento.

Es relevante y oportuno, contar con personal de alto nivel, que no solo se limite a realizar su trabajo, sino que surjan nuevas investigaciones en el marco del modelo del proyecto de la Fundación Capital Seed.

1.7.2 Entrevista realizada al Director de la organización.

Entrevista realizada al Mgs. Econ. Justin Perry, Director de la Fundación Capital Seed.

1.- ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la organización?

Mi cargo actual, es de Director de Capital Seed, el cual, es de alta responsabilidad, en razón de que realizamos trabajo de investigación de desarrollo, con la finalidad de ganar prestigio y credibilidad según resultados confiables, para posibles donantes o entidades que deseen brindar apoyo de financiamiento, para el desarrollo de programas y proyectos en beneficio de las comunidades más vulnerables del país.

2.- ¿La organización posee un presupuesto establecido y por cuánto tiempo?

La organización cuenta con apoyo de financiamiento extranjero privado, el cual tiene un tiempo de sostenibilidad de 4 años, y según los resultados obtenidos podremos proyectarnos a más tiempo.

3.- ¿Qué requisitos toma en cuenta al momento de contratar personal?

Primero la experiencia, el nivel académico, disposición de trabajar en campo y con gente vulnerable, de carácter humanitario, que posea valores, principios y buena conducta, todo lo descrito anteriormente, son requisitos indispensables para los perfiles que requiere la organización.

4.- ¿Se capacita al nuevo personal en el área que corresponda, al momento de ingresar a la organización?

Depende, si el empleado es un técnico, se da por hecho que es un profesional en su rama, adicionalmente, por su trayectoria o experiencia laboral, se da por entendido que conoce de su campo o área de trabajo.

5.- ¿Usted entrega por escrito las funciones de los empleados cuando ingresan a trabajar por primera vez en la organización?

Lamentablemente por ser una organización joven, una de nuestras debilidades es no poseer un documento guía para entregar por escritos las funciones y procedimientos de cada área.

7.- ¿El equipo conoce las políticas, normas, y estatutos de la organización?

El equipo de trabajo no posee ningún conocimiento sobre normas y estatutos de la organización, ya que no tenemos un reglamento interno y tampoco se ha socializado en términos generales las políticas de la organización.

8.- ¿El equipo conoce el proceso de solicitud de insumos materiales?

Al momento, no tenemos un manual de procedimientos el cual indique cada proceso administrativo y operativo para los empleados, mientras tanto, se está realizando de forma empírica los procesos de solicitud de materiales o insumos, para cumplir con las actividades de la organización.

9.- ¿En calidad de organización extranjera, poseen fortalecimiento de capacidades fuera del país, como incentivo a sus empleados?

Nuestro modelo de organización, nos permite capacitar a nuestros empleados dentro y fuera del país, dependiendo mucho, del tipo de convenio que sostenga la organización con universidades o instituciones extranjeras.

10.- ¿Considera que las funciones y procedimientos de los empleados están adecuadamente segregadas?

En primera instancia sí, pero al momento de la ejecución del trabajo, se refleja otra cosa, por ejemplo: el asistente administrativo mientras debería estar solventando las necesidades de rutina de la oficina, muchas veces se encuentra realizando actividades de apoyo logístico en campo, con el grupo técnico.

11.- ¿Posee un registro o base de datos de las familias beneficiarias del programa?

Actualmente, todos nuestros respaldos están en una base de datos general para el libre uso de todo el equipo técnico, pero el mal uso de la base, crea cuellos de botella en el desarrollo de las investigaciones de la organización.

12.- ¿Cuenta la organización con un manual de funciones y procedimientos?

No, actualmente la organización se ha visto limitada en el desarrollo adecuado de sus actividades, debido a la falta de un manual o guía para los empleados.

13.- ¿Cómo considera el rendimiento de sus empleados?

El rendimiento de los empleados se mide según los resultados esperados, pero al momento en la ejecución de los programas, no se ha conseguido la expectativa inicial, en razón de no tener un mecanismo adecuado para el desarrollo eficiente de las actividades.

14.- ¿Cómo considera usted el ambiente laboral?

El ambiente laboral es muy normal, esto no quita que en las actividades diarias, muchas veces no fluyen de manera oportuna, y esto ocasiona tensión y fricción en las diferentes áreas.

15.- ¿Considera que actualmente los procedimientos hasta ahora realizados en la organización son eficientes?

No son eficientes, en razón de que no existe un manual o documento escrito el cual indique cada procedimiento, y en razón de eso, los empleados realizan de manera empírica, y según su iniciativa.

16.- ¿Qué medidas a tomar considera usted necesario implementar para un mejor rendimiento de la organización?

Según la investigación realizada, demuestra la necesidad de crear e implementar un manual de funciones y procedimientos del programa que ha establecido la organización, con la finalidad de lograr un esquema de trabajo, ordenado,

sistematizado y fluido el cual permita economizar recursos y logre sostener un excelente clima laboral.

1.8 Construcción de la matriz FODA

A través del FODA, construimos una matriz que refleja las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

TABLA Nro. 13

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Trabajo eficiente en equipo * Profesionales con basta experiencia en el área * Personal joven y creativo * Compromiso y dinamismo * Orientación y apoyo a la comunidad * Atención inmediata a los sectores marginados 	<ul style="list-style-type: none"> * Asociación y convenios con ONG´s afines * Democracia como política de gobierno * Investigaciones de desarrollo en territorio * Financiamiento privado * Capacitación dentro y fuera del país
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Carece de capacitación o inducción al personal nuevo al ingresar a la organización * No existe un manual de funciones y procesos de la organización * No posee organigramas 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de financiamiento y recursos privados * Rechazo por parte del Gobierno * Políticas gubernamentales * Crisis económica mundial * Rechazo de la Ayuda Social por parte de la comunidad.

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

TABLA Nro. 14

1.9 Cruces estratégicos FODA

ESTRUCTURA MATRIZ FODA:

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	<p>FO</p> <p>La organización cuenta con un eficiente equipo de trabajo capacitado, dinámico, y de carácter humanista, ya que con su credibilidad, compromiso y experiencia, permite la oportunidad de trabajar en coordinación con entidades externas afines, y lograr alianzas y convenios con la finalidad de brindar orientación y apoyo inmediato a la comunidad.</p> <p>Es un aporte al campo científico, ya que gracias a la investigación desarrollada, permite que el equipo técnico pueda adquirir nuevos conocimientos mediante alianzas con universidades extranjeras, siendo esto un incentivo para el equipo de la organización.</p>	<p>DO</p> <p>Al no tener una eficiente estructura organizacional, se generan barreras de cremiento en el desarrollo de los objetivos establecidos.</p> <p>Adicionalmente, la organización ofrece a su equipo de trabajo capacitación y apoyo técnico para mejorar la ejecución de los programas.</p>
AMENAZAS	<p>FA</p> <p>Es evidente que en cualquier tipo de crisis mundial o local, la organización es vulnerable a mantener su sostenibilidad con recursos privados, sin embargo, si el gobierno decide apoyar con recursos públicos, y dependiendo de las políticas gubernamentales de turno, puede incidir hasta en el cambio de estatutos de la misma.</p> <p>Si la organización se ve afectada en su sustentabilidad económica, aunque exista un equipo joven y dinámico, no es suficiente para alcanzar los mejores resultados cuando el equipo no tiene el incentivo económico para ejecutar sus funciones de una manera eficiente.</p>	<p>DA</p> <p>Es importante indicar que si la organización, no cuenta con normas y bases establecidas en las cuales pueda guiarse y apoyarse, afecta directamente a la ejecución de los programas y consecuentemente a los resultados favorables de la organización originando así, el cierre definitivo de las operaciones de la organización.</p>

Elaborado por: La Autora.

Año: 2015

1.10 Identificación del problema diagnóstico

Según los análisis de las técnicas de investigación, y con la información obtenida del cruce estratégico de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se identificó el problema en la falta de una estructura organizacional definida, lo cual, no permite que fluyan adecuadamente las actividades que desarrolla la organización.

Cabe mencionar, que los empleados actualmente, han venido realizando las operaciones de la organización, sin ningún proceso oportunamente establecido, dando así como resultado un desperdicio del recurso más importante, que es el tiempo.

Con estos antecedentes, el directivo de la organización determina la necesidad de implementar, el “Manual de Funciones y Procedimientos Operativos de la Fundación Capital Seed, en la provincia de Imbabura”.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración

2.1.1 Definición

Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Münch G. L., 2013)

En síntesis, la administración mediante la oportuna y correcta planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, económicos, tecnológicos, etc.) se consigue lograr las metas y objetivos de manera eficiente.

2.1.2 Importancia de la Administración

"Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera, eficaz." (Koontz Harold, Administración 14ª edición, 2012)

El ser humano se ha visto en la necesidad de administrar desde la antigüedad, utilizando sistemas dinámicos que se han adaptado a cada época, su importancia resalta en la creación de procesos de labor colectiva, con la finalidad de estructurar y manejar eficientemente una organización.

2.2 El proceso administrativo

El proceso administrativo tiene una serie de procesos esenciales como: planificación, organización, dirección y control, a través del uso óptimo de talento humano, material, financiero y tecnológico, ésta serie de actos interrelacionados, desembocan en el logro de las metas proyectadas.

2.2.1 Planificación

“Planear es la selección de misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos, requiere decidir, es decir proyectos de acciones futuras entre alternativas”. (Koontz Harold, Administración 14° edición, 2012)

Es el primer elemento del proceso administrativo pues aquí donde se definen los objetivos, se desarrollan actividades y planes para alcanzar las metas en el futuro.

En el proceso administrativo, en la planificación se definen los objetivos y el procedimiento para llegar a ellos, se planifican actividades y métodos de desempeño, estableciendo políticas y procedimientos que logren prever posibles problemas futuros.

2.2.2 Organización

“Organizar es una tarea muy importante de los gerentes que no siempre se entiende o aprecia. Sin embargo, una vez establecidos los objetivos y los planes de la empresa, la función de organizar pone en marcha el proceso de que dichos objetivos y planes se lleven a cabo”. (Robbins Stephen, 2010)

Organizar es, crear un método dinámico, para distribuir sistemáticamente los recursos de la organización y llevar a cabo los objetivos planificados, evitando confusiones y desorden durante el proceso administrativo; agrupando obligaciones operativas en cada unidad de trabajo, para esto es necesario construir los requisitos que debe reunir cada área, proporcionando facilidades y otros recursos en consideración con cada miembro.

2.2.3 Dirección

“La dirección y liderazgo a menudo se consideran lo mismo, si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que solo dirigir. Es el proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”. (Koontz Harold, Administración 14° edición, 2012)

Este proceso consiste en relacionar a cada miembro de la organización con los objetivos planteados, esto se logra desarrollando un personal que trabaje con compromiso, responsabilidad y se sienta identificado con la filosofía de la Fundación.

2.2.4 Control

“Es la función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se estén realizando según lo planeado y corregir las desviaciones importantes”. (Robbins Stephen P, Fundamentos de Administración, 2013)

El proceso es el encargado de vigilar el progreso de los objetivos trazados, valorizándolos por medio de evaluaciones, informes e ideas operativas, aplicando medidas correctivas y las soluciones pertinentes, de manera que su ejecución conforme a las metas establecidas.

2.2.5 Organizaciones no gubernamentales

2.2.5.1 Definición

“**Organización No Gubernamental**, es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigidas por personas con un interés común.” (ONU, 2015)

De acuerdo al Banco Mundial, las ONG son “organizaciones privadas que ejercen actividades orientadas a aliviar el sufrimiento, promover el interés de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales básicos o emprender acciones de desarrollo comunitario”. El término ONG comprende una amplia gama de diferentes tipos de instituciones que forman parte de la sociedad civil y que principalmente se caracterizan por su carácter privado y por no perseguir fines de lucro. (Arcos & Palomeque, 1997)

En síntesis, las Organizaciones No Gubernamentales, son entidades que promueven programas y proyectos para mejorar las condiciones de vida de los sectores vulnerables que se establecen de forma jurídica, las cuales nacen de la iniciativa ciudadana, para el beneficio común o colectivo, las mismas que son

creadas bajo normas legales, amparadas por el estado con fondos provenientes del estado, de la empresa privada, cooperación internacional y de la autogestión.

En el Ecuador la formación de las ONG, es el resultado de la evolución socioeconómica de la sociedad ecuatoriana, el cambio operado en la función del Estado, las concepciones político ideológicas de los diferentes actores sobre el desarrollo de la sociedad, los cambios socio políticos operados en el contexto internacional.

Es relevante señalar, que el 34 % de las ONG registradas en el SUIOS - **Registro Único de Organizaciones Sociales**, se constituyó entre 1980 y 1989; y, el 46 por ciento lo hizo a partir de 1990, es decir que el 80 por ciento de las ONG se formaron en los últimos diez y seis años. Lo cual podría estar indicando que la democracia alienta la formación de este tipo de organización. (Arcos & Palomeque, 1997)

2.2.5.2 Importancia

Las Organizaciones No Gubernamentales cumplen una importante responsabilidad en la comunidad, expandiendo su labor en diferentes sectores como: beneficencia, asistencia social, salud, educación, ciencia, deportes, etcétera. Cubriendo sectores donde el Estado frecuentemente no llega a dar asistencia con sus programas debido a la imposibilidad del sector público para llegar con sus programas a los grupos más pobres y marginales de la población y satisfacer sus necesidades básicas.

2.2.5.3 Recursos propios de las ONG

En los últimos años las ONG ecuatorianas, han iniciado acciones para incrementar recursos propios o en efecto, incrementar su patrimonio propio, siendo el autofinanciamiento la visión y meta institucional.

Uno de los más claros ejemplos es el del Centro Médico de Orientación y Planificación Familiar, CEMOPLAF, que actualmente autofinancia entre el 60 y el 65 % de su presupuesto anual.

2.2.5.4 Clasificación de las Organizaciones No Gubernamentales

Éstas se clasifican por el origen, por las actividades, por generaciones y por el tipo de financiación que reciben.

Las Organizaciones No Gubernamentales se clasifican en:

- a) **Religiosas**, aquellas creadas por iglesias e instituciones religiosas.
- b) **Político-sindicales**, las que están vinculadas con los partidos políticos y sindicatos.
- c) **Solidarias**, aquellas que emergen en los movimientos y comités de solidaridad en la década de los setenta a los ochenta, algunas de ellas se transforman en organizaciones de cooperación.
- d) **Internacionales y Universitarias**, dentro de este criterio, hoy en día se tornan muy importantes las organizaciones cuyo origen se encuentran en las reivindicaciones culturales y de preservación del medio ambiente, dando origen a ONG culturales y ONG ambientalistas.
- e) **ONG de acción directa**, éstas son respecto a las actividades que realizan las ONG y son aquellas que colaboran directamente con las organizaciones de base: asociaciones de pobladores, talleres artesanales, comunidades campesinas, desplazados, entre otras; por lo regular, desarrollan sus actividad en programas con carácter asistencialista.
- f) **ONG intermediarias**, las cuales se encargan de solicitar recursos y ayudas, así como de establecer relaciones y asesorar en aspectos técnicos, organizativos y financieros a otras organizaciones.
- g) **ONG de estudio**, conformadas por profesionales que realizar análisis de coyuntura sobre el país o los sectores en crisis o servicios de consultoría, se podría afirmar que son una especie de centros de estudio, equipos de análisis.

h) ONG de defensa de los derechos humanos, las cuales constituyen una red importante en casi todos los países, fundamentalmente en aquellos en los que su violación ha sido más aguda.

i) ONG de primera generación o asistencialistas, son las cuales tienen su origen en la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de remediar una situación de escasez de bienes y servicios, por consiguiente, las acciones realizadas se caracterizan como acciones de emergencia y asistencia.

j) De segunda generación o desarrollistas, se constituyen a partir de los años sesenta siguiendo los postulados desarrollistas; sus objetivos se consolidan en la transferencia de recursos económicos y tecnológicos a las ONG del sur y a los grupos de base, y en la incorporación de acciones de sensibilización ciudadana sobre las condiciones de vida de los pueblos del sur.

k) Las ONG de tercera generación o de paternariado y denuncia social, surgen en los años 70, teniendo como punto de partida el desarrollo como un proceso auto-sostenido de carácter político; por esta razón orientan todos sus esfuerzos en aumentar la participación política, defender los derechos humanos, fortalecer la sociedad civil, y denunciar las políticas e instituciones que impiden el desarrollo local auto-sostenible. Finalmente, están las ONG de cuarta generación o de empoderamiento, nacen en los años 80 y parten de considerar como principio el desarrollo equilibrado en lo social y sustentable en lo ecológico, en ese orden de ideas, entienden que la falta de desarrollo en el sur origina un mal desarrollo en el norte. Las acciones de este tipo de ONG se llevan a cabo a través de redes formales e informales de personas y organizaciones, partiendo de la premisa de que la Educación para el Desarrollo se inserta en la interdependencia social, económica, política y ecológica; entre las estrategias de acción que desarrollan se encuentra la denuncia y la presión política.

l) ONG financiadas por fondos procedentes de particulares, respecto al tipo de financiación, las que suelen ser la forma más extendida de financiación, por ejemplo las cuotas de asociado, donaciones puntuales, colectas, apadrinamiento o herencias, venta de elementos de merchandising como tarjetas navideñas, productos manufacturados, etc. ONG financiadas por fondos procedentes de entidades públicas, especie de ejecutoras de los gobiernos locales al suscribir con éstos convenios y contratos, y participar en licitaciones públicas, entre otras formas de recibir recursos públicos, tema bastante polémico por el carácter de “no gubernamentales”, que se pretende obviar al esgrimir argumentos que giran en torno al carácter veedor que pueden cumplir al manejar recursos públicos con efectividad ante el histórico antecedente de corrupción de las entidades públicas. Por último se encuentran las ONG financiadas por fondos procedentes de empresas privadas a través de contratos o donaciones directas, y las ONG financiados por fondos procedentes de otras ONG u organizaciones sin ánimo de lucro como agencias de cooperación, iglesias o universidades.

m) Organizaciones territoriales, según los objetivos son definidas como aquellas relacionadas con el mejoramiento de las condiciones de vida de un territorio específico en áreas como salud, educación, vivienda, servicios públicos, transporte, empleo, sostenibilidad, etc. En segundo lugar, las organizaciones funcionales conformadas a partir de la necesidad de resolver dificultades, problemas específicos, promocionar intereses o expresar opiniones que afectan a distintos sectores de la población, sin necesidad de tomar el territorio como referente común; las organizaciones gremiales, que se caracterizan en buscar mejorar las condiciones socio-económicas de sus miembros; y, finalmente, organizaciones sustantivas cuyo propósito es mejorar las condiciones sociales relacionadas no sólo con la vida material sino con otras dimensiones de la vida de las comunidades como la cultura, las relaciones de género, las identidades socio-culturales y el medio ambiente.

n) Por su forma jurídica, se puede realizar cualquier formación jurídica como: asociación, fundación, cooperativa, etc. Cabe resaltar que nunca buscan ganancias económicas, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la sociedad.

Son entidades reconocidas jurídicamente por el estado ecuatoriano, amparadas legalmente por el código civil ecuatoriano.

Las fundaciones sin fines de lucro son creadas bajo normas legales, las mismas que tiene como actividad principal la prestación de servicios a la comunidad y no persiguen ningún beneficio económico, todas las fundaciones poseen derechos y obligaciones que cumplir. La aprobación de las fundaciones de organizaciones no gubernamentales, las concede el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

o) Por el sector económico, el tercer sector está conformado por organizaciones sin ánimo de lucro, es decir, todas aquellas actividades que no son ni del mercado, ni del estado como: asociaciones, fundaciones, ONG, empresas sociales que trabajan en el ámbito de la economía social principalmente.

Por lo tanto el tercer sector convive con la actividad del Sector Público (administraciones públicas, partidos políticos), y el Sector Privado (sociedades mercantiles).

p) Por su tamaño, según el tamaño y número de equipo de trabajo por ser minoría, pertenece al grupo de pequeña empresa.

q) Según el ámbito estatal, en el ámbito estatal se le considera que se encuentra entre empresas locales. (Baisha, 2012)

2.2.5.5 SISTEMA UNIFICADO DE INFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y CIUDADANAS (SUIOS):

El Decreto Ejecutivo No. 16 en su artículo 8 define que el Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas (SUIOS) comprende un conjunto articulado de normas, instituciones, políticas, programas, proyectos,

recursos y la documentación e información correspondientes a las organizaciones sociales, con el objeto de promover y fortalecer la organización social, la participación ciudadana en los asuntos de interés público, y el acceso a la información, de conformidad con la Constitución y la ley.

El SUIOS está conformado por los subsistemas de personalidad jurídica, registro y acompañamiento de organizaciones sociales. Adicionalmente este decreto menciona que el SUIOS mantendrá un sistema informático adecuado y eficaz, en coordinación con las organizaciones sociales y las instituciones competentes del Estado que permita ordenar, sistematizar y acumular la documentación e información relacionadas con las organizaciones sociales.

2.2.5.5.1 Objetivos SUIOS:

- **Garantizar**, los derechos a la libertad de asociación y organización, participación e inclusión por el interés legítimo y fomentar la asociación para el fortalecimiento del poder ciudadano y sus formas de expresión;
- **Promover**, la articulación entre organizaciones sociales que posibilite el trabajo en redes;
- **Desarrollar**, procesos ágiles y transparentes de reconocimiento, legalización, registro y archivo de la documentación e información de las organizaciones sociales, mediante procedimientos tecnológicos;
- **Crear**, una base de datos de las organizaciones sociales, que constituya fuente de consulta de conformidad con la Constitución, la ley y el Reglamento del SUIOS;
- **Administrar**, y manejar de forma eficaz y eficiente, la documentación e información de las organizaciones sociales, manteniendo la seguridad y confidencialidad, de conformidad con la Constitución y la ley;
- **Promover**, procesos de acompañamiento a las organizaciones sociales, para facilitar su reconocimiento, legalización, fortalecimiento, participación en asuntos de interés público, y apoyar la creación de nuevas organizaciones;
- **Impulsar**, la cogestión en el diseño, ejecución y control de programas y/o proyectos en beneficio de la colectividad mediante la participación conjunta entre las instituciones del Estado y las organizaciones sociales.

- **Notificar**, a los Ministerios respectivos cuando las organizaciones incumplan sus objetivos y obligaciones, incurran en prohibiciones o causales de disolución, a fin de que adopten los correctivos pertinentes.
- Este decreto establece además que la Secretaría Nacional de Gestión de la Política será la entidad responsable de regular y controlar el cumplimiento de los objetivos y actividades del sistema. (OSC, 2013)

2.2.5.5.2 SISTEMA DE PERSONALIDAD JURÍDICA DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES:

El artículo 11 del Decreto Ejecutivo No. 16 menciona que el Subsistema de Personalidad Jurídica de las Organizaciones Sociales establece requisitos y procedimientos que deben cumplir las organizaciones sociales y las instituciones del Estado que tengan competencia para otorgar personalidad jurídica.

Además destaca que las instituciones competentes del Estado para reconocer la personalidad jurídica de las organizaciones sociales sin fines de lucro, observarán que los actos relacionados con la constitución, aprobación, reforma y codificación de estatutos, disolución, liquidación, registro y demás actos que tengan relación con la vida jurídica de las organizaciones sociales, se ajusten a las disposiciones constitucionales, legales y al Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas (SUIOS) también incluido en dicho decreto. (OSC, 2013)

2.2.6 Misión

2.2.6.1 Definición

Misión " Es la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna". (Harold Koontz, Administración 14° edición, 2012)

La misión de la organización es el motivo por el cual existe y determina las funciones básicas que la organización debe desempeñar para lograr satisfacer las

necesidades de la comunidad a quien se dirigen, con acciones que encaminen su futuro al desarrollo y a mejorar la calidad de vida de la gente, respetando con determinación la efectiva realización de sus funciones básicas.

2.2.6.2 Importancia de la misión

Es importante porque define una identidad determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, y consecuentemente los funcionarios respeten cada una de sus acciones y fluyan los procesos.

La misión también nos indica el ámbito en el que la organización desarrolla su modelo, permitiendo tanto a agentes externos como al mismo equipo de trabajo, conocer el área que abarca la fundación.

2.2.6.3 Características para estructurar la misión

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

2.2.7 Visión

2.2.7.1 Definición

“Nadie triunfa sin sentir la pasión de crear futuro y en esa pasión es donde encontramos nuestros más anhelados deseos y la fuerza necesaria para conseguirlos”. (Mateo & Valdano, 2012)

La visión se refiere a las futuras metas que la fundación desea crear, y las determina permitiendo visualizar de forma anticipada el logro de los objetivos trazados.

2.2.7.2 Importancia

La visión en una organización, es importante porque determina a largo plazo los objetivos y metas que desea alcanzar, se proyecta a futuros escenarios en un determinado tiempo.

2.2.8 Objetivos

2.2.8.1 Definición

"Son fines hacia los cuales se dirige la actividad, no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffin), la dirección y el control". (Harold Koontz, Administración 14^o edición, 2012)

2.2.8.2 Características de los objetivos

- Específico: debe ser claro en todos los aspectos.
- Medible: es decir se debe cuantificar obteniendo datos del progreso del alcance de los mismos.
- Realizable: es decir que se pueda materializar o concretar.
- Flexible: debe ser lo suficientemente flexible para ser modificado cada vez que se amerite.

2.2.9 Políticas

2.2.9.1 Definición

"Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones, a menudo solo están implícitas en las acciones de los gerentes". (Harold Koontz, Administración 14^o edición, 2012)

Son criterios generales establecidos por los directivos de la organización, los cuales determinan los procesos y operaciones de una organización.

2.2.9.2 Importancia

Es importante porque se establecen normas y directrices, con la finalidad de llevar un control adecuado, y la seguridad de que se adaptarán las políticas con eficacia en las operaciones de la organización.

2.2.10 Valores

2.2.10.1 Definición

“El valor es una cualidad que le concede a la persona su carácter humano. Es una forma de actuación personal que determina la forma de ser y de actuar frente a diversas situaciones. Son los principios que guían nuestros actos como personas; que nos hacen pensar y actuar como seres humanos: los valores se transforman en actitudes y las actitudes en conductas.” (Münch G. L., 2009)

2.2.10.2 Importancia

Los valores ayudan a tomar decisiones oportunas, adecuadas, coherentes, orientando la conducta de la organización a formular metas y objetivos y así alcanzarlos con eficiencia, y ética.

2.2.11 Manuales

2.2.11.1 Definición

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”. (Continolo, 2013)

Es una herramienta sistemática, la misma, que cumple con la finalidad, de orientar y direccionar, hacia un buen desempeño de las funciones asignadas. Cuentan con información de los procedimientos a realizar, y la forma de cómo se deben realizar las mencionadas funciones.

Además, es un instrumento necesario, porque señala la secuencia cronológica de las actividades, indicando quien y como debe realizar los procesos, el manual de funciones es una guía para todo el personal que labora dentro de una organización con el propósito de lograr los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

2.2.11.2 Objetivos de los manuales

- Se requiere implementar las directrices necesarias dirigidas al personal, presentar una visión integral de los programas que ejecuta la fundación, y se busca aumentar la eficiencia de los empleados, indicando, lo que se debe, y como se debe hacer.
- Organizar y sistematizar la información de la fundación, para dar a conocer al personal los inicios de la fundación, evolución, objetivos, procesos y políticas.
- Complementar con la inducción y capacitación del personal, con el fin de ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.

2.2.11.3 Importancia de los manuales

Los manuales son una herramienta valiosa y relevante, en razón de que se ocupan de la estructura de los cargos y puestos, para mejorar la eficiencia de la institución y aumentar la satisfacción en el desempeño de los funcionarios.

Son la representación gráfica de la organización, es decir aquí se detallan en forma resumida los departamentos, áreas con las que cuenta la fundación, los mismos que permiten visualizar toda la estructura de una organización.

Además es un medio de integración y orientación al personal nuevo, para facilitar su incorporación al trabajo, mitigar posibles conflictos, y crear soluciones oportunas.

2.2.11.4 Tipo de manuales

En la propuesta del manual se establecen el manual Manual de Funciones Administrativo y el Manual de Procedimientos Operativos de cada área técnica del programa que ejecuta la fundación.

2.2.11.4.1 Manual Administrativo

Es un producto de la planificación, el cual formula y crea las bases operativas y administrativas de la organización, describiendo las responsabilidades, tareas, y funciones de los integrantes que hacen parte de la organización.

Además, son una serie de documentos que sirven para transmitir de forma sistemática la información para ayudar a coordinar las tareas de cada individuo.

Este manual es una guía, con el fin de orientar al personal, por lo tanto, la implementación de este manual sirve para mejorar las operaciones de la organización optimizando recursos al utilizar los sistemas y procedimientos administrativos adecuados al realizar el trabajo.

2.2.11.4.2 Manual de Procedimientos Operativos

Es una guía metodológica encaminada a describir de forma secuencial, los procesos que se llevan a cabo dentro de la fundación para prestar un servicio.

Este manual está compuesto por la descripción de cada procedimiento de trabajo, por lo tanto, ayuda a facilitar el control del trabajo, evitando la duplicidad de funciones y los pasos no necesarios dentro de los procesos.

Adicionalmente, son guías de control las mismas que se complementan con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

2.2.12 Recopilación de información

Es necesario e importante, compilar y seleccionar todo tipo de información sobre normas, políticas, conflictos internos, cuellos de botella que se suscitan internamente, organigramas, reglamentos, puede obtenerse por medio de entrevistas, encuestas a las personas directamente relacionadas con la fundación.

- a) Recopilación de información.
- b) Estudio y análisis de la documentación recopilada.
- c) Elaboración del proyecto del manual.

- d) Dictamen de la autoridad competente Ecuador.
- e) Propuesta definitiva del manual revisado.
- f) Aprobación por el directivo de Capital Seed USA.
- g) Publicación del manual y distribución.

En esta etapa es necesario tener en consideración, el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, y aquellos aspectos técnicos. La recopilación de la información dependerá de las necesidades específicas del manual que se requiere elaborar.

La información deberá recopilarse, con el apoyo del personal de toda la organización, tomando en cuenta que para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda del director de la organización, y para la elaboración de los Manuales específicos, la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones a determinar.

2.2.12.1 Interpretación y Diseño de la Información:

En esta etapa se da la forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos, en este sentido, interpretar la información es analizar los datos recopilados, conocer la importancia y aporte al diseño del Manual.

Los resultados de la información recopilada verbalmente, se confronta con la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, y toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por el director de la organización.

2.2.13 Elaboración del manual

Esta etapa es la más sencilla y minuciosa de la investigación, consisten en la creación del documento final, bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los

usuarios directos del documento, y de todos los niveles jerárquicos de la organización.

Adicionalmente, en la elaboración del manual, es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

Un manual contiene, en forma ordenada, secuencial y detallada, los procedimientos que se ejecutan en cada ámbito de acción, en la unidad administrativa operativa y los órganos que intervienen, se debe realizar los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se asignen.

Cada procedimiento contiene un objetivo planteado en base al propósito que se pretende adquirir.

2.2.13.1 Aprobación y actualización del manual

Para la adecuada aplicación de los manuales, es necesario e indispensable la aprobación de los mismos, ya que esta etapa es el primer paso para el fomento de una cultura organizacional dentro de la fundación.

La aprobación de los Manuales debe realizarse mediante un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán utilizados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Cuando los manuales no son aprobados y aplicados adecuadamente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos, esfuerzos y derroche de recursos considerablemente altos.

Cabe indicar, que toda modificación o ampliación del contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario, de la misma manera, cualquier modificación o ampliación del contenido, que se realice por separado, implica, que no se considere válida.

2.2.14 Organigramas:

2.2.14.1 Definición

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”. (Thompson, 2010)

Es una representación gráfica, de la estructura orgánica de la fundación, que permite visualizar la distribución de unidades administrativas, su jerarquía, lineamientos, autoridad, funciones, unidades de comunicación, relaciones existentes entre diferentes puestos, etc. Ayudan a comprender los procesos adecuados, para el desarrollo de las actividades de una organización. Deben ser considerados como una fuente de consulta por los funcionarios de la fundación.

2.2.14.2 Importancia de los organigramas

Es un instrumento que actúa como la carta de presentación de la organización, y sintetiza en forma corta y clara, como está constituida una institución, permitiendo su fácil comprensión e interpretación para todos los usuarios.

El objeto es dar a conocer de forma gráfica, el entorno de la organización, las principales funciones, líneas de autoridad, y procesos dentro de la Fundación.

Es un instrumento de análisis; para detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades o áreas de la organización.

2.2.15 Diagrama de Flujo

2.2.15.1 Definición

“Los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento.” (Administración Moderna, 2012)

Por medio de estos diagramas, se puede expresar toda clase de procesos ya que se resume de forma gráfica, secuencial y lógica un determinado proceso de las diferentes áreas de una organización.

El diagrama de flujo es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

Un diagrama de actividades representa los flujos de trabajo operacionales, paso a paso, y se utilizan símbolos con significados definidos, los cuales representan los pasos a seguir, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

2.2.15.2 Características de los diagramas de flujo

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término.

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el autor o responsable del proceso, los autores o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, así como las terceras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.
- Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:
- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.

- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

2.2.15.3 Símbolos utilizados en diagrama de flujo



Se utiliza para representar el inicio o el fin de un proceso. También puede representar una parada o una interrupción.



Este se usa para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción.



Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información.



Este conector es para toma de decisiones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación.



Enlaza dos partes de un diagrama a través de un conector en la misma página del diagrama.



Este es usado para representar uno o varios documentos según el caso que se requiera.



Se utiliza para representar el archivo temporal o definitivo de la documentación en un proceso.

CAPÍTULO III

2 PROPUESTA

“MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA FUNDACIÓN CAPITAL SEED, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”

3.1 INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA

Mediante la investigación realizada, se ha demostrado según el análisis de la situación actual, la necesidad de un manual de funciones y procedimientos operativos para ejecutar de la manera más adecuada, en cada programa de la organización.

En este contexto, el modelo de organización, que sostiene Capital Seed, es de carácter social y servicio a la comunidad indígena, con la finalidad de generar proyectos y programas de desarrollo rural.

En virtud de lo expuesto, cabe señalar que aparte del cumplimiento de la misión, visión y objetivos, es de carácter relevante elaborar y formular una herramienta útil, la cual, norme y sistematice los procesos de las actividades que ejecuta la organización, delimitar, la responsabilidad de cada cargo, la retroalimentación que existe en cada área, y consecuentemente aumentar y mejorar la productividad del equipo técnico, y de la organización en todas sus áreas.

3.2 Propuesta de los manuales

A parte del cumplimiento de la misión, visión y objetivos, el manual considera factores importantes, que permitan desarrollar actividades operativas en el área de proyectos y de esta manera lograr optimizar los recursos existentes, pues los procesos serán desarrollados en forma sistémica y según los requerimientos de los directivos de la fundación.

El contenido de éste capítulo además de presentar la importancia, objetivos de la propuesta, análisis FODA, se considera la prioridad de realizar un manual de funciones y procedimientos operativos de la organización.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Determinar los elementos adecuados y óptimos para un mejor desempeño en las funciones que realizan los funcionarios.

3.3.2 Establecer un manual de funciones y procedimientos operativos de los programas y sus componentes que ejecuta la organización.

3.4 MISIÓN

“A través del desarrollo de investigación, determinar e implementar, programas y modelos de desarrollo comunitario sustentable, para los sectores rurales más vulnerables”.

3.5 VISIÓN

“Sostener el modelo de la organización, con la proyección de extenderse a países latinoamericanos en proceso de desarrollo.”

3.6 VALORES

3.6.1 Responsabilidad: estamos dedicados a la integridad, la transparencia y disciplina en todos los aspectos de nuestro trabajo, estamos comprometidos con la evaluación rigurosa y valoración comparativa para responder eficazmente a los objetivos y mantener la responsabilidad fiscal para nuestros donantes.

3.6.2 Honestidad: la organización deberá actuar correctamente con un proceder digno y honorable, establecido por sus propias convicciones y demostrado a conciencia con la equidad, justicia y rectitud de sus actos.

3.6.3 Justicia: actuar con sentimiento de justicia frente a tantas formas y consecuentemente de exclusión.

3.6.4 Respeto: se resalta mucho el respeto a la dignidad humana, respeto a las

normas y reglas establecidas, propiciando un clima de armonía dentro y fuera de la organización.

3.7 PRINCIPIOS

3.7.1 Colaboración: se aprecia y valora mucho la iniciativa e ideas, lo que cada uno tiene para ofrecer y que aporten al desarrollo de los objetivos de la organización, esto genera compromiso e identidad con la organización.

3.7.2 Eficiencia: Hacer bien las cosas con el mínimo de recursos, cumpliendo con las tareas y asegurar que se ejecuten de forma oportuna, conforme a lo establecido.

3.7.3 Paz: fomentar el equilibrio fomentando un equilibrio y estabilidad laboral, proyectando al entorno una atmósfera de armonía y fluidés en la operación de las actividades diarias.

3.7.4 Solidaridad: en el sentido de promover un sentimiento humanitario, y contrarrestar el individualismo.

3.8 POLÍTICAS

3.8.1 Comunicación efectiva: mediante una dinámica laboral efectiva y oportuna, el mensaje al funcionario no se transmitirá de forma aislada sino en conjunto con el quipo de trabajo, principales factores de la organización.

3.8.2 Sobriedad: desarrollar la cultura de la humildad tratando de mitigar el consumismo de la sociedad actual.

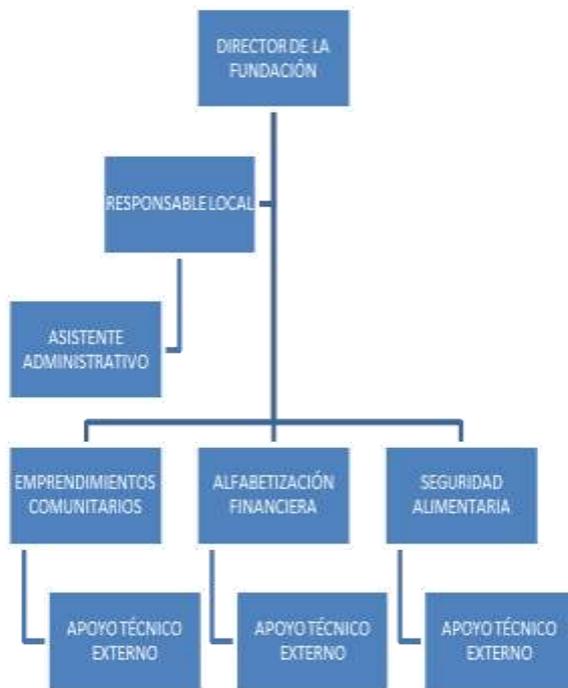
3.8.3 Ecología: la práctica de las buenas costumbres deben ser intrínsecas en cada persona, sin embargo la organización promueve poner en práctica desde dentro de la organización, y luego hacia afuera, el cuidado del entorno ambiental.

3.9 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Organigrama Estructural de la Propuesta.

La Fundación Capital seed, se puede organizar como se muestra en el siguiente organigrama:

GRÁFICO Nro. 12



Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

3.10 MANUAL ORGÁNICO DE FUNCIONES

El presente manual es una guía, que procura facilitar el desarrollo de las operaciones de cada área de trabajo, brindar información clara y correcta acerca

de la descripción de las funciones, competencias, y perfil al cargo.

Este manual contiene la descripción de las actividades que se realiza en la fundación, objetivos, organigrama, la información referente a las funciones y responsabilidades que deben cumplir, y sus respectivos lineamientos.

Con la implementación de este manual de funciones y procedimientos, se busca aumentar la eficiencia en las actividades de cada área, explicando los procedimientos que deben seguir, además ayudará a la coordinación de actividades y segregación de funciones, lo cual es un material, sujeto a cambios según las necesidades que surjan durante los procesos de los programas de la fundación.

3.11 REGLAMENTO INTERNO

El reglamento se ha elaborado con la finalidad de normar las relaciones laborales de la organización, el cual aplica a todos los funcionarios, a quienes se les entregará un duplicado en digital y por escrito del reglamento interno, por lo tanto, el personal estará sujeto al estricto cumplimiento de estas disposiciones, y no se justificará el desconocimiento del reglamento para la aplicación de alguna sanción, en el caso de cometer algún error.

a) Gestión del Talento Humano

La finalidad del reclutamiento es hacer posible una ágil y oportuna obtención de aspirantes que faculte cubrir las necesidades presentes de la organización.

b) Selección de Personal

Todos los empleados de la organización serán seleccionados a través de un concurso de merecimientos, en el que se evalúe el nivel profesional, experiencia, honestidad, carácter y destrezas.

El proceso selectivo comprenderá en el análisis de las calificaciones de los candidatos, cabe mencionar que la selección permite escoger al personal más capacitado para el desempeño eficiente en las funciones, y responsabilidades asignadas al puesto.

e) Contratación

Considerando el Art. 3 Libertad de trabajo y contratación del Código del Trabajo. Una vez obtenido el resultado acorde al perfil que requiere la organización, se procede a preparar el contrato de trabajo, mediante el cual se establece la relación jurídica laboral entre empleado y empleador.

d) Inducción

Se proporciona al nuevo empleado la información relacionada con los la misión, visión, valores y objetivos de la organización, de la misma manera se entrega por escrito las actividades y funciones del área que le corresponde.

La finalidad es insertar al nuevo empleado de manera oportuna a la organización, para obtener una rápida adaptación, con eficiencia en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

e) Capacitación

El director de la organización autorizará, que los empleados sean entrenados y capacitados de forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y cargo que ocupan.

El objetivo de la capacitación es aumentar los conocimientos del área técnica, desarrollando sus destrezas y habilidades, y consecuentemente alcanzar un alto grado de nivel de desempeño e incentivar a las distintas áreas, al desarrollo técnico profesional y cultural, para fortalecer cada área en la que se desenvuelven con la finalidad de obtener mejores resultados para la organización.

f) Contratación de personal temporal

Tomando en cuenta el Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada, según el Código del Trabajo. Cada vez que el funcionario de planta haga uso de sus vacaciones, se contratará personal en reemplazo de los funcionarios de planta,

teniendo en consideración el rendimiento, agilidad, habilidad y responsabilidad, al momento de contratar personal.

g) Asignación de funciones y obligaciones

Considerando el Art. 45.- Obligaciones del trabajador. Todo empleado tendrá sus funciones y obligaciones con la fundación, de conforme a lo establecido en el manual de funciones, con la finalidad de mantener un oportuno control de las mismas.

h) Horario y Asistencia de los empleados

Se han establecido los horarios desde las 8:00 am hasta las 13:00 teniendo una hora de almuerzo y desde las 14:00 hasta las 17:00 horas de tal manera que los empleados deberán estar puntuales a las horas establecidas. Conforme a lo estipulado por el Código del Trabajo, según el Art.- 47 De la Jornada máxima.

i) Vacaciones

Los funcionarios tienen derecho de uso y gozo de sus respectivas vacaciones de acuerdo a la Ley y con autorización previa del inmediato superior. Conforme lo establecido por el Código del Trabajo según el art. 69.-Vacaciones Anuales.

j) Motivación, Evaluación e Incentivos

El objetivo de la motivación es estimular el rendimiento de los empleados para alcanzar mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, esto se realiza mediante una evaluación de la productividad y según los resultados demostrados por el empleado en un período determinado.

El directorio de la organización ha determinado aplicar la forma de incentivar al personal, con fortalecimiento de capacidades dentro o fuera del país, con el fin de aprovechar sus esfuerzos y alcanzar un máximo nivel de capacidades de su talento humano.

k) Reglas Generales de la Oficina Local:

Todo el personal de la organización debe respetar los siguientes principios y basar

su labor de asistencia social en el presente código

- Nuestra oficina maneja claves de seguridad para activación de alarma, al momento de entregar a la persona encargada, ésta debe mantener absoluta confidencialidad.
- El equipo instalado en la oficina tal como: copiadora, computadoras, teléfono, vehículo, son de uso exclusivo del programa de la organización, en caso de requerir cualquier equipo, se debe solicitar al director local, para coordinar su debido uso.
- EL vehículo es de uso oficial del programa de la organización, en caso de ser requeridos se debe poner en conocimiento del inmediato superior, para coordinar su correcto uso.
- La oficina local cuenta con un staff técnico conformado por un nutricionista, agrónomo, asistente administrativo, economista, en caso de requerir ayuda técnica se sugiere coordinar estas actividades con los técnicos bajo la coordinación con la dirección.
- No se admite bajo ningún concepto el consumo de alcohol, drogas o derivados, dentro de las oficinas de la organización durante y fuera del horario de trabajo.
- Es deber y compromiso mantener la confidencialidad de los casos y acciones de la organización, aún luego de su desvinculación.
- Está prohibida toda actividad sexual con dentro de las instalaciones de la oficina o en campo.

l) Obligaciones de los técnicos de la organización

- Los técnicos de Capital Seed proveen entrenamiento a estudiantes en calidad de pasantes según el área correspondiente.
- No es aceptable establecer y mantener relaciones sentimentales entre técnicos, pasantes y directivos de la organización.

- Los técnicos no podrán solicitar la permanencia de sus estudiantes a después de las horas laborables, sin previa autorización de su inmediato superior y con su oportuna justificación.
- Los técnicos deben tener en consideración por sus semejantes en la observación de honor, integridad, moralidad y respeto en palabra y acción.

m) Obligaciones de los voluntarios

- Deben tener en consideración por sus semejantes en la observación de los altos principios de honor, integridad, moralidad y honradez.
- Respetar los derechos de los funcionarios: no maltrato físico o verbal, mala conducta que ponga en peligro la salud o seguridad de usted y los demás.
- Obedecer, honrar y sostener la ley del país en el que se encuentra.
- Uso del lenguaje apropiado.
- Evitar el uso de drogas: éstas incluye el tener en su poder, usar o distribuir narcóticos como lo define la ley, excepto por aquellas medicinas prescritas por un médico profesional.
- No se permite fumar, dentro de las oficinas, de igual manera en las comunidades donde la organización tiene su área de acción.
- La vestimenta y apariencia personal tanto de hombres como mujeres, siempre debe ser modesta, presentable y limpia.
- Las relaciones de índole sentimental con estudiantes o personal de la organización, no son aceptables.

n) Los Estudiantes o Pasantes

Conforme a lo establecido según la Ley Orgánica de Educación Superior en el Art. 87.- Requisitos previos a la obtención del título, la organización a través del departamento de vinculación de las Universidades locales, realizan el trámite y la gestión pertinente, para la vinculación del estudiante en calidad de pasante con la

organización.

- Participan de la pasantía pre profesional por un lapso de seis meses y en casos excepcionales hasta más tiempo, mediante solicitud del técnico de la organización y aprobado por el inmediato superior.
- Participan en el programa de extensión comunitaria por el lapso de un mes vacacional.
- Deben cumplir con el desarrollo de actividades planificadas por los técnicos.
- Realizarán las actividades planificadas en campo y oficina, en base a la asignación otorgada por los técnicos.
- Deben cumplir con el horario establecido por la oficina local, y se llevará un registro del ingreso y salida en el libro de control diario.
- Se mantendrá un uso adecuado a los equipos de computación, estación de trabajo, internet y material de trabajo.
- No podrá conducir el vehículo de la organización, y recibirán recursos financieros para su movilización, cuando el vehículo no se encuentre disponible.
- Las salidas al campo u otro lugar deben ser planificadas y autorizadas por los técnicos y a su vez notificadas al inmediato superior.
- Todo gasto efectuado debe ser justificado con comprobante como facturas, notas de venta legales.
- Equipos tales como: cámaras fotográficas, gps, proyector, laptops, son de uso exclusivo de la organización.
- Está totalmente prohibido comprometer recursos económicos, físicos, insumos técnicos, con familias, instituciones, etc.
- No se acepta comportamientos inapropiados en la oficina y campo como: embriaguez, adulteración de datos, sobre precios en las compras, no devolución de dinero sobrante, acuerdos económicos con proveedores, etc.
- No se permite fumar en las instalaciones de la organización o comunidades, durante las horas de trabajo.

3.12 Propuesta de un Manual de Funciones para la Organización Capital Seed– Ibarra.

Mediante el uso de esta guía de procesos o manual de funciones, se indica los lineamientos de autoridad, y procedimientos que deben realizar los colaboradores o funcionarios, en cada programa, y proyecto que se desempeñe en el modelo de la Fundación Capital Seed.

Adicionalmente, es un insumo dinámico el mismo que permitirá que las actividades de la organización fluyan satisfactoriamente, optimizando el recurso del tiempo.

La finalidad de la aplicación de este manual, es objetivizar las funciones de cada área, y establecer una cultura organizacional, hasta llegar a la fluidéz de las operaciones diarias de cada programa del proyecto, fomentando el buen hábito, en buenas costumbres y las buenas costumbres en forma de vida de la fundación.

A continuación, se detallan las tareas a cada uno de los cargos que conforman la estructura orgánica de la organización, en el que se define información como: identificación del puesto, relaciones de autoridad, funciones, responsabilidades y demás especificaciones del puesto.

TABLA Nro. 15

 MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo	DIRECTOR
Nivel	Directivo
Jefe Inmediato	Donantes
Subordinado inmediato	Administrador - Ecuador
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Este elemento es quien orienta y dirige a Capital Seed, por medio del direccionamiento estratégico que colabora en la gestión de la organización, estableciendo políticas, directrices y normas. 78
FUNCIONES	
1.- Coordinar y gestionar la oportuna ejecución de los programas y proyectos de la fundación.	
2.- Cumplir y hacer cumplir las normas y estatutos de la organización.	
3.- Realizar convenios y alianzas con Universidades, ONG's nacionales o internacionales; desde la sede principal ubicada en Washington, Estados Unidos de América.	
4.-Elaborar y supervisar en el diseño de directrices, lineamientos, reglas y normatividad.	
5.- Aprobar y apoyar en el ámbito económico y financiero en la coordinación de elaboración de programas.	
6.- Aprobar la contratación y terminación de contrato del personal.	

Elaborado por: La Autora.
 Año: 2015

TABLA Nro.16

MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre del cargo	RESPONSABLE LOCAL
Nivel	Administrativo
Jefe inmediato	Director
Subordinado inmediato	Asistente Administrativo
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	El Responsable Local tiene un alto grado de responsabilidad, de generar iniciativas, antes las circunstancias adversas que se presenten dentro de las labores de la Organización.
FUNCIONES	
1.- Adoptar y establecer las normas y estatutos establecidos por el directivo de USA, para la oficina en Ecuador.	
2.- Seleccionar, al personal para entrevistar juntamente con el director de la Fundación.	
3.- Supervisar y controlar al personal.	
4.- Apoyar en el ámbito económico y financiero en la coordinación de elaboración de programas.	
5.- Garantizar el buen funcionamiento, administrativo y operativo de la organización de acuerdo al presupuesto autorizado.	
6.-Participar en las sesiones de la directiva, con voz informativa.	
7.- Presentar informes mensuales y anuales de la gestión de la organización realizada en Ecuador, a la directiva de USA.	
8.- Nombrar, aceptar renuncias y presentar desahucios del personal administrativo y operativo e informar al jefe inmediato.	
9.- Ejecutar la gestión del proceso de pagos de salarios o cuentas a proveedores y personal de la Organización.	
PERFIL AL CARGO	
Títulos de tercer nivel en mención a las siguientes ramas: Administrador de Empresas, Ing	

Elaborado por: La Autora.
 Año: 2015

TABLA Nro. 17

	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del cargo	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Nivel	Administrativo
Jefe Inmediato	Responsable Local
Subordinado inmediato	N/A
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Es un apoyo logístico y de coordinación administrativa, tanto para el Director, Responsable Local y personal técnico, de la organización.
FUNCIONES	
1.- Formular, informes y comunicaciones, al personal de la organización, entidades e instituciones externas, etc.	
2.- Preparar, la agenda de reuniones, con los directivos.	
3.- Velar, por el cuidado de los equipos de la organización.	
4.- Participar, en los procesos de planificación de Capital Seed	
5.- Apoyar, en gestión de información financiera.	
6.- Redactar, oficios y documentación a diversas entidades.	
7.- Administrar el sistema de recepción, registro, distribución y archivo de la documentación externa remitida	

Elaborado por: La Autora.
 Año: 2015

TABLA Nro. 18

	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del cargo	TÉCNICO EN EMPRENDIMIENTOS RURALES
Nivel	Técnico
Jefe Inmediato	Responsable Local
Subordinado inmediato	Pasante
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	El técnico responsable del área de emprendimientos comunitarios rurales, deberá levantar información mediante encuestas, elaborar informes de las asistencias técnicas realizadas en el área de Emprendimientos Rurales Comunitarios o Individuales, y registrar en una base de datos y dar seguimiento a las mismas.
FUNCIONES	
1.- Elaborar contenido educativo en registro de ingresos y egresos de la producción agrícola.	
2.- Preparar talleres educativos para almacenamiento de alimentos.	
3.- Elaborar talleres con contenido educativo financiero.	
4.- Formular Planes de Negocios	
5.-Dar seguimiento a los Emprendimientos	
6.- Apoyar y dar seguimiento a la aplicación adecuada de los Planes de Negocio	
7.- Llevar el registro de kilometraje del vehículo.	

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

TABLA Nro. 19

	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del cargo	TÉCNICO EN ALFABETIZACIÓN FINANCIERA
Nivel	Técnico
Jefe Inmediato	Responsable Local
Subordinado inmediato	Pasante
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	El técnico de ésta área es el responsable de brindar conocimiento en el ámbito financiero, técnicamente capacitar en los conocimientos básicos de contabilidad, como el registro de su producción agrícola y alternativas de comercialización, en las familias de la comunidad.
	FUNCIONES
	1.- Elaborar contenido educativo en registro de ingresos y egresos de la producción
	2.- Elaborar talleres con contenido educativo financiero.
	3.- Dar seguimiento a las buenas prácticas contables básicas a cada beneficiario.
	4.- Apoyar en la aplicación oportuna de las capacitaciones realizadas.
	5.- Llevar el registro de kilometraje del vehículo.
	6.- Revisar el equipo de herramientas del vehículo antes de salir a la comunidad.
	7.- Elaborar ficha de Impacto en la Comunidad del trabajo realizado a través del programa
	PERFIL AL CARGO

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

TABLA Nro. 20

	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del cargo	TÉCNICO EN SEGURIDAD ALIMENTARIA
Nivel	Técnico
Jefe Inmediato	Responsable Local
Subordinado inmediato	Pasante
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	El técnico responsable deberá realizar trabajo de capacitación, levantamiento de datos e información para investigación y seguimiento de aplicación de los programas en los beneficiarios, aportando soluciones oportunas para mitigar, la mala nutrición de la población de la comunidad.
FUNCIONES	
1.- Elaborar contenido educativo en caso ante siniestros, desastres naturales,etc. o	
2.- Preparar talleres eduactivos para almacenamiento de alimentos.	
3.- Lecciones para la correcta y adecuada preparación y cocción de alimentos y el por qué	
4.- Recetas rápidas,económicas y sobretodo con beneficios nutricionales.	
5.-Asignar al pasante o tesista la preparación del material didáctico para el taller o capacitación, el equipo de campo a llevar a la comunidad y el equipo de investigación necesario.	
6.- Llevar el registro de kilometraje del vehículo.	
7.- Revisar el equipo de herramientas del vehículo antes de salir a la comunidad.	

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

TABLA Nro. 21

		MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del cargo	PASANTE y/o VOLUNTARIO	
Nivel	Técnico	
Jefe Inmediato	Técnico de Área de la cual es dependiente el pasante o tesista	
Subordinado inmediato	N/A	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Parte de nuestro equipo de trabajo, son los pasantes y voluntarios, quienes ayudan o asisten al técnico del área que corresponda. Para Capital Seed, este elemento colaborador es muy importante por eso es necesario contar con estudiantes que no solo posean excelencia académica, sino un espíritu humanista, con ganas de aprender, que se sienta identificado con la Labor Social que realiza Capital seed.	
FUNCIONES		
1.- Solicitar, al asistente insumos de material de trabajo.		
2.- Preparar, material didáctico para capacitaciones y talleres.		
3.- Preparar, el equipo de recolección de datos.		
4.- Preparar, el equipo de campo.		
5.- Digitar, datos o información que requiera el técnico.		
PERFIL AL CARGO		
Egresados o cursando las carreras en las siguientes ramas: Administrador de Empresas, Ing. Comercial, Economista, Ing. Contable, Abogado, y Nutrición.		
COMPETENCIAS		
1. Manejo de tecnologías de la comunicación e información		
2. Trabajo en equipo		
3. Transmitir conocimiento e información		
4. Coordinación de actividades en equipo, en trabajo de campo		
HABILIDADES		
1. Iniciativa en la innovación y aportación en la creación de ideas.		
2. Manejo de Word, Excel, Power Point, Internet, GPS, Correo electrónico		
3. Sentido analítico, crítico, objetivo y evaluativo		
4. Trabajo metódico y bajo presión		
Elaborado por:	Aprobado por:	
ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR	

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

3.13 Propuesta de un Manual de Procedimientos Operativos en Asesoría de Emprendimientos Rurales:

TABLA Nro. 22

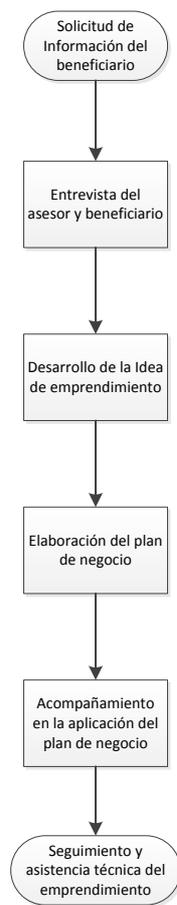
 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	
“ASESORÍA & GESTIÓN EN EMPRENDIMIENTOS”	
Objetivo:	Nuestro fin es dar asistencia inmediata en trámites formales y asesoría en negocios rurales, y de esta manera ampliar los conocimientos de las familias de la comunidad.
ASESORÍAS EN EMPRENDIMIENTOS	RESPONSABLE
ACTIVIDAD	
Solicita información de asesoría en emprendimientos.	Beneficiario
Entrevista entre asesor y solicitante, el asesor explica y brinda información necesaria para cada actividad requerida.	Asesor CPS(Capital Seed)
Desarrollo de la idea de negocio o emprendimiento.	Asesor CPS(Capital Seed)
Elaboración del Plan de Negocio.	Asesor CPS(Capital Seed)
Acompañamiento en el desarrollo y aplicación del plan de negocio.	Asesor CPS(Capital Seed)
Seguimiento y asistencia técnica al emprendimiento.	Asesor CPS(Capital Seed)
Elaborado por:	Aprobado por:
FIRMA	FIRMA

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

Flujograma de Procedimientos para Asesoramiento & Gestión en emprendimientos.

GRÁFICO Nro. 13

FLUJOGRAMA DE ASESORÍA Y GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS



Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

3.14 Propuesta de un Manual de Procedimientos para Alfabetización y Capacitación Financiera.

TABLA Nro.23

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	
“ALFABETIZACIÓN FINANCIERA”	
Objetivo:	Lograr profundizar los conocimientos impartidos por medio de talleres y capacitaciones dadas a la comunidad y que puedan ser aplicados en sus hogares.
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Elabora talleres y capacitaciones: seguridad alimentaria.	Técnico
Entrega material didáctico y teórico al pasante.	Técnico
Prepara material didáctico para capacitaciones según los requerimientos del área técnica.	Técnico
Preparación de equipo de campo y transporte.	Técnico
Entrega de material a la gente que realizará la capacitación.	Técnico
Capacitación y taller Técnico.	Técnico
Se realiza una corta evaluación a manera de dinámicas de la capacitación, para determinar el aprendizaje de las personas.	Técnico
Cierre del evento	Técnico
Elaborado por:	Aprobado por:
FIRMA	FIRMA

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

GRÁFICO Nro.14

FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ALFABETIZACIÓN FINANCIERA



Elaborado por: La Autora.

Año: 2015

3.15 Propuesta de un Manual de Procedimientos para Capacitación en seguridad alimentaria.

TABLA Nro. 24

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	
“SEGURIDAD ALIMENTARIA”	
Objetivo:	Concientizar a las personas de la importancia de la buena nutrición y salud, mediante talleres. Capacitar en almacenamiento de alimentos y usar el trueque como otra alternativa de medio de comercio cuando no exista liquidez.
ACTIVIDAD	
RESPONSABLE	
Entrega material didáctico y teórico al pasante.	Técnico Nutricionista
Prepara material didáctico para capacitaciones según los requerimientos del área técnica.	Técnico Nutricionista
Preparación de equipo de campo y transporte.	Técnico Nutricionista
Entrega de material a la gente que realizará la capacitación.	Pasante o voluntario
Capacitación y taller Técnico.	Pasante o voluntario
Se realiza una corta evaluación a manera de dinámicas de la capacitación, para determinar el aprendizaje de las personas.	Técnico Nutricionista
Cierre del evento	Técnico Nutricionista
Elaborado por:	Aprobado por:
FIRMA	FIRMA

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

GRÁFICO Nro. 15

Comentado [p1]:

FLUJO GRAMA DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD ALIMENTARIA



Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Los impactos son posibles consecuencias, que pueden aparecer durante la ejecución del proyecto de la organización y se deben evaluar de manera cualificada y cuantificada.

La ejecución de este proyecto, generará impactos de tipo político, social, educativo, económico y ético, lo cual, logramos determinar por medio de éste análisis si el efecto de los impactos de la aplicación del manual es positivo o negativo.

Para su valoración se empieza por identificar los principales impactos con sus respectivos indicadores, para esto existen parámetros de valoración cuantitativa y cualitativa, para cada uno de sus componentes, considerando la siguiente escala:

TABLA Nro. 25

ESCALA DE IMPACTOS	NIVEL DE IMPACTOS
-3	Impacto Alto Negativo
-2	Impacto Medio Negativo
-1	Impacto Bajo Negativo
0	No hay impacto
1	Impacto Bajo Positivo
2	Impacto Medio Positivo
3	Impacto Alto Positivo

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

4.1 Impacto Social

Este proyecto logrará una aceptación por parte de los empleados y directivos de la organización, por medio de este manual tendrán una manera clara de cada puesto de trabajo y determinar las responsabilidades de cada empleado.

Con la aplicación del modelo creado por la Fundación Capital Seed, lo que se prevé es mejorar el servicio de la organización, instaurando los manuales y procedimientos para las diversas áreas administrativas y operacionales de la organización, lo cual permitirá agilizar los procesos, alcanzando un alto grado de eficiencia y efectividad.

TABLA Nro. 26

MATRIZ IMPACTO SOCIAL

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Mayor oportunidad de hacer acción social							X	3
Mejor atención de excelencia al comunero							X	3
Mayor participación comunitaria							X	3
TOTAL							9	9

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

Nivel del Impacto Social 9/3= 3 Alto Positivo

ANÁLISIS IMPACTO SOCIAL:

Mayor oportunidad de hacer acción social:

Este impacto refleja el mayor alcance y oportunidad que tiene la fundación, al dictar las capacitaciones y talleres proporcionados a la gente beneficiaria de la comunidad; la misma que desea ampliar y enriquecer sus conocimientos, con la finalidad de aplicarlos en su hogar.

Mejor atención de excelencia al comunero:

Además, el acercamiento personalizado, mejora la atención y servicio al beneficiario, ya que la fundación asiste en territorio, lo cual difiere en calidad de servicio con otras entidades comunes.

Mayor participación comunitaria:

Consecuentemente, gracias a la confianza generada en la calidad de la atención al beneficiario, la fundación ha adquirido fidelidad por parte de la comunidad, la

misma que ha colaborado en la aplicación de las capacitaciones dictadas según haya sido el programa.

4.2 Impacto Económico.

Cabe mencionar que, el uso y la correcta aplicación del manual, permite mitigar los retrasos en las labores de la organización, evitando gastos innecesarios como contratación de asesoría, por medio de consultorías o estudios externos.

TABLA Nro. 27

MATRIZ IMPACTO ECONÓMICO

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Alto desarrollo del sector						x		2
Generar la creación de microempresas						x		2
Aumento del bienestar de la comunidad en su calidad de vida							x	3
TOTAL						4	3	7

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

Nivel del Impacto Económico $7/3= 2,33$ Medio Positivo.

ANÁLISIS IMPACTO ECONÓMICO:

Alto desarrollo del sector:

Promover y fomentar la cultura de capacitación y enseñanza, está comprobado el Aumento del Desarrollo de la población beneficiaria.

Generar la creación de microempresas:

Al aumentar sus conocimientos, están en la posibilidad de generar las herramientas necesarias para crear una microempresa.

Aumento del bienestar de la comunidad en su calidad de vida:

Mediante las capacitaciones y talleres brindados a los beneficiarios, con la finalidad de ampliar sus conocimientos, y puedan formular un mejor manejo de sus recursos, administrar su economía familiar, registros de la producción, etc., esto conlleva al Aumento del bienestar y calidad de vida de la población beneficiaria.

4.3 Impacto Educativo

Con el modelo sugerido, se procura lograr que los colaboradores de la Fundación Capital Seed, logren desarrollarse a nivel académico, con el fin de ampliar su campo profesional, en aquellos que tienen ya varios años en la organización como también en los nuevos aspirantes.

En este sentido, el impacto educativo destaca en la comunidad como la generación de desarrollo de nuevos conocimientos alcanzables y fáciles de aplicar en su producción agrícola.

TABLA Nro. 28

MATRIZ IMPACTO EDUCATIVO

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Formular la Creación de talleres y capacitaciones							x	3
Generar Investigación y pasantías						x		2
TOTAL						2	3	5

Elaborado por: La Autora.

Año: 2015

Nivel del Impacto educativo $5/2= 2,5$ Medio Positivo.

ANÁLISIS IMPACTO EDUCATIVO:

Formular la Creación de talleres y capacitaciones:

Conforme aumenta la demanda, se formulan las capacitaciones, ya que el objetivo es solventar toda duda o cuestión de los beneficiarios, en operaciones básicas financieras.

El presente manual será material de información de conocimiento que servirá como medio de actualización y fuente de consulta para mejorar los conocimientos de todo el personal involucrado en educar a la gente.

Generar Investigación y pasantías:

Adicionalmente, a través del desarrollo de los programas, los estudiantes y voluntarios han generado el interés en la creación de investigaciones enfocadas hacia el desarrollo.

4.4 Impacto Ético:

Nuestro Staff o equipo de trabajo es necesario que se sienta motivado en aplicar su profesionalismo, en hacer las cosas a cabalidad y con madurez, siendo consciente de sus valores y principios, que no sólo buscan un rédito económico sino una satisfacción humana o personal.

TABLA Nro. 29

MATRIZ IMPACTO ÉTICO

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Mayor Solidaridad							X	3
Impulso al Profesionalismo							X	3
Aplicación de Principios y Valores							X	3
TOTAL							9	9

Elaborado por: La Autora.
Año: 2015

Nivel del Impacto educativo 9/3= 3 Positivo Alto.

ANÁLISIS IMPACTO ÉTICO:

Mayor Solidaridad:

Durante el desarrollo de los programas y proyectos de la fundación, los funcionarios de la organización alcanzaron un mayor nivel de solidaridad con la gente beneficiaria y del sector.

Impulso al Profesionalismo:

El trabajo en una organización con fines sociales, impulsa al desarrollo de la investigación y por ende el impulso de lograr un mejor nivel educativo.

Aplicación de Principios y Valores:

Mediante la correcta aplicación de los Valores se consigue mitigar la corrupción dentro de la entidad, ya que si no cuentan con valores sólidos no existe organización que sea sostenible con un personal que no está enfocado en su misión y visión.

4.5 Impacto General

TABLA Nro. 30

MATRIZ IMPACTO GENERAL

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Impacto Social							X	3
Impacto Económico						X		2
Impacto Educativo						X		2
Impacto Ético							X	3
TOTAL						4	6	10

Elaborado por: La Autora.

Año: 2015

Nivel del Impacto General $10/4= 2,5$ Medio Positivo.

ANÁLISIS IMPACTO GENERAL:

El impacto a nivel general que desprende el modelo del proyecto, es un impacto medio positivo, quiere decir que la organización, se beneficiará tanto a nivel interno como externo, porque el buen manejo del manual, permite que las funciones y procesos se lleven a cabo de forma ordenada, clara y eficaz, alcanzando buenos resultados, y consecuentemente logrando así la sostenibilidad de la organización.

La implementación de este manual, es un aporte al desarrollo de la organización y por ende de la comunidad, porque a través del desarrollo de los programas que ofrece la fundación, se generan emprendimientos comunitarios y asistencia técnica, que buscan cubrir las necesidades más básicas en las familias beneficiarias de la comunidad.

CONCLUSIONES

- Según el diagnóstico situacional general, se pudo demostrar la gestión administrativa y operativa actual de Capital Seed, y se ha determinado que es necesario, para la organización contar con un Manual de procedimientos y mejorar los procesos técnicos y operativos de la organización.
- Para alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de la organización, es importante y necesario aplicar el manual, con el objetivo que el equipo de trabajo sea consciente de la importancia e impacto de sus responsabilidades que debe cumplir.
- Las bases teórica y científica, extraídos de investigación bibliográfica, revistas, entrevistas, etc., sustentan a la propuesta realizada.
- El nivel de impacto es favorable para la sostenibilidad y ejecución de los programas de la Fundación.

RECOMENDACIONES

- Se debe crear el Manual de funciones y procedimientos operativos de la organización, lo más pronto posible, para evitar la duplicidad de funciones y pérdida de recursos del tiempo.
- Aplicar el manual sin saltarse los procesos, para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones de la organización.
- Modificar el manual dentro del esquema o modelo establecido por la autoridad competente de la organización.
- Instruir al personal en el uso y aplicación del manual y crear incentivos para motivar al equipo de trabajo en generar proyectos de desarrollo para la comunidad.

FUENTES DE INFORMACIÓN:

- Administración Moderna. (abril de 2012). Obtenido de <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/flujograma.html>
- Antón, S. J., & otros. (2008). Informe de Desarrollo Social-Pobreza y Desigualdad. Quito: Pablo Samaniego.
- Arboleda, V. G. (1998). Proyectos de Formulación, Evaluación y Control. Bogotá: Ac Editores.
- Arcos, C. C., & Palomeque, V. E. (1997). El Mito al Debate- Las ONG en el Ecuador. Quito: ABYA-YALA.
- Baisha. (octubre de 2012). almhazen.blogspot.com. Obtenido de almhazen.blogspot.com/2012/12/clasificación-de-las-ong-por.html
- Bolaños, G. (1997). La Didáctica de la Contabilidad. Bogotá: Edicumbre.
- Continolo, G. (2013). Buenas Tareas. Obtenido de Manuales de Normas y Procedimientos: <http://www.buenastareas.com>
- Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. México: Mc. Graw Hill.
- Harold Koontz, W. H. (2012). Administración 14^º edición. Perú: El Comercio S.A. Obtenido de Gestión.com.
- Harold Koontz, W. H. (2012). Administración 14^º edición. Perú : El Comercio S.A. Obtenido de definición.de/política/
- Hernández, R. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Kaufmann, A. (1982). Métodos y Modelos de la Investigación de Operaciones. México: Continental.
- Koontz Harold, W. H. (2012). Administración 14^º edición. Perú: El Comercio S.A.
- Koontz Harold, W. H. (2012). Administración 14^º edición. Perú: El Comercio S.A.
- Koontz Harold, W. H. (2012). Administración 14^º edición. Perú: El Comercio S.A.
- Martínez, L. M. (s.f.).
- Mateo, J., & Valdano, J. (2012). Liderazgo. Madrid: Aguilar.

- Melinkoff, R. (1968). Los procesos administrativos. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Mercadeo de Servicios Financieros. (s.f.). Obtenido de Apuntes y guías universitarias: <http://losapuntesuniversitarios.blogspot.com>
- Münch, G. L. (2009). Ética y Valores. México: Trillas S.A.
- Münch, G. L. (2013). Eficiencia, Eficacia y Efectividad en la Calidad Empresarial. Obtenido de Gestipolis.
- Navajas, S., & González, V. C. (1999). Innovación Tecnológica en Finanzas Rurales. Columbus: The Ohio State University.
- ONU. (Abril de 2015). Obtenido de <http://nacionesunidas.org.co>
- OSC, G. (junio de 2013). Obtenido de <http://guiaosc.org/que-es-el-sistema-unificado-de-informacion-de-las-organizaciones-sociales-y-ciudadanas-suios/>
- OSC, G. (2013). Obtenido de <http://guiaosc.org/wp-content/uploads/2013/06/DecretoEjecutivo16.pdf>
- Ospina, M. J., & varios. (1995). Economía, Administración y Mercadeo Agropecuarios. Bogotá: Terranova Editores.
- Prado Vásquez, V. H. (2007). Manual de Funciones. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Robbins Stephen P, D. D. (2013). Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins Stephen P, D. D. (2013). Fundamentos de Admnsitración. México: Pearson Educación.
- Robbins Stephen, C. M. (2010). Administración 10ª edición. Mexico: Pearson Educ.
- Thompson, I. (agosto de 2010). Obtenido de promonegocios.net
- Zapata, P. (2002). Contabilidad General. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- (s.f.). Obtenido de <http://universitarios.universia.es/voluntariado/ongs-fundaciones/fundaciones-ong-sPRINTABLE.HTML>
- (s.f.). Obtenido de <http://jesusgonzalez.blogspot.com/2005/05/definicion-de-visin.html>

- (s.f.). Obtenido de http://conalfa.edu.gt/accesoinfo/pubof/06Man_proced/Man_proced.pdf
- (s.f.). Obtenido de http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=845
- (s.f.). Obtenido de <http://accionag.cl/como-formar-una-ong/>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.esponera.es/index.php/entidades-sin-animo-de-lucro.html>
- (s.f.). Obtenido de http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- (s.f.). Obtenido de <http://www.sosfaim.org>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.ruralpovertyportal.org>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.promujer.org>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.redoimc.org>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.microbanking-mbb.org>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.fao.org>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.nisim.org>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.elmundoes/sudineronoticias/act-14-3.html>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.portalplanetasedna.com.ar/ONU1.htm>
- (s.f.). Obtenido de http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/manual_gestion.pdf
- (s.f.). Obtenido de http://www.icnl.org/research/journal/vol3iss1/art_7_sp.htm
- (s.f.). Obtenido de http://www.un-ngls.org/spip.php?page=article_es_s&id_article=1513

ANEXOS

ANEXO Nro. 1
ENCUESTA A LOS EMPLEADOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Encuesta dirigida a los funcionarios de la organización Capital seed – Ibarra.

Objetivo: "DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LA FUNDACIÓN CAPITAL SEED, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA".

Se solicita comedidamente, responder con toda sinceridad, ya que su respuesta es un insumo relevante para el desarrollo de este proyecto. Responda con una (X) la respuesta que considere correcta.

1.- ¿Al momento de ingresar a la organización recibió alguna breve capacitación de los procesos administrativos y operativos?

SI

NO

2.- ¿Cuando ingresó a la organización realizó algún tipo de transición del cargo a desempeñar?

SI

NO

3.- ¿Conoce usted la existencia de una guía o manual de funciones y procedimientos de la organización?

SI

NO

4.- ¿Usted cree que la falta de una guía de procesos afecta al cumplimiento de las operaciones de la organización?

SI

NO

A VECES

5.- ¿Conoce el organigrama, la misión y visión de la organización?

SI

NO

6.- ¿Su inmediato superior utiliza el medio adecuado cuando transmite indicaciones?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

7.- ¿Cuál es el método adecuado que usa su jefe para comunicarse con los funcionarios?

ESCRITO

VERBAL

EMAIL

8.- ¿Es satisfactoria la gestión administrativa y operativa de la organización?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

9.- Usted considera que el ambiente de trabajo es:

SATISFACTORIO

REGULAR

NADA SATISFACTORIO

10.- ¿Qué tipo de nivel académico posee?

BACHILLER

EGRESADO

TERCER NIVEL

CUARTO NIVEL

11.- ¿Cuánto tiempo de experiencia posee en el cargo que actualmente desempeña?

0 a 2 años

3 a 5 años

6 a más

ANEXO Nro. 2
ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA ORGANIZACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Entrevista dirigida al presidente de la organización Capital seed – Ibarra.

Objetivo: "DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE LA FUNDACIÓN CAPITAL SEED, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA".

- 1.- **¿Qué cargo desempeña usted dentro de la organización?**
- 2.- **¿La organización posee un presupuesto establecido y por cuánto tiempo?**
- 3.- **¿Qué requisitos toma en cuenta al momento de contratar personal?**
- 4.- **¿Se capacita al nuevo personal en el área que corresponda, al momento de ingresar a la organización?**
- 5.- **¿Usted entrega por escrito las funciones de los empleados cuando ingresan a trabajar por primera vez en la organización?**
- 7.- **¿El equipo conoce las políticas, normas, y estatutos de la organización?**

8.- ¿El equipo conoce el proceso de solicitud de insumos materiales?

9.- ¿En calidad de organización extranjera, poseen fortalecimiento de capacidades fuera del país, como incentivo a sus empleados?

10.- ¿Considera que las funciones y procedimientos de los empleados están adecuadamente segregadas?

11.- ¿Posee un registro o base de datos de las familias beneficiarias del programa?

12.- ¿Cuenta la organización con un manual de funciones y procedimientos?

13.- ¿Cómo considera el rendimiento de sus empleados?

14.- ¿Cómo considera usted el ambiente laboral?

15.- ¿Considera que actualmente los procedimientos hasta ahora realizados en la organización son eficientes?

16.- ¿Qué medidas a tomar considera usted necesario implementar para un mejor rendimiento de la organización?

ANEXO Nro. 8
INFORMACIÓN PARA OBTENER UN CRÉDITO

 INFORMACIÓN PARA OBTENER UN CRÉDITO	
INGRESOS	VALOR \$
INGRESOS FINCA	
INGRESOS FIJOS	
INGRESOS CÓNYUGE	
PENSIONES	
OTROS INGRESOS	
TOTAL INGRESOS	
EGRESOS	VALOR \$
ALIMENTACIÓN	
EDUCACIÓN	
TRANSPORTE	
ARRIENDO	
GASTOS DE LA UNIDAD PRODUCTIVA	
SERVICIOS BÁSICOS	
DEUDAS	
OTROS EGRESOS	
TOTAL EGRESOS	

ANEXO Nro. 9
SOLICITUD DE VIÁTICOS

		SOLICITUD DE VIÁTICOS	
FUNCIONARIO:		_____	
DESTINO:		_____	
FECHA:			
DESDE	_____		
HASTA	_____		
TRANSPORTE	\$.....		
ALIMENTACIÓN	\$.....		
TOTAL\$	=====		
AUTORIZADO POR:		SOLICITADO POR:	
FIRMA		FIRMA	

ANEXO Nro. 11
TALLERES Y CAPACITACIONES



ANEXO Nro. 12
VOLUNTARIADO



ANEXO Nro. 13
ASAMBLEA COMUNAL

