

810012

PE-ELI-62
1374
C-2

B. Upaná - I - 10,667 - 2009 C-2

Implementación del Manual de Descripción de Puestos y Funciones al personal del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Jaime Rodrigo Más Benitez

Ing. Diego A. Muñoz Aliaga Tutor
Licda. Anabella Solórzano Revisora

Santa Elena, Flores, Petén, febrero 2009



**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

**Lic. Luis Fernando Tepé
Examinador**

**Lic. Mario Jacinto Reynoso López
Examinador**

**Licda. Ana María Romero
Examinadora**

**Ing. Diego Alejandro Muñoz Aliaga
Asesor**

**Licda. Anabella Solórzano.
Revisora**



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16.
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.0004-2009-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 30 DE ENERO DEL 2009**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Diego Muñoz, tutor y licenciada Anabella Solórzano, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES AL PERSONAL DEL PROGRAMA AGRÍCOLA DEL VICARIATO APOSTÓLICO DE PETÉN”. Presentada por el estudiante Jaime Rodrigo Más Benitez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00015.2008 de fecha 19 de octubre del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.




Lic. César Augusto Custodio Cobari
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 04 de agosto de 2008

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema, **“IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES AL PERSONAL DEL PROGRAMA AGRÍCOLA DEL VICARIATO APOSTÓLICO DE PETÉN”**, realizado por Jaime Rodrigo Más Benitez, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto; doy el dictamen de APROBADO al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con la nota de ochenta y cuatro (84) puntos, sobre 100.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Ing. Diego Alejandro Muñoz Aliaga

Licda. Anabella Solórzano, Revisora
Pricóloga en Recursos Humanos

11 Calle B 19-35, Zona 7, Mixco, Resid. Suiza I-Casa No. 10
Tel. 2460 6025
Cel. 5048 0813

E-mail: anasolorzanoupana@yahoo.com

Guatemala, 01 de octubre 2008

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración de Empresas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Ciudad

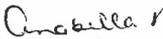
Estimados señores:

Con relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida, del tema **“Implementación del Manual de Descripción de Puestos y Funciones al Personal del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén”**; realizado por Jaime Rodrigo Más Benitez, carné No. 0703802, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a su revisión, observando que llena los requerimientos establecidos por la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo que doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

Cordialmente,


Licda. Anabella Solórzano



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 016.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **Más Benitez, Jaime Rodrigo**, con carné No. 0703802 aprobó el Examen Técnico Profesional con 82 puntos, de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, el día 19 del mes de octubre del año 2008.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 28 días del mes de enero de 2009.

Atentamente,


Brenda Pérez
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Brenda Pérez.
CC. Archivo

Acto que dedico

- A Dios:** Por permitirme estar con vida y gozar de estos momentos inolvidables al lado de todas las personas que quiero.
- A mis padres:** Jaime Rodrigo Mas y Aurora Benítez Manzanero, gracias por su apoyo y paciencia durante el tiempo que han dedicado para enseñarme los valores morales, espirituales y haberme preparado para ser una persona útil en la vida.
- A mi hermana:** Sharon Stefany Mas Benítez, gracias por su apoyo incondicional y que mi ejemplo sea su inspiración para alcanzar sus metas en la vida.
- A mis compañeros:** Bikry Zetina, Liliam Vásquez, Mayela Díaz, Rosario Guerra, Aimé Táger, Karla Pinelo, Karina Romero, Magalí Solórzano, Leonel Chacón, Francisco Barquín, Carlos Guerra, Cristian Bollman, que el logro de una de nuestras metas sea el inicio de una carrera de éxitos profesionales en la vida de cada uno de nosotros.
- A Universidad**
- Mariano Gálvez:** Centro Universitario de Petén, por haberme permitido iniciar mis estudios y forjarme como profesional para poder lograr una de mis metas en la vida, a los catedráticos gracias por sus sabios conocimientos.

**A Universidad
Panamericana:**

Centro Regional de Petén, programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- por haberme permitido culminar mis estudios y lograr una de mis metas en la vida, a los catedráticos gracias por sus enseñanzas.

A Pastoral Social:

Por haberme permitido realizar la presente Práctica Empresarial Dirigida dentro de la institución.

A Programa Agrícola:

Por todas las facilidades prestadas para recolectar la información necesaria en este trabajo de investigación.

A mi asesor:

Ing. Diego Alejandro Muñoz Aliaga, por guiarme para permitirme culminar satisfactoriamente mi Práctica Empresarial Dirigida.

A mi revisora:

Licenciada Anabella Solórzano, por su paciencia, apoyo incondicional brindado para permitir culminar satisfactoriamente mi Práctica Empresarial Dirigida, profesionalismo y dedicación.

A Lic. Mario Reynoso:

Por el tiempo dedicado y apoyo brindado en el presente trabajo de investigación en mi Práctica Empresarial Dirigida.

El Autor

INDICE

1. Resumen	01
2. Introducción	02
3. Planteamiento del Problema	03
3.1.Pregunta de investigación	04
3.2.Objetivos	04
3.2.1. General.....	04
3.2.2. Específicos	04
3.3.Alcances y Límites	05
3.3.1. Alcances.....	05
3.3.2. Límites	05
3.4.Aportes.....	06
3.4.1. Para Guatemala.....	06
3.4.2. Para la Institución	06
3.4.3. Para la Universidad Panamericana	06
4. Metodología.....	07
4.1.Sujetos de Investigación	07
4.2.Instrumentos	08
4.3.Procedimientos	08
5. Presentación y análisis de resultados.....	10
5.1.Presentación de Resultados.....	10
5.2.Análisis de Resultados	11
5.3.Situación Actual.....	17
5.3.1. Problemas en el proceso de inducción.....	18
5.3.2. Falta de incentivos laborales.....	18
5.3.3. Otros problemas.....	19
6. Exposición y discusión	22
6.1.Manual de descripción de puestos y funciones.....	22
6.2.Beneficios que se obtendrán con la implementación de la propuesta	23
6.3.Propuesta de solución	29

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Detalle de rubros, montos y porcentajes.....	20
Tabla No. 2: Presupuesto General del Programa Agrícola VAP.....	21
Tabla No. 3: Datos cualitativos de beneficios de la propuesta.....	24
Tabla No. 4: Relación Beneficio/Costo.....	25
Tabla No. 5: Costo de reclutamiento de personal.....	26
Tabla No. 6: Análisis comparativo de personal.....	27

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1: Resultado de la respuesta No. 1 Implementación de un Manual de Puestos y Funciones.....	11
Gráfica No. 2: Resultado de la respuesta No. 2 Conocimiento de Funciones y Atribuciones inherentes al puesto.....	12
Gráfica No. 3: Resultado de la respuesta No. 3 Descripción de funciones acorde a estructura jerárquica.....	13
Gráfica No. 4: Resultado de la respuesta No. 4 Definición de las responsabilidades de los puestos a nivel jerárquico.....	14
Gráfica No. 5: Resultado de la respuesta No. 5 Duplicidad de funciones.....	15
Gráfica No. 6: Resultado de la respuesta No. 6 Personal adecuado al puesto de trabajo.....	16

6.3.1. Actualización de la estructura del organigrama.....	29
6.3.2. Elaboración del Manual de Descripción de Puestos y Funciones	30
6.3.3. Implementación de nuevos puestos	30
6.4. Plan de implementación.....	31
6.4.1. Cronograma de implementación del manual	32
Referencias bibliografías	33
Anexos	34

1. Resumen

El presente trabajo pretende contribuir a formar parte de las herramientas administrativas del Programa Agrícola, generando un sistema que permita la optimización de los recursos humanos, selección, contratación, inducción y desarrollo del personal administrativo y de campo del programa.

El Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, pertenece a la Iglesia Católica de Petén, funcionando desde hace más de 10 años en el municipio de La Libertad; sin embargo, en el transcurrir del mismo, se ha ido implementando en las distintas parroquias del departamento; dicho crecimiento geográfico requiere la ayuda en la administración del personal para la consecución de los objetivos institucionales.

Para la institución, es necesario contar con el Manual de Descripción de Puestos y Funciones para el personal, ya que debido a la proyección con el que el programa se está enfocando, se hace necesario que el recurso humano que ingrese, sea contratado con las especificaciones técnicas del puesto, establecidas en dicho manual.

En términos generales, el manual mencionado será un aporte sustancial en el fortalecimiento de la capacidad administrativa y técnica del Programa Agrícola y por ende al alcance de sus objetivos de desarrollo social.

2. Introducción

En 1986, el Vicariato Apostólico de Petén organiza una oficina de asistencia jurídica para la tramitación de documentos con vistas a la legalización de la tierra y documentación personal de familias campesinos de escasos recursos económicos. De allí, se crearon dos ramas de trabajo; una para el acceso y regularización de la tierra y la otra para la diversificación sostenible, el procesamiento y la comercialización agroecológica.

En 1993, nace el Programa Agrícola en la parroquia de La Libertad, Petén, como una iniciativa de los campesinos por mejorar su capacidad productiva. Durante los primeros años de su fundación, se forman a más de 200 promotores agrícolas distribuidos en todo el departamento de Petén.

El presente trabajo de investigación se considera de suma importancia, tomando en cuenta la relevancia de la implementación de un Manual de Descripción de Puestos y Funciones para el personal administrativo y de campo del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, debido a la duplicidad de funciones que éstos originan al no contar con un manual que les indique tanto sus tareas como responsabilidades adquiridas al iniciar a laborar en dicha institución.

Por otro lado, la gestión del recurso humano es un factor trascendental en la consecución de los objetivos organizacionales y su efectiva administración conlleva un incremento en la productividad y motivación de los colaboradores, que se traduce en incremento de las utilidades de la institución.

Actualmente el Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, no cuenta con un Manual de descripción de puestos y funciones que garantice la obtención de los mejores recursos humanos y de esta manera se brinde un servicio de mejor calidad a la población de las comunidades beneficiadas por el programa. De igual forma, no se realiza un programa de inducción general para que el nuevo trabajador conozca en detalle sus funciones y responsabilidades que se especifique en el puesto de trabajo.

3. Planteamiento del Problema

Uno de los factores que incide negativamente en los procesos de Recursos Humanos en el Vicariato Apostólico de Petén, específicamente en el Programa Agrícola, es la carencia de un Manual de Descripción de Puestos y Funciones; que guíe, fortalezca y garantice una ejecución eficiente de las actividades administrativas y financieras. Al no contar con un documento escrito que rijan las obligaciones laborales de cada empleado y que contribuya a la correcta distribución de responsabilidades se da lugar a la irresponsabilidad de los empleados, a la duplicidad de muchas funciones que cada uno de los puestos tiene descritas y a un deficiente control.

Actualmente, se cuenta con una oficina en las instalaciones de Pastoral Social en la 2 avenida 03-85, zona 1, Santa Elena, municipio de Flores, Petén; la cual cuenta con los departamentos de Administración, Coordinación, Área de Campo, etc., departamentos que han trabajado desde su inicio, sin una guía escrita, en lo que a procedimientos administrativos se refiere.

Dentro de los problemas encontrados de la institución, al no contar con la elaboración e implementación del Manual de Descripción de Puestos y Funciones para el Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén; se mencionan los siguientes:

- No se cuenta con un proceso adecuado de inducción, lo cual va generando un alto índice de rotación de personal.
- No se elaboran contratos de trabajo con el personal de la institución, lo que crea inestabilidad e incertidumbre.
- La institución no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño al personal.
- La institución no cuenta con una estructura organizacional adecuada al Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén.
- El Programa Agrícola del VAP, no aplica procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.

- No se tienen claras las funciones de cada uno de los puestos, especificadas en un documento escrito.

3.1 Pregunta de investigación

¿De qué manera la existencia de un Manual de Descripción de Puestos y Funciones mejorará el desempeño laboral del personal administrativo y de campo del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén?

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Especificar las funciones del personal del Programa Agrícola del VAP, mediante la implementación de un Manual de Descripción de Puestos y funciones, de acuerdo a las políticas de la institución.

3.2.2 Específicos

- a). Identificar el perfil de cada puesto indicando las atribuciones de acuerdo a la descripción del puesto.
- b). Facilitar la formulación de políticas para la toma de decisiones en la contratación de personal idóneo, de acuerdo a los perfiles definidos de cada puesto de trabajo.
- c). Capacitar al personal del Programa Agrícola del VAP, de acuerdo a las necesidades de capacitación identificadas en cada puesto de trabajo.
- d). Medir el desempeño y cumplimiento de las actividades del personal, de acuerdo al Manual de Descripción de Puestos y Funciones.

3.3. Alcances y Límites

3.3.1. Alcances:

La investigación se realizó en el Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, que se encuentra ubicado en la 2av. 03-85, zona 1, Santa Elena, municipio de Flores, departamento de Petén.

Por medio de esta investigación se logrará profundizar en cada una de las actividades relacionadas al Manual de Descripción de Puestos y Funciones del personal administrativo y de campo del Programa Agrícola; es decir, sus obligaciones, responsabilidades, experiencia en el cargo; requisitos con los que se debe contar para optar a un puesto.

3.3.2. Límites:

El presente estudio está dirigido a las posiciones existentes y futuras de las áreas administrativas y de campo del Programa Agrícola del VAP, con el fin de desarrollar el perfil del puesto del personal y de esta manera evitar la duplicidad de funciones.

El Coordinador de Campo, Coordinador General y Administrador General no facilitaron la información completa de sus actividades, debido a la confidencialidad de la misma.

Por otro lado, los Técnicos de Campo no cuentan con conocimientos sobre métodos administrativos de gestión institucional.

3.4 Aportes

3.4.1 Para Guatemala

Contribuir con cualquier Organización No Gubernamental (ONG'S) guatemalteca que pueda tener acceso al manual y sirva como una guía a implementar, para evitar o eliminar duplicidad de funciones administrativas y financieras en cualquier organización.

3.4.2 Para la Institución

Por medio del Manual de Descripción de Puestos, la entidad se beneficiará en los aspectos siguientes:

- Contar con un Manual adecuado y específico para el personal que pertenezca o labore en la misma.
- El personal administrativo y de campo contará con un documento en el que se podrá observar las funciones de su puesto.
- La supervisión del proyecto podrá basar su trabajo de acuerdo al Manual de Descripción de Puestos.

3.4.3 Para la Universidad Panamericana de Guatemala

Como referencia bibliográfica a otros estudiantes de la Universidad Panamericana de Guatemala, que decidan elaborar un manual de descripción de puestos y funciones en proyectos de organizaciones no gubernamentales y servir de referencia para futuras investigaciones relacionadas en torno al tema.

4. Metodología

La metodología que se utilizó para la elaboración de un manual de descripción de puestos y funciones será la siguiente:

4.1 Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio fueron integrados por medio de personas relacionadas con la entidad, entre ellos tenemos los siguientes:

- Director Ejecutivo del Programa Agrícola.
- Coordinador del Área de Campo del Programa Agrícola.
- Educadora del Programa Agrícola.
- Administrador General del Programa Agrícola.
- Contador del Programa Agrícola.
- Secretaria Ejecutiva.
- Técnicos de Campo.
- Conserje del Programa Agrícola.
- Guardián del Proyecto.

En la investigación se identificó la necesidad de implementar nuevos puestos y para efecto del estudio la propuesta es la siguiente:

- Asesor Jurídico.
- Coordinador Técnico Agrícola.
- Coordinador Técnico Ambiental.
- Coordinador Técnico Administrativo.
- Auxiliar de Contabilidad.
- Recepcionista.
- Conductor-Chofer.

4.2 Instrumentos

- Cuestionarios: Guía necesaria que se utilizó en entrevistas a los sujetos de investigación.
- Entrevistas: Sirvieron como apoyo para contar con la certeza de los procedimientos actuales con las personas involucradas directamente con la coordinación del Programa Agrícola.
- Observación: Herramienta útil que se utilizó para recabar información en que la institución no pueda proveer documentos para anexar y sustentar datos o evidencias.
- Análisis Documental: Sirvió para analizar y revisar documentos que la entidad u otros sujetos provean, lo cual será muy beneficioso para la investigación, ya que se pretende obtener el máximo beneficio para el documento final.

4.3 Procedimientos

Dentro de las actividades o procedimientos que se utilizaron para la implementación de un Manual de Descripción de Puestos para el personal que labora en el Programa Agrícola del VAP, se llevó a cabo los siguientes aspectos:

- Se identificó qué tipo de personal administrativo y de campo existe y cuáles son las funciones requeridas para el puesto dentro del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén.
- Definieron las responsabilidades clave y secundarias del puesto.
- Definieron los límites de responsabilidad con que debería contar el personal administrativo y de campo en el Programa Agrícola.
- En orden lógico, se tabuló los títulos de cada uno de los procedimientos administrativos dentro del Manual de Descripción de Puestos, para llevar una secuencia de los mismos.
- El enunciado anterior se llevó a cabo con base en el apoyo de cada uno de los sujetos de investigación, aplicando las siguientes técnicas de investigación:
 - a). Se consultó al personal que cuenta con experiencia y que está involucrado en la coordinación del Programa Agrícola.
 - b). Se analizó documentos, tales como algunos manuales y formatos que posee actualmente la Pastoral Social del Vicariato Apostólico de Petén. Además, se analizó e

investigó documentos que puedan ayudar a la realización de un buen trabajo que se realizara en la institución.

- c). Se conocieron las necesidades más urgentes y comunes del personal del Programa Agrícola, para tratar de mejorar e incentivar la productividad por medio del trabajo (producto) a entregar por parte del estudiante.
- Al terminar y tener aprobado el documento, se llevó a cabo una reunión con todo el personal, para socializar de manera pública la nueva herramienta; así como brindar las instrucciones para el uso y beneficios de la misma.

5. Presentación y Análisis de Resultados

5.1. Presentación de resultados

Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, se aplicaron entrevistas al Director Ejecutivo, así como al Coordinador del Área de campo; además de cuestionarios a los empleados del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, involucrados en el proceso de implementación del Manual de Descripción de Puestos y Funciones.

En función de los objetivos previstos, el formato de entrevistas y cuestionarios consistió en una boleta estructurada con preguntas abiertas. Y, para facilitar la comprensión de los resultados, se presentan cuadros y gráficas de cada uno de los aspectos investigados.

Además de entrevistas y cuestionarios se aplicó observación y análisis documental, para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

En las siguientes páginas se presentan los anexos ilustrando los resultados para una mejor percepción de los mismos. Al final se presente una discusión sobre la relación de los datos obtenidos con los objetivos planteados, para arribar a conclusiones y elaboración del Manual de Descripción de Puestos y Funciones.

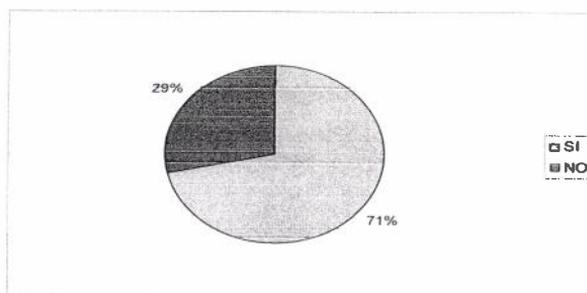
5.2. Análisis de Resultados

Con la finalidad de complementar la información y determinar la incidencia de la investigación en los resultados obtenidos por medio de las entrevistas, cuestionarios, observación y análisis documental (instrumentos de investigación); dirigidas a los empleados del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, entre personal administrativo y de campo, en el tema “Implementación de un Manual de Descripción de Puestos y Funciones al personal que labora en el Programa Agrícola”, se encuestó a 11 personas (ocho del Área administrativa y tres del Área de Campo) del proyecto, obteniendo los siguientes resultados:

1. ¿Considera usted que la implementación de un Manual de Puestos y Funciones contribuiría a alcanzar los objetivos de la institución?

Gráfica No. 1

Implementación de un Manual de Puestos y Funciones



Fuente: Trabajo de Campo

Resultado:

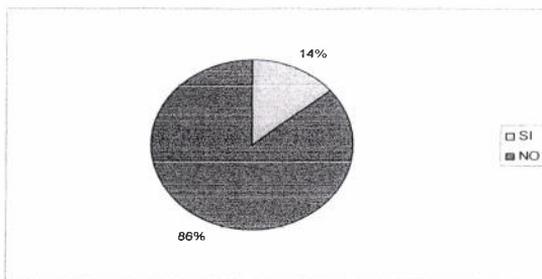
Como se observa en la presente gráfica, el 71% de los sujetos encuestados considera que la implementación de un manual de puestos y funciones sí contribuiría a alcanzar los objetivos de la institución, debido a que, al contar con un documento escrito, es más fácil saber cuáles son las responsabilidades y obligaciones de cada empleado y cuál es la labor dentro del plan que maneja la institución.

El 29% restante de las personas encuestadas considera que no, debido a que verían amenazada su permanencia en el proyecto o ante futuras contrataciones se sentirían en desventaja ante personal contratado y mejor calificado.

2. ¿Conoce ampliamente las funciones y atribuciones inherentes al cargo para el cual fue contratado en la institución?

Gráfica No. 2

Conocimiento de funciones y atribuciones inherentes al puesto



Fuente: Trabajo de Campo

Resultado:

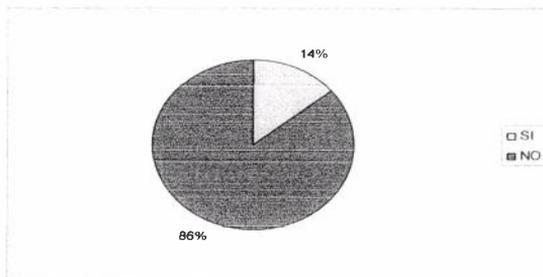
Según se muestra en la presente gráfica, el 14% de los empleados encuestados considera que sí conocen las funciones y atribuciones en el puesto de trabajo que desempeñan, mientras el restante 86% opinó que no; debido a que no se dispone de las funciones y atribuciones escritas del puesto de trabajo, como material de consulta.

Para el Programa Agrícola es indispensable contar con un documento escrito, como el Manual de Puestos y Funciones, siendo una herramienta de consulta; para evitar recurrir a personal experimentado dentro de la organización, quienes en forma verbal inducen al empleado de nuevo ingreso y le dan a conocer sus obligaciones laborales inherentes al cargo que desempeñarán en la misma.

3. ¿Se encuentra la descripción y distribución de funciones acorde con la estructura jerárquica de la institución?

Gráfica No. 3

Descripción de funciones acorde a estructura jerárquica



Fuente: Trabajo de Campo

Resultado:

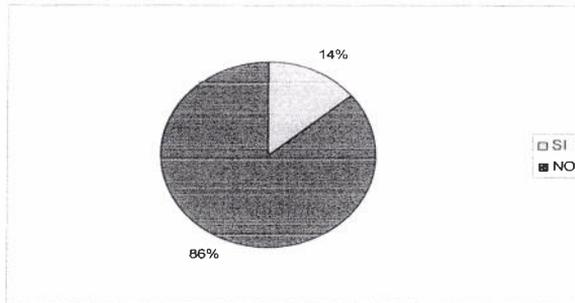
Como se observa en la gráfica anterior, el 14% de los empleados encuestados considera que sí están acorde a la estructura jerárquica de la entidad, pues responden laboralmente a una descripción de puestos; mientras que el restante 86% considera que no, debido a la carencia de una descripción de puestos específica, lo cual muchas veces los obliga a laborar de una manera empírica.

Al hacer referencia específicamente a la descripción y distribución de funciones, no todas las personas encuestadas, realizan en un 100% las funciones descritas en la descripción de puestos y funciones, debido a que de acuerdo a los requerimientos y las necesidades identificadas en el área de acción, en muchos casos el personal es involucrado o se involucra a desempeñar funciones que no son de su atribución y/o competencia, generando la duplicidad de actividades.

4. ¿Están claramente definidas las responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

Gráfica No. 4

Definición de las responsabilidades de los puestos a nivel jerárquico



Fuente: Trabajo de Campo

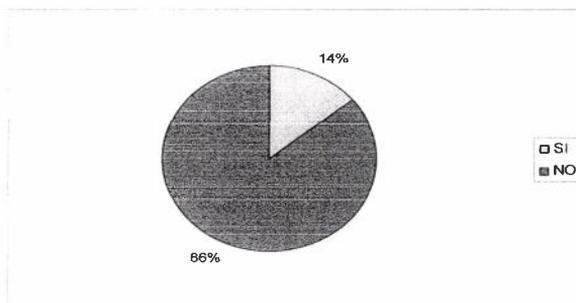
Resultado:

De acuerdo a la gráfica anterior, el 14% de los empleados encuestados consideran bien definidas las funciones y responsabilidad del puesto que desempeñan, mientras que el 86% respondió que no están definidas las funciones específicas de los puestos, debido a que el Programa Agrícola no cuenta con un Manual de Puestos y Funciones y rige su accionar únicamente a sistemas existentes en otros proyectos que no son aplicables fácilmente en la institución el cual es objeto de estudio.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede demostrar que la información no está socializada para todo el personal pues, únicamente el 14% de los entrevistados considerados como los fundadores del programa agrícola, saben con certeza que sí se tienen definidas las funciones de los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos; para el resto del personal, no se tiene definidas las funciones de los puestos de una manera escrita, por lo tanto la necesidad de implementar el manual de puestos, es necesaria para informar al personal sobre sus obligaciones y responsabilidades en el cargo.

5. ¿Existe duplicidad de funciones?

Gráfica No. 5
Duplicidad de funciones



Fuente: Trabajo de Campo

Resultado:

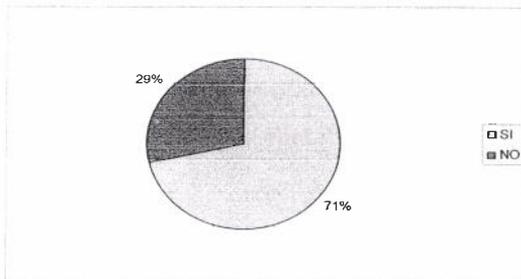
El 14% de los encuestados coincidió en que existe duplicidad de funciones; debido a que por la falta de un documento escrito que norme las funciones inherentes al cargo que desempeña cada empleado, con frecuencia se duplican las actividades, especialmente en el área de campo, debido a que la mayoría de actividades son similares. Por otro lado, el 86% de los encuestados opinó que no existe duplicidad; especialmente los que laboran en el área administrativa aseguran que las funciones y responsabilidades están debidamente reguladas y definidas.

Según el análisis, es necesario el manual de puestos, debido a que se evitaría duplicar las tareas, beneficiándose tanto la entidad, su personal; así como el personal de nuevo ingreso.

6. ¿Considera usted que las personas que ocupan los principales puestos dentro de la institución poseen los criterios de capacidad teórica, experiencia, habilidad, integridad y dinamismo?

Gráfica No. 6

Personal adecuado al puesto de trabajo



Fuente: Trabajo de Campo

Resultado:

De acuerdo a la gráfica anterior, el 71% de los empleados encuestados considera que dentro de el Programa Agrícola, los puestos principales están ocupados por personas con capacidad teórica, experiencia, habilidad y dinamismo; debido a que se han seguido procedimientos de contratación, en los cuales se han cumplido con los requerimientos mínimos del puesto, mientras que el 29% restante considera que no es así, ya que en muchos casos las contrataciones se realizan a través de recomendaciones sacerdotales.

Al contar con el Manual, la institución dispondrá de una referencia en futuras contrataciones de personal, debido a que en el mismo están definidos todos los requisitos (perfil y descripción del puesto) necesarios a tomar en cuenta en cada puesto de trabajo.

5.3. Situación actual

Es de suma importancia hacer notar que el Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, es un programa con fines no lucrativos, ya que se encuentra totalmente al servicio del desarrollo comunitario y no cobra por los servicios prestados, debido a que se sostiene con recursos económicos de la cooperación internacional. El funcionamiento de la institución está definido con base en la ejecución de un presupuesto anual, el cual deberá ser ejecutado de acuerdo a lo programado y/o planificado para que no se convierta en subejecución o sobre ejecución.

Por otro lado, el programa ha sobregirado sus gastos debido a que se han realizado muchas actividades que no se planifican previamente.

El incremento en los costos de operaciones y funcionamiento a nivel general ha provocado que los presupuestos hayan quedado por debajo de lo planificado, haciéndose notar la sobreejecución presupuestaria.

Lo anterior, ha generado desajustes en los rubros presupuestarios; afectando directamente los procesos en lo que a recursos humanos se refiere, considerándose como aspectos secundarios, comparados con el área técnica y operativa, a los que equivocadamente se les atribuye el éxito de la institución.

Dentro de los problemas que ha generado la falta de un manual de puestos y funciones, se incluyen los siguientes:

5.3.1. Problemas en el proceso de inducción:

- La falta de un proceso adecuado de inducción, genera con frecuencia rotación de personal, lo cual provoca desajustes en la ejecución de actividades; así como repetición de procesos innecesarios.
- No se aplica un documento formal para la confirmación o agradecimiento de participación de las personas que han colaborado en el período de prueba, como parte del proceso de inducción de personal.
- No existe lineamientos específicos en cuanto a la inducción del personal de nuevo ingreso, debido a que no se cuenta con las especificaciones escritas de cada puesto de trabajo.
- La inducción se lleva a cabo de forma verbal, a través del Director Ejecutivo y no por medio de la persona responsable del puesto dentro de la institución.
- Muchos puestos en el área técnica, son ocupados por personas recomendadas por los sacerdotes y equipos parroquiales, sin tomar en cuenta el proceso de reclutamiento y selección de personal; solamente se recibe el Currículum Vitae y se lleva a cabo una entrevista con el equipo Parroquial, antes de contratar al personal.
- No existe contratos laborales firmados por los empleados, lo que genera inestabilidad e incertidumbre a los trabajadores; así como futuros problemas legales de la institución con el Ministerio de Trabajo.

5.3.2. Falta de incentivos laborales:

- Dentro de la institución, no existe estudios de mercado salarial que permitan conceder incrementos periódicos, de acuerdo al coste de vida local.
- Además, no cuenta con un proceso periódico de evaluación del desempeño laboral, que otorgue incentivos o sanciones al recurso humano.
- Las evaluaciones se realizan cada año en reuniones de gabinete, de manera subjetivas.
- La entidad no cuenta con un proceso de retroalimentación de resultados de las evaluaciones de personal.

- No se brinda capacitación al recurso humano en las diferentes áreas en las que se desempeñan.
- Se cuenta con una política salarial apropiada a la creciente demanda de personal profesional.

5.3.3. Otros problemas:

- El Programa Agrícola no cuenta con un sistema de control de activos fijos que permita asegurar el buen uso del equipo por parte del personal.
- No existe una política de viáticos, ni está regulado por un documento en el cual haya que registrarse.
- No se cuenta con un control de ingresos y egresos de suministros; así como con un inventario de los activos fijos.
- No existe restricciones de ingreso a las oficinas en horas inhábiles, es decir, la institución no cuenta con un Reglamento Interno para su personal.
- No existe tarjetas de responsabilidad de activos para el personal.

Anualmente, el proyecto ejecuta Q547,250.00, equivalente al 100% de su presupuesto anual, de los cuales un 7.31% está destinado a gastos fijos, un 55.09% a sueldos y salario, un 21.34% a gastos de programas de Alimentación en Pasantías, Capacitación y Calificación de Personal, y Honorarios y Consultorías locales; un 16.26% a gastos corrientes como Mantenimiento de Vehículos y repuestos, Seguro Social y pago de Auditoría.

Debido a la falta de un manual de puestos y funciones, el proyecto invirtió de sus recursos financieros, un equivalente a Q14,200.00, por concepto de gastos de personal, durante los meses de mayo y junio del año 2008, lo cual se pierde en subsanar problemas generados por la falta de dicho manual. (consulte página 26, Cuadro Costos de contratación de personal).

El 100% del presupuesto anual está distribuido de la siguiente manera:

Tabla No. 1
Detalle de Rubros, Montos y Porcentajes
Programa Agrícola Vicariato Apostólico de Petén

RUBROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Gastos Fijos	Q. 40,000.00	7.31%
Gastos de personal	Q. 301,500.00	55.09%
Gastos de programas	Q. 116,750.00	21.34%
Gastos corrientes	Q. 89,000.00	16.26%
TOTALES	Q. 547,250.00	100%

Fuente: Programa Agrícola VAP.

Tabla No. 2
Presupuesto General
Programa Agrícola, Vicariato Apostólico de Petén

PRESUPUESTO ANUAL Y TOTAL						
RENGLONES PRESUPUESTARIOS	Primer año	Segundo año	Tercer año	Total	US\$	€
Gastos Unicos						
2 Motocicletas (125 cc. Scrambler, 4tiempos)	Q. 40.000,00	0,00	0,00	Q. 40.000,00	\$ 5.333,33	€ 4.333,69
Total 1	Q. 40.000,00	0,00	0,00	Q. 40.000,00	\$ 5.333,33	€ 4.333,69
1. Personal local						
1.1 Coordinador de Programa	Q. 75.000,00	Q. 75.000,00	Q. 75.000,00	Q.225.000,00	\$ 30.000,00	€ 25.377,03
1.2 Coordinador de Campo	Q. 60.000,00	Q. 60.000,00	Q. 60.000,00	Q.180.000,00	\$ 24.000,00	€ 19.501,63
1.3 Facilitador Parroquial (La Libertad)	Q. 45.000,00	Q. 45.000,00	Q. 45.000,00	Q.135.000,00	\$ 18.000,00	€ 14.626,22
1.4 Facilitador Parroquial (El Remate)	Q. 45.000,00	Q. 45.000,00	Q. 45.000,00	Q.135.000,00	\$ 18.000,00	€ 14.626,22
1.5 Facilitador Parroquial (Sayaxché)	Q. 25.500,00	Q. 25.500,00	Q. 25.500,00	Q. 76.500,00	\$ 10.200,00	€ 8.288,19
1.6 Contador	Q. 26.250,00	Q. 26.250,00	Q. 26.250,00	Q. 78.750,00	\$ 10.500,00	€ 8.531,96
1.7 Guardián y conserjería	Q. 24.750,00	Q. 24.750,00	Q. 24.750,00	Q. 74.250,00	\$ 9.900,00	€ 8.044,42
Total 2	Q.301.500,00	Q.301.500,00	Q. 301.500,00	Q.904.500,00	\$120.600,00	€ 97.995,67
2. Gastos operativos del programa						
2.1 Experiencias piloto (semillas, procesamiento)	Q. 15.000,00	Q. 15.000,00	Q. 15.000,00	Q. 45.000,00	\$ 6.000,00	€ 4.875,41
2.2 Viáticos coordinación interinstitucional	Q. 4.000,00	Q. 4.000,00	Q. 4.000,00	Q. 12.000,00	\$ 1.600,00	€ 1.300,11
2.3 Alimentación en pasantías	Q. 60.750,00	Q. 60.750,00	Q. 60.750,00	Q.182.250,00	\$ 24.300,00	€ 19.745,40
2.4 Honorarios/consultorías locales	Q. 12.000,00	Q. 12.000,00	Q. 12.000,00	Q. 36.000,00	\$ 4.800,00	€ 3.900,33
2.5 Capacitación y calificación del personal	Q. 15.000,00	Q. 15.000,00	Q. 15.000,00	Q. 45.000,00	\$ 6.000,00	€ 4.875,41
2.6 Giras e intercambios	Q. 10.000,00	Q. 10.000,00	Q. 10.000,00	Q. 30.000,00	\$ 4.000,00	€ 3.250,27
Total 3	Q.116.750,00	Q.116.750,00	Q.116.750,00	Q.350.250,00	\$ 46.700,00	€ 37.946,91
3. GASTOS CORRIENTES						
3.1 Mantenimiento de vehículos y repuestos	Q. 10.000,00	Q. 10.000,00	Q. 10.000,00	Q. 30.000,00	\$ 4.000,00	€ 3.250,27
3.2 Combustibles y lubricantes	Q. 20.000,00	Q. 20.000,00	Q. 20.000,00	Q. 60.000,00	\$ 8.000,00	€ 6.500,54
3.3 Gastos de oficina (luz y teléfono)	Q. 5.000,00	Q. 5.000,00	Q. 5.000,00	Q. 15.000,00	\$ 2.000,00	€ 1.625,14
3.4 Auditorias	Q. 15.000,00	Q. 15.000,00	Q. 15.000,00	Q. 45.000,00	\$ 6.000,00	€ 4.875,41
3.5 Reserva	Q. 10.000,00	Q. 10.000,00	Q. 10.000,00	Q. 30.000,00	\$ 4.000,00	€ 3.250,27
3.6 Seguro Social (IGSS)	Q. 29.000,00	Q. 29.000,00	Q. 29.000,00	Q. 87.000,00	\$ 11,600,00	€ 9.425,79
Total 4	Q. 89.000,00	Q. 89.000,00	Q. 89.000,00	Q.266.999,99	\$ 35.600,00	€ 28.927,41
TOTALES	Q.547.250,00	Q.507.250,00	Q.507.250,00	Q.1.561.749,99	\$ 208.233,33	€ 169.203,68

Fuente: Programa Agrícola, Vicariato Apostólico de Petén

6. Exposición y Discusión

De acuerdo a la problemática encontrada en el Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, se presenta las mejoras realizadas a la institución, con el propósito de mejorar los servicios que como institución brinda a las distintas comunidades beneficiadas, a través de procedimientos eficaces en el control del recurso humano.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrentan los coordinadores y/o directores de instituciones, es determinar cuales serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, debido a que de una acertada distribución de las mismas, dependerá el grado de eficiencia. La herramienta administrativa que ayudará a realizarlo de una manera sencilla y que facilitará todos los procesos dentro del programa es la implementación de un Manual de Descripción de Puestos para el personal que labora en el Programa Agrícola.

Según Chiavenato, I. (1999:47), “Los manuales son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos”.

6.1. Manual de descripción de puestos y funciones

- Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa.
- Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo, estableciendo normas de coordinación.
- Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa.
- Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo; así como de cada puesto de trabajo.

6.2. Beneficios que se obtendrán con la implementación de la propuesta:

En cuanto a su naturaleza, el Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, es netamente de servicio y no lucrativa y la comparación del costo-beneficio se constituye como el cumplimiento de normas y procedimientos que ocasionan beneficios para el programa y no como una actividad propiamente lucrativa que genere utilidades monetarias. Dichos beneficios se reflejan en desarrollar técnica y socialmente a la institución, para proveer servicios de mejor calidad.

Sin embargo, el aporte estimado en Q14,200.00, que el programa invirtió en los procesos de contratación de personal detallados con anterioridad, se evitará con la implementación del manual y se invertirá en beneficio de las comunidades en la ampliación de proyectos sociales.

Para manejar la resistencia, debe iniciarse con la premisa de que toda "crisis" es una oportunidad para el cambio y si la implementación del manual es vista por el personal como tal, deben estar compenetrados en que es una política del programa a la cual hay que apegarse, ya que es el mecanismo ideal y necesario para el logro de metas y objetivos.

La Dirección Ejecutiva debe generar los sistemas de información y divulgación adecuadas, previas a la vigencia del manual.

A continuación otros beneficios que aporta la implementación del Manual de Descripciones de Puestos y Funciones:

Tabla No. 3
Beneficios de la implementación de la propuesta

MEJOR ORGANIZACIÓN	Al contar con el Manual de Puestos el programa se verá beneficiada ante los donantes.
MAYOR CREDIBILIDAD	Al contar con el Manual, el programa a nivel local, tendrá una mayor credibilidad, no solo ante los donantes, sino ante las comunidades beneficiadas por la institución.
REDUCIR COSTOS	Al contratar personal idóneo, se obtendrá mayor capacidad y motivación de los empleados.
REDUCCIÓN DE TIEMPO	El programa reducirá el tiempo del proceso de inducción de personal contratado.
MAYORES BENEFICIOS	Se aprovechará al máximo el recurso humano, se ahorrará espacio físico, se cuidará de mejor forma el mobiliario y equipo de trabajo.
CALIDAD DEL SERVICIO	Se garantizará la calidad de los servicios en el producto final, obteniendo mayor efectividad y por lo consiguiente, mayor productividad.

Fuente: Trabajo de Campo.

Tabla No. 4
Comparación de la propuesta con la Situación actual
Relación Beneficio/Costo

Propuesta	Situación actual
Costo de la implementación del manual:	El trabajo que implicó hacer este manual tiene un valor agregado, que se refleja en una mejora significativa en la administración de recursos humanos y la presentación de los proyectos antes las agencias de cooperación.
1.- Presentación a los Directivos: Q1,500.00	
2.- Presentación a los Colaboradores: Q2,500.00	
3.- Evaluación periódica del Manual: Q3,000.00	
4.- Honorarios de consultoría: <u>Q3,000.00</u>	
TOTAL: Q10,000.00	

Fuente: Trabajo de Campo.

Conforme a la información expuesta en el cuadro anterior, la implementación del Manual de Puestos y Funciones le costará al Programa, la cantidad de Q10,000.00, gasto único a realizar; mientras que al no tenerlo, se presentan pérdidas en subsanar problemas generados por el personal, pérdidas que ascienden a la cantidad de Q14,200.00. Es necesario recalcar que el programa por su naturaleza de servicio no lucrativo, se beneficiará con una mejor calidad de servicio que se brindará a las comunidades del departamento de Petén.

Los antecedentes del programa en cuanto a costos de reclutamiento de personal, hacen mención a la existencia de dos o tres técnicos de campo o personal administrativo, cuyos salarios oscilan entre Q2.500.00 a Q3.000.00, los cuales no superan el período de prueba de dos meses, por no llenar los requisitos que el puesto requiere. Lo anterior, significa que el proyecto debe invertir alrededor de Q10.000.00 en salarios regulares más gastos de viáticos, costo de capacitaciones y materiales, por un monto de Q4.200.00, haciendo un costo total de Q14.200.00 durante el año.



Tabla No. 5
Costos de contratación de personal
Expresado en Quetzales

PUESTO	SUELDO MENSUAL	VIATICOS	CAPACITACION	MATERIALES	TOTAL	PERIODO DE PRUEBA
Técnico de Campo	2,500.00	300.00	450.00	300.00	3,550.00	2 meses
Técnico de Campo	2,500.00	300.00	450.00	300.00	3,550.00	2 meses
Totales					7,100.00	14,200.00

Fuente: Trabajo de Campo.

El cuadro anterior desglosa los rubros afectados por costos de contratación de personal, durante los meses de mayo y junio del año 2008. Por otro lado, el programa está consciente de que la implementación de un manual de puestos y funciones, en el que se describen los requerimientos mínimos necesarios para cada uno de los puestos, minimizará o eliminará los costos innecesarios por concepto de contratación de personal.

CUADRO 6
ANALISIS COMPARATIVO DE PERSONAL
Programa Agrícola, Vicariato Apostólico de Petén
Del 01 de enero del 2,007 al 31 de diciembre de 2,009

Rubro I. Personal

Nombre	Puestos presupuestarios	Ejecutado 2,007	Ejecutado 2,008	Proyectado 2,009
Roberto José Bonilla	Director Ejecutivo	Q 75.000,00	Q 75.000,00	Q 75.000,00
Bayron Alexander Murcia	Coordinador de Campo	Q 60.000,00	Q 60.000,00	Q 60.000,00
Francisco Solís Monzón	Facilitador Parroquial de La Libertad	Q 45.000,00	Q 45.000,00	Q 45.000,00
César Augusto Cacau	Facilitador Parroquial de El Remate	Q 45.000,00	Q 45.000,00	Q 45.000,00
Juan Yaxcal Pop	Facilitador Parroquial de Sayaxché	Q 25.500,00	Q 25.500,00	Q 25.500,00
Cruz Adalberto Pérez A.	Contador	Q 26.250,00	Q 26.250,00	Q 26.250,00
Edwing G. Chávez García	Guardián	Q 24.750,00	Q 24.750,00	Q 24.750,00
Sub-total		Q 301.500,00	Q 301.500,00	Q 301.500,00
	Puestos Propuestos			
	Asesor Jurídico	-	-	Q 72.000,00
	Asistente agrícola	-	-	Q 90.000,00
	Asistente ambiental	-	-	Q 90.000,00
	Asistente administrativo	-	-	Q 90.000,00
	Recepcionista	-	-	Q 52.500,00
	Auxiliar de contabilidad	-	-	Q 52.500,00
	Conductor-chofer	-	-	Q 45.000,00
Sub-total		-	-	Q 492.000,00
Total Gastos del Personal		Q 301.500,00	Q 301.500,00	Q 793.500,00

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, en los años dos mil siete, dos mil ocho y dos mil nueve, los gastos relacionados con el rubro de personal del programa agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, no muestran variación alguna en cuanto a cantidad de personal y a recursos monetarios asignados.

De conformidad con la propuesta, se tiene contemplado la implementación de siete nuevos puestos los cuales tendrán un costo de inversión de cuatrocientos noventa y dos mil quetzales exactos (Q492,000.00) anualmente; esto implica un 163% más de los gastos ejecutados en el rubro de personal en los años dos mil siete y dos mil ocho.

Considerando que el programa agrícola del Vicariato Apostólico de Petén está en crecimiento en cuanto a proyectos sociales que se desarrollan para beneficio de las comunidades del departamento de Petén, las agencias donantes consideran que es necesario ejecutar la propuesta de implementación de los siete nuevos puestos, debido a conlleva a realizar un mayor número de actividades administrativas y de campo.

6.3. Propuesta de Solución

Para darle solución a las deficiencias encontradas en las áreas de Administración y de campo del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén y con base en la información obtenida, se propone la implementación de un Manual de Descripción de Puestos y Funciones; así como la actualización a la estructura del organigrama con la implementación de nuevos puestos, tanto para el personal de nuevo ingreso, como para los que ya pertenecen al programa; de esta forma se fortalecerá la administración de Recursos Humanos para obtener los mejores resultados, en cuanto a la prestación de los servicios que brinda el programa.

6.3.1 Actualización de la estructura del organigrama:

La actualización de la estructura organizacional servirá de base para plasmar los diferentes nombres de puestos y niveles de autoridad de mayor a menor jerarquía, entre los cuales figuren los siguientes:

- a. División de las funciones,
- b. Niveles jerárquicos,
- c. Líneas de autoridad y responsabilidad,
- d. Canales formales de la comunicación y
- e. Relaciones que existen entre cada uno de los puestos dentro de la empresa.

De esta forma se apreciará la estructura general y las relaciones de trabajo dentro del programa; por lo anterior, se hace necesario elaborar la estructura del organigrama para que todo el personal que labora en la entidad conozca las diferentes tareas y actividades relacionadas con su puesto, con el fin de ubicarse dentro del mismo.

6.3.2 Elaboración del Manual de Descripción de Puestos y Funciones:

El manual contendrá la siguiente información:

- a. Identificación del puesto:
 - Título del puesto
 - Ubicación administrativa
 - Subalternos.

- b. Descripción del puesto:
 - Naturaleza (descripción genérica del puesto)
 - Atribuciones (descripción específica del puesto)
 - Relaciones de trabajo
 - Autoridad
 - Responsabilidad.

- c. Especificaciones del puesto (requisitos mínimos exigidos):
 - Educación
 - Experiencia
 - Habilidades y destrezas.

6.3.3 Implementación de nuevos puestos dentro del programa:

Para una mayor profesionalización y competitividad dentro del mercado laboral se propone la implementación de siete nuevos puestos de trabajo en el programa agrícola del Vicariato Apostólico de Petén.

6.4. Plan de Implementación

Al implementar el Manual de Descripción de Puestos y Funciones al personal del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, se pretende que la contratación de personal sea realizada en un menor tiempo, lo que contribuirá a la reducción de riesgos y costos para el programa y garantizará la calidad en los servicios prestados en las comunidades beneficiadas.

La ejecución del Manual propuesto se realizará mediante capacitación del personal administrativo y del área de campo del programa, para que conozcan la importancia de contar con esta herramienta que debe propiciar el éxito en la contratación de personal idóneo para los puestos específicos requeridos con el fin de evitar gastos innecesarios en tiempo, recursos materiales y económicos.

Además, se elaborará un programa de capacitación para colaboradores que forman parte de la institución, con el fin de fortalecer los conocimientos existentes y luego trasladarlos a los colaboradores de nuevo ingreso.

6.4.1. Cronograma de Implementación del Manual

Título de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Dirigido a	Tiempo	Costo	Responsable
Presentación	Dar a conocer el Manual de Descripción de Puestos y Funciones	Coordinación General y del Proyecto	2 días	Q1,500.00	Administrador General
Presentación del Documento	Dar a conocer el documento elaborado (Manual de Descripción de Puestos y Funciones) al Programa Agrícola	Personal del Programa Agrícola	3 días	Q2,500.00	Administrador y Coordinador General
Evaluación del documento periódicamente	Dar a conocer el documento a las autoridades eclesiales	Personal del Programa Agrícola	2 veces al año	Q3,000.00	Administrador y Coordinador General
Honorarios (consultoría)				Q3,000.00	Administrador General
COSTO TOTAL:				Q10,000.00	

Referencias Bibliográficas

1. Cuesta, Armando (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia.
2. Chiavenato, Idalberto (1992): Administración de Recursos Humanos. México. Edit. McGraw-Hill.
3. Chiavenato, Idalberto (1999): Administración de Recursos Humanos. Colombia. Edit. McGraw-Hill.
4. Chiavenato, I. (2002): Gestión del talento humano. Bogotá. Edit. Prentice Hall.
5. Fernández, G. (2004): “Adaptación del puesto de trabajo”, Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.
6. Fernández, Manuel (1995): “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
7. Gama, Elba (1992): Bases para el Análisis de Puestos. México. Editorial Trillas.
8. García, María / Hierro, Enrique/ Jiménez, José (2001): “Selección de Personal - Sistema Integrado”. Madrid. Editorial ESIC.
9. Gomez-Mejia, L / Balkin, D y Cardy, R. (2000): Gestión de Recursos Humanos. España. Ed. Prentice Hall.
10. Harper y Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. Madrid, Ed. La Gaceta de los Negocios.

ANEXOS

Anexo No. 01

Evaluación Integral

I. Antecedentes

En 1986, el Vicariato Apostólico de Petén organiza una oficina de asistencia jurídica para la tramitación de documentos con vistas a la legalización de la tierra y documentación personal de familias campesinas de bajos recursos. Este proceso invita al Vicariato a pensar en organizar una pastoral de la tierra para apoyar a las comunidades en mejorar sus condiciones de vida, desde la base legal de su parcela.

De esta forma, se agregó dos ramas de trabajo: una para el acceso y regularización de la tierra, rama jurídica y otra para la diversificación sostenible, el procesamiento y la comercialización, agroecológica.

El componente jurídico es el que más se ha desarrollado, por constituirse en una necesidad básica el contar con la certeza jurídica de la tierra. La Oficina de Asistencia Jurídica y los procuradores jurídicos, se extendieron por todo el departamento, a través de las parroquias y aún se acompaña en dicho proceso. Y debido a la actual transición del Catastro al Registro de Información Catastral, actualmente se cuenta con un convenio de cooperación con UTJ-Catastro.

En 1993, nace el Programa Agrícola en la parroquia de La Libertad, Petén, como una iniciativa de los campesinos por mejorar su capacidad productiva. Durante los seis primeros años de su fundación, se forman más de 200 promotores agrícolas distribuidos en todo el departamento de Petén. En el 2005 se realiza un estudio para determinar los desafíos que afronta el programa, así como su impacto social.

En el 2006 se propone elevar al Programa Agrícola, a nivel de Vicariato y fortalecer la capacidad de gestión de recursos técnicos y administrativos. Y, durante el año 2007, se fortalece al Programa Agrícola con la contratación de personal profesional, con la asignación de más de

Q2.000,000.00 para operar, realizando auditorias externas. Dichas auditorias recomiendan establecer sistemas contables, manuales administrativos, manuales de puestos, etc.

1.1. Aspectos Generales:

La Pastoral Social es la iniciativa social de la Iglesia Católica en el departamento de Petén. Está formada por diferentes comisiones, como Salud, Educación, Tierra, Derechos Humanos, Mujer, etc.

El Programa Agrícola forma parte de la Comisión de Tierra y como toda organización religiosa está exenta de impuestos a través del Vicariato Apostólico de Petén, encargado de la representación legal ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

1.2. Ubicación Geográfica:

Las oficinas del Programa Agrícola se encuentran ubicadas en la 2 avenida 03-85, zona 1, en la aldea Santa Elena, del municipio de Flores, Petén; a escasos cinco minutos del Aeropuerto Internacional Mundo Maya y a tan solo 60 minutos del Parque Nacional Tikal.

El Departamento de Petén se encuentra situado en la región Norte de Guatemala, limita al Norte con los Estados Unidos Mexicanos; al sur con los departamentos de Izabal y Alta Verapaz. La cabecera departamental se encuentra aproximadamente a 506 kms. de la ciudad capital.

1.4. Distribución Administrativa:

En sus instalaciones se encuentra las áreas de Administración, Coordinación y Campo.

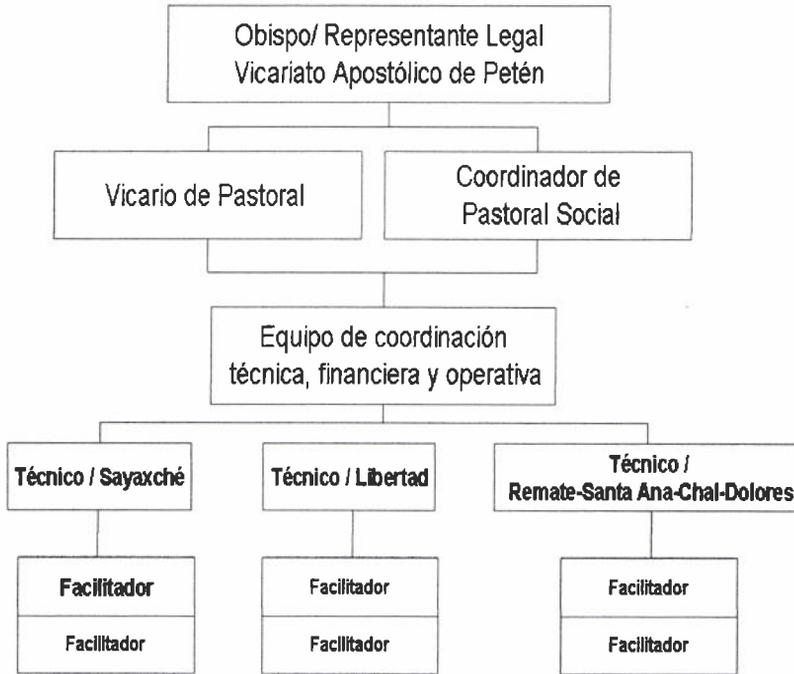
Área de Administración: Conformada por Información Contable, Planificación, Registros, Contratos, Impuestos, etc.

Área de Coordinación: Integrada por Planificación, Monitoreo y Gestión.

Área de Campo: Cuenta con Implementación de Actividades, Capacitación y Asesoría Técnica.

1.4. Estructura Organizativa

Programa Agrícola Vicariato Apostólico de Petén



Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 02

Diagnóstico

DIAGNOSTICO EXTERNO: A NIVEL GUATEMALA Y CENTRO AMERICA

DATOS GENERALES:

Nombre Oficial:	República de Guatemala
Origen del Nombre:	Del Quauhtlemallan, "entre árboles".
Superficie:	108,889 Kilómetros cuadrados.
Localización:	En el norte de Centroamérica: al sureste de México. Entre las latitudes 13°44' y 18°30' norte, y las longitudes 78°30' y 92°13 oeste.
División Política:	22 Departamentos.
Población:	13 millones de habitantes.
Densidad:	110 habitantes por kilómetro cuadrado.
Idiomas:	(oficial) Español y 21 dialectos mayas.
Fiesta Nacional:	15 de septiembre, Independencia.
Religión:	Católica en su mayoría.
Volcanes:	37, entre ellos el Tajumulco, pico más alto de Centroamérica y 3 activos: Pacaya, Santiaguito y Fuego.

Costas:	Al este, 170 Kms. sobre el Mar Caribe; al sur, 240 Kms. sobre el Océano Pacífico.
Clima:	En las Tierras Altas, fresco en el día y frío en las madrugadas. En las Tierras Bajas, cálido y húmedo.
Moneda:	Quetzal
Teléfonos:	El código de acceso a Guatemala es 502. + numero de 8 dígitos.

Datos geográficos:

1.1 Extensión: La República de Guatemala, situada en el Istmo Centroamericano, ocupa una extensión de 108.899 km², de los cuales 2.500km² corresponden a ríos y lagos.

1.2 Límites geográficos: Tiene fronteras con México (960 Km.), al norte y al oeste, con Belice (266km.) el mar Caribe y Honduras (256 km.) al este, al sudoeste con El Salvador (203 km.) y al sur con el océano Pacífico (254 km.).

1.3 Longitud de las costas: Situada geográficamente en una zona privilegiada, posee una franja de costa al este de 148 km. en el Mar Caribe y de 254 km. en el Océano Pacífico.

2. Principales accidente orográficos y fluviales: La topografía guatemalteca presenta elevadas montañas; una zona de altiplano, grandes volcanes, la selva en el Petén con más de 33.000 km². y la zona costera en el Pacífico y en el Atlántico.

La cadena volcánica recorre el país de oeste a este con más de treinta volcanes, algunos de los cuales superan los 4.000 metros de altitud y cuatro de ellos están en actividad. Conviene destacar la importancia de las tierras altas, el altiplano, situadas entre las dos llanuras, destaca por su extensión y por ser la zona de población indígena más importante.

Entre los ríos destaca el río Dulce, que nace en el lago Izabal y desemboca en el Atlántico, ésta es una de las zonas turísticas del país más apreciada por su naturaleza. Los lagos son numerosos y grandes. El lago Izabal, rico en fauna y pesca, es el mayor, cubriendo 389 km². El lago Atitlán de 126 km²., el Petén Itza, el Guijo, el Ayarza y el Amatitlán son otros lagos importantes.

2.1 Climas y temperaturas: Las zonas climáticas están determinadas por la altitud. Hasta los 600 ó 700 metros se agrupan las "tierras calientes", con temperaturas medias entre los 25° y 32° C se localizan en las llanuras costeras y en los valles fluviales, sobre todo Atlánticos.

Entre los 700 y 1.800 metros de altitud se hallan "las tierras templadas", localizadas en el Altiplano, con medias de 18° a 25° C. Y por encima de los 1.899 metros, aparecen las "tierras frías", entre los 15° y 25° C con notable oscilación diurna y anual.

Las precipitaciones son más intensas en la región atlántica que en la pacífica. El régimen de lluvias va de mayo a octubre, pero en el sector Atlántico, se prolonga la época de lluvias y las precipitaciones tienden en numerosas ocasiones a superar los 4.000 anuales.

3. Datos políticos y económicos:

3.1 Forma de Gobierno: Guatemala es una república presidencialista, democrática y representativa cuyo presidente es elegido por un periodo improrrogable de cuatro años.

3.2 Número de habitantes. 12.600.000 (2.000).

3.3 Grado de concentración de la población: Guatemala es el país del Istmo centroamericano con mayor población absoluta, siendo su capital, Guatemala, la más poblada con 2.500.000 de habitantes, seguidas por Quetzaltenango, Escuintla y Puerto Barrios con una población muy inferior.

3.4 Tasa de crecimiento poblacional. 2,4 %.

3.5 Distribución de la población por edades: El 53,86 % de la población es menor de 30 años y el 44,35 % no supera los catorce. Tan solo tiene un 3 % de la población con más de 65 años.

3.6 Población activa y tasa de paro: La población activa es de algo más de tres millones de habitantes. La tasa de paro es del 4,3%, aunque existe mucho subempleo, estimado en algo más del 31% de la población activa.

3.7 PIB per cápita. 1.632 \$ (2.000)

3.8 Crecimiento PIB: 3% (2000)

3.9 Tasa de inflación. 6% (2.000)

3.10 Índice de precios de consumo. 5,08% (2000)

A NIVEL GUATEMALA. Importaciones. (Millones de dólares USA, 1.997)

IMPORTACIONES	
Productos alimenticios y animales vivos	176'0
Bebidas y tabaco	166'4
Materiales crudos no comestibles excepto combustibles	315'1
Combustibles y lubricantes minerales	113'9
Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal	57'9
Productos químicos y productos conexos	462'5
Artículos manufacturados clasificados según material	856'5
Maquinaria y equipo de transporte	468'6
Artículos manufacturados diversos	601'4
Mercancías y operaciones no clasificadas	55'8

Exportaciones. (Millones de dólares USA, 1997)

EXPORTACIONES	
Productos alimenticios y animales vivos	901'8
Bebidas y tabaco	386'2
Materiales crudos no comestibles excepto combustibles	8'9
Combustibles y lubricantes minerales	38'8
Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal	13'6
Productos químicos y productos conexos	187'2
Artículos manufacturados clasificados según material	344'2
Maquinaria y equipo de transporte	7'1
Artículos manufacturados diversos	30'7
Mercancías y operaciones no clasificadas	17'1

DIAGNOSTIVO MEDIO A NIVEL PETEN

PETEN

El Departamento de Petén se encuentra situado en la región VIII o región Petén en la República de Guatemala, su cabecera departamental es la isla de Flores y limita al Norte con la República de México; al Sur con los departamentos de Izabal y Alta Verapaz; y al Este con la República de Belice; y al Oeste con la República de México. Se ubica en la latitud 16° 55' 45" y longitud 89° 53' 27". Cuenta con una extensión territorial de 35,854 kilómetros cuadrados.

El monumento de elevación se encuentra en la cabecera departamental, a una altura de 127 metros sobre el nivel del mar pero esta es variada debido a la topografía del departamento, la cual trae también consigo la diversidad de climas, los cuales se pueden dividir en tres zonas: Región Baja, Región Media y Región Alta. A la primera corresponden las llanuras y los lagos, donde se encuentra la mayoría de los poblados del departamento, así como sus grandes praderas o sabanas, a la segunda, corresponden las primeras alturas, incluyendo las pequeñas colinas de los valles de los ríos San Pedro, Azul u Hondo y San Juan. A la Región Alta corresponden las montañas Mayas en la parte oeste del departamento, la de mayor elevación en el mismo, siendo las condiciones climáticas más favorables para el establecimiento de la ganadería y colonias agrícolas.

Esta cabecera se encuentra a una distancia de 506 kilómetros aproximadamente, de la ciudad capital.

Su integración política se encuentra conformada de la siguiente manera: se divide incluyendo su cabecera departamental en 12 municipios y estos son:

1. Flores
2. San José
3. San Benito

4. San Andrés
5. La Libertad
6. San Francisco
7. Santa Ana
8. Dolores
9. San Luis
10. Sayaxché
11. Melchor de Mencos
12. Poptún.

Los idiomas originales de este departamento son el lacandón, el Itzá y el Mopan, de los cuales persiste el Mopan. Pero el resto de población habla el español como idioma popular.

El Petén es considerado la cuna de la gran cultura Maya y en la actualidad se encuentran grandes Centros Arqueológicos como Tikal, Río Azul, Mundo Perdido, Uaxactún, Piedras Negras, Yaxchilán, El Naranjo, Ceibal y muchos más.

El departamento guarda grandes tesoros arqueológicos que constituyen un foco de atracción a los turistas nacionales y extranjeros. Allí se encuentran las ruinas de la urbe más grande de los mayas, Tikal, la ciudad sagrada; a orillas del Usumacinta están las ruinas de Piedras Negras.

Además, posee incomparables e incontables bellezas naturales como las grutas de Jobtzinaj, el lago de Petén Itza, la laguna de Yaxja y otras lagunas que por menores que sean, no dejan de tener gran belleza; sin mencionar sus majestuosos y cristalinos ríos que serpentean en toda la selva virgen que aún existe en este verde departamento.

ECOLOGÍA Y LAS RIQUEZAS DE LA SELVA EN EL PETÉN

Las selvas tropicales del planeta atraviesan por un serio deterioro ecológico, con frecuencia unido a una conversión en sabanas y a una paulatina desertificación. Una franja selvática ecuatorial cada vez más estrecha, depositaria de la mayor diversidad biológica y de posibilidad de oxigenación atmosférica -y por lo mismo, de importancia mundial- parece condenada a desaparecer, a pesar de las investigaciones científicas y de los diversos esfuerzos institucionales por detener ese proceso. Un factor determinante de la extinción de las zonas selváticas es sin duda el progresivo flujo migratorio hacia éstas, en gran medida resultado de la explosión demográfica y de las políticas de ampliación de la frontera agrícola en los países donde aquellas se localizan.

La selva del Departamento de Petén en Guatemala forma parte de la estrecha franja tropical centroamericana cuya destrucción ecológica es particularmente seria. En los últimos años el interés por la conservación de ese ambiente natural se ha visto incrementado debido a su gran importancia para la ecología global, al constituir la mayor área selvática del istmo. Buena parte de los esfuerzos institucionales se han centrado, por un lado, en la investigación biológica interesada en descubrir plantas medicinales para la industria farmacéutica, o en documentar una riqueza natural en franco proceso de extinción. Otra línea de trabajo se ha orientado a evaluar y mostrar el impacto de la agricultura y la ganadería extensivas practicadas por los migrantes rurales en la selva, así como los devastadores incendios que año tras año causan enormes destrozos, provocadas, en parte, con el propósito de ampliar la frontera agrícola. Instituciones de gobierno y organizaciones no-gubernamentales (ONG) han intervenido desde diversos campos con proyectos que intentan frenar el deterioro ecológico, formulando alternativas de *desarrollo sustentable*, y actuando en ese sentido como "fuerzas de contrapeso".

Otra razón poderosa del interés por la selva petenera es que ella alberga un invaluable legado cultural de sitios arqueológicos de la antigua civilización maya, entre los que destaca la ciudad clásica de Tikal. En efecto, un elemento clave del atractivo turístico de Petén es precisamente la apreciación de la jungla en medio de la cual floreció aquella enigmática civilización. Sus numerosos sitios arqueológicos forman parte importante del megaproyecto turístico conocido en

sus inicios como *La Ruta Maya*, y en la actualidad como *Mundo Maya*, el cual involucra a Guatemala y a los otros cuatro países vecinos, siendo México donde se concentra el mayor volumen de inversión. El interés económico de la industria turística por el entorno selvático de las "reliquias mayas" ha participado en diversos sentidos en el problema ecológico, promulgando, por un lado, un argumento económico en favor de la conservación natural, pero desarrollando por otro lado, toda una economía globalizada de servicios y un creciente mercado laboral, divergentes del primer objetivo conservacionista.

En términos generales, el interés por la conservación de la selva petenera se ha centrado en aspectos biológicos y ambientales, mientras que los factores socioeconómicos y políticos, si bien han sido señalados con frecuencia como determinantes del problema, no han sido objeto de un tratamiento científico ni de una planificación y administración adecuadas. La explotación capitalista de la selva, la explotación de la ganadería y los diversos flujos migratorios, todos procesos vinculados a la visión desarrollista y oligárquica del estado guatemalteco, y ésta a su vez condicionada por la política exterior norteamericana en la región, esperan aún investigaciones serias, que permitan llegar a entender y a tratar de manera integral las causas del problema, en donde el factor humano local sea evaluado en sus justas dimensiones.

En adelante, este ensayo abordará aspectos históricos vinculados a la actual problemática de Petén, en especial el establecimiento de un capitalismo transnacional de explotación de la selva desde fines del siglo XIX, así como los procesos de migración, colonización y mestizaje que marcan la actual fisonomía del Departamento.

RIQUEZAS DE LA SELVA

Los ríos facilitan la extracción de las maderas, que en grandes cantidades se encuentran cerca de sus riberas, y que según cálculos hechos por expertos norteamericanos, en estos ríos de El Petén, existen para explotarse en cantidades comerciales, hasta por un espacio de tres siglos. Soza (1957:32)

El optimismo del cronista petenero José María Soza y el de aquellos "expertos" de hace medio siglo contrastan absolutamente con la realidad contemporánea de Petén. Soza calculaba que en

las sabanas peteneras podrían mantenerse "millones de cabezas de ganado", que según cálculos de "eminentes geólogos norteamericanos" podrían explotarse "millones de barriles" de petróleo, y en fin, que de acuerdo a aquellos científicos "no es posible suponer el agotamiento forestal de El Petén" (1957:28, 64, 71). De hecho, hasta tiempos recientes, en Guatemala ese Departamento era considerado como un inmenso territorio de riquezas inagotables, salvaje y desierto, a la espera de gente fuerte y emprendedora, de migrantes que lo supieran explotar, para su beneficio propio y con ello para el de la nación en general. Con esa visión de "desarrollo", obviamente influida por las opiniones y dictámenes asumidos como "científicos", el naciente estado nacional ofreció abiertamente ese recurso natural al capitalismo extranjero, con la idea de avanzar así por el camino del progreso y la *modernidad*.

El ingreso formal de Petén al sistema de mercado capitalista se da como parte de una economía regional de explotación de maderas preciosas en el sureste de México y en la costa caribe de los otros países centroamericanos. En el Departamento, la extracción de las llamadas *maderas de color*, especialmente la caoba y el cedro se practicó a través de los ríos más caudalosos, como el Pasión, el San Pedro y el Usumacinta, aprovechando la abundancia de bosques de esos árboles en sus cuencas.

La explotación maderera, operada fundamentalmente por mercados, capitales y empresarios europeos y norteamericanos, se extendió hacia Petén en la década de 1870, proveniente del estado mexicano de Tabasco, donde esa actividad se encontraba ya establecida para aquel entonces. Con ello se produjo una temprana migración de trabajadores hacia los campamentos madereros, llamados *monterías*, dedicados al corte de madera y la extracción de hule. La migración laboral hacia aquellos campamentos incluía a la población nativa y nacional, pero contaba asimismo con un número considerable de trabajadores mexicanos. Esa actividad extractiva convirtió aquel vasto territorio, largamente compartido por Guatemala y México, en un destino de colonización rural y en un lugar de interés económico y geopolítico sin precedentes, al grado de volverse objeto de un serio conflicto limítrofe, que estuvo cerca de derivar en una guerra entre ambos países, y que concluyó con el establecimiento definitivo de la línea fronteriza en 1882.

A la explotación maderera pronto se sumó otra industria silvícola de primer orden para Petén, conocida como la *chiclería*, es decir, la extracción del chicle, la resina del árbol de Chicozapote (*Achras zapota*). Esta actividad dio inicio alrededor de 1890 impulsada por capital norteamericano, produciendo transformaciones significativas en la vida social y cultural petenera. En realidad, el gusto por el chicle no era nuevo, ya que desde tiempos antiguos los nativos peteneros acostumbraban mascar la goma del Chicozapote; según Soza, los "monteros" y los "huleros", consumían esa goma "blanca, suave y perfumada", siendo ellos quienes expandieron el gusto y el interés por el chicle hacia el exterior. Ese autor comenta que en 1897 una "misión de científicos norteamericanos" llegó a Petén con objeto de estudiar las resinas de ciertos árboles, entre ellas al chicle, de manera que al año siguiente empezó su explotación, incentivada por la demanda del mercado norteamericano (1957:62s). Comparada con la explotación maderera, esta industria no era tan nociva para la selva, pues sólo se extraía la resina de los chicozapotes sin talarlos, aunque con el tiempo las profundas incisiones en su corteza terminaban por destruirlos. En aquel momento, el transporte del chicle hacia los Estados Unidos se realizó por vías terrestre y fluvial a través de la vecina colonia inglesa de Belice, y de Tabasco, México. Los controles aduaneros eran muy deficientes, por lo que era frecuente el contrabando de ese producto así como el de mercancías provenientes del extranjero. De allí que, aparte de los bajos impuestos de exportación cobrados por el chicle y la madera, con el contrabando generalizado el estado guatemalteco perdía importantes divisas por derechos aduanales.

El *Oro Blanco*, como se llamó al chicle en su momento de auge, generó un tipo de economía extractiva que conllevó un notable crecimiento económico en Petén y, como lo deseaban los políticos guatemaltecos, también produjo una importante migración laboral dedicada a la chiclería, de trabajadores rurales guatemaltecos, mexicanos y beliceños, dispuestos a soportar las difíciles condiciones de la jungla, a cambio de los relativamente altos ingresos monetarios, pagados en dólares norteamericanos. Soza comenta que en la década de 1910 en Petén el quintal de chicle llegó a valer hasta cien dólares, "inundándose las casas comerciales de billetes bancarios norteamericanos". Pero el mismo autor señala que esa dolarización de la economía hizo que los peteneros se volcaran hacia esa lucrativa labor y por ello abandonaran la producción

agrícola, "se dejó sentir la completa escasez de artículos para la alimentación del pueblo", debiéndose importar éstos desde Belice a precios sumamente elevados (1957:63).

La bonanza económica producida por la *chiclería* se prolonga hasta inicios de la década de 1960, a partir de la cual se produce una caída progresiva de la demanda del chicle natural en el mercado internacional, a causa de su sustitución por la goma sintética. El hecho conlleva la drástica caída en el precio del producto y la decadencia de la mayor industria extractiva petenera. El momento coincide con un giro en las políticas del estado guatemalteco, orientado a ejercer un mayor control sobre los recursos naturales y el desarrollo de Petén. Una de las disposiciones fue precisamente asumir la administración de la explotación y comercialización del chicle, pero estas medidas se toman en un mal momento. De allí que los peteneros contemporáneos suelen relacionar la decadencia de la *chiclería* con la intervención del gobierno. Ellos lamentan la "caída del chicle", y opinan que antes la compañía norteamericana pagaba muy bien y proporcionaba los adelantos en dinero requeridos sin ningún problema, cosa que no sucedió con la administración estatal. "Eso hizo que la compañía se fuera y que empezaran los problemas", afirma un antiguo *chiclero*.

En la actualidad, la explotación de los recursos naturales silvícolas ha cambiado radicalmente debido a su agotamiento, como es el caso de las maderas preciosas, los lagartos y otros animales salvajes. Lo mismo ha ocurrido con los bosques de Chicozapote. A pesar de la limitada demanda en el mercado mundial, el chicle natural continúa produciéndose en pequeña escala, pero nunca como el *oro blanco* de antaño. Otros productos silvícolas como la palma comedora y la recolección de la pimienta gorda, han ofrecido algunas oportunidades laborales a los campesinos peteneros que aún practican el trabajo silvícola. Un creciente mercado laboral para la población rural, en especial para los indígenas, es su empleo en proyectos de investigación y reconstrucción de numerosos sitios arqueológicos. De hecho, desde fines del siglo XIX los *chicleros* nativos fueron guías indispensables para los primeros viajeros y arqueólogos que visitaron las antiguas ciudades mayas.

DIAGNOSTICO INTERNO (PROGRAMA AGRICOLA, VICARIATO APOSTOLICO DE PETEN

AREA ADMINISTRATIVA:

De acuerdo al diagnóstico elaborado al Programa Agrícola del Vicariato de Petén y según lo observado tanto en el análisis documental y a través de la instrumentación elaborada, el Área Administrativa no está de acorde a lo que se necesita debido a las deficiencias encontradas en la instrumentación.

El Área Administrativa está integrada por las siguientes personas:

DIRECTOR EJECUTIVO DEL PROGRAMA AGRICOLA:

Lic. Roberto José Bonilla - Químico Biólogo.

COORDINADOR DEL AREA DE CAMPO:

Ing. Bayron Alexander Murcia

ADMINISTRATIVO-CONTADOR

Cdr. Jaime Rodrigo Mas Benítez

Estas personas son las encargadas de ejecutar el proyecto y de darles los insumos necesarios a los Técnicos de Campo, para que éstos sean los encargados de darles el seguimiento a los campesinos en la Asistencia Técnica que se les brinda.

AREA TECNICA:

Según el diagnóstico elaborado al Programa Agrícola del Vicariato de Petén, el área técnica del proyecto lo conforma tres técnicos y un guardián y/o conserje del Centro Demostrativo, el cual se encuentran ubicados dentro de las tres parroquias en donde el Programa Agrícola está trabajando, es decir:

EL REMATE, FLORES, PETEN: César Augusto Cacau Pop

LA LIBERTAD, PETEN: Francisco Solís Monzón

SAYAXCHÉ, PETEN: Juan Yaxcal Pop

CENTRO DEMOSTRATIVO, LA LIBERTAD, PETEN: Edwing Giovanni Chávez.

Cada uno de los técnicos de campo tiene a su cargo un número aproximado de 60 campesinos a los cuales se les prepara con capacitaciones cada mes con diferentes temática llamadas PASANTIAS, en el lugar en que cada uno de los técnicos tiene a su cargo.

Se trabaja una temática general en cada uno de los lugares en donde el técnico labora, el cual se encarga de las Capacitaciones, el Ingeniero Agrónomo del Proyecto Ing. Bayron Alexander Murcia Martínez, quien es el ejecutor del Proyecto junto a la colaboración de los técnicos del lugar.

Anexo No. 03

Matriz de Sujetos-Instrumentos

SUJETOS/ INSTRUMENTOS	ENTREVISTA	OBSERVACION	ANALISIS DOCUMENTAL
Director Ejecutivo	X		
Coordinador de Campo	X		
Administrativo-contador		X	X
Asistente Técnico I	X	X	
Asistente Técnico II	X	X	
Asistente Técnico III	X	X	
Guardián/Conserje			

Anexo No. 04
Entrevista Dirigida Al Personal
Programa Agrícola Del Vicariato Apostólico De Peten

DIRECTOR EJECUTIVO: Lic. Roberto José Bonilla Espinoza

COORDINADOR DE CAMPO: Ing. Bayron Alexander Murcia Martínez

PERSONAL TECNICO:

TECNICO DE CAMPO DE LA LIBERTAD: Francisco Solís Monzón

TECNICO DE CAMPO DE EL REMATE: César Augusto Cacao Pop

TECNICO DE CAMPO DE SAYAXCHÉ: Juan Yaxcal Pop

Anexo No. 05

Guía de Entrevista Dirigida al Director Ejecutivo del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Peten

El presente formato está diseñado para proporcionar información acerca del puesto adecuado, el cual no tiene ninguna intención de medir su desempeño laboral. Es una herramienta que servirá para llevar a cabo de una mejor manera el objetivo de estudio de la investigación.

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA: _____

1. ¿Posee la Institución misión y visión? ¿Cuáles son?
2. ¿Cómo califica a la institución a nivel administrativo? ¿Cree usted que está bien organizada?
3. ¿Qué considera que haría falta para que la institución mejore a nivel administrativo?
4. ¿Cree que la institución está en la disponibilidad de realizar un cambio a nivel administrativo?
5. ¿Qué espera usted y/o la institución acerca del trabajo de investigación que se está elaborando?

Anexo No. 06

Guía de Entrevista Dirigida al Coordinador de Campo del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén

El presente formato está diseñado para proporcionar información acerca del puesto adecuado, el cual no tiene ninguna intención de medir su desempeño laboral. Es una herramienta que servirá para llevar a cabo de una mejor manera el objetivo de estudio de la investigación.

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA: _____

1. ¿Se encuentra su labor sujeta bajo alguna norma y/o procedimiento con que cuenta la institución?
2. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?
3. ¿Qué tan a menudo se revisan los objetivos de la institución ante el personal a su cargo?
4. ¿Qué considera hace falta para que la institución mejore a nivel administrativo?
5. ¿Cree que para que la institución mejore a nivel administrativo es necesario la implementación de algún manual?
6. ¿Se encuentra la institución en la disponibilidad, a nivel administrativo, de llevar a cabo la implementación de un Manual de Puestos?

Anexo No. 07

Formatos de Cuestionarios

PLANEACIÓN

1. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?
Sí _____ No _____
2. ¿Cuenta la empresa con un área especializada para desempeñar la función de planeación?
Sí _____ No _____
3. ¿Se emplean técnicas actuales como planeación estratégica?
Sí _____ No _____
4. ¿Contribuyen los planes generales y departamentales a alcanzar los objetivos de la empresa?
Sí _____ No _____
5. ¿Existe coordinación en los planes a corto y largo plazos?
Sí _____ No _____
6. Se contraen los compromisos de acuerdo con los planes de la empresa?
Sí _____ No _____
7. ¿Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?
Sí _____ No _____
8. ¿Existe un encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?
Sí _____ No _____
9. ¿Se toma en cuenta planes y soluciones de años anteriores?
Sí _____ No _____

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

1. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?

Sí _____ No _____

2. ¿Existe un organigrama general y/o particular?

Sí _____ No _____

3. ¿Se encuentran satisfechos los funcionarios con la organización actual?

Sí _____ No _____

4. ¿La estructura de la organización es la adecuada para las expectativas de los trabajadores o autoridades superiores?

Sí _____ No _____

5. ¿Existe un manual de organización?

Sí _____ No _____

6. ¿Contribuye la organización formal a la consecución de los objetivos de la empresa?

Sí _____ No _____

7. ¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?

Sí _____ No _____

8. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?

Sí _____ No _____

9. ¿Se dispone de base legal?

Sí _____ No _____

10. ¿Se dispone de reglamento interno de operación?

Sí _____

No _____

11. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

Sí _____

No _____

12. ¿Existe duplicidad de funciones?

Sí _____

No _____

13. ¿Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales?

Sí _____

No _____

14. ¿Se busca la especialización del empleado?

Sí _____

No _____

15. ¿Ha variado significativamente la organización en los últimos tres años?

Sí _____

No _____

16. ¿Existen normas de funcionamiento interno?

Sí _____

No _____

17. ¿Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total?

Sí _____

No _____

PERSONAL

Reclutamiento, selección y contratación

1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?

Sí _____

No _____

2. ¿Mencione si estas fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?

- Personal
- Agencias de Empleo
- Bolsa de trabajo
- Periódicos y revistas
- Sindicatos
- Colegios
- Universidades
- Otros.

Sí _____

No _____

3. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?

Sí _____

No _____

4. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?

Sí _____

No _____

5. ¿Se aplican pruebas psicométricas?

Sí _____

No _____

6. ¿Realizan los supervisores pruebas prácticas?

Sí _____

No _____

7. ¿Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:

- a. Capacidad teórica?
- b. Experiencia?
- c. Habilidad?
- d. Integridad?
- e. Dinamismo?

Sí _____ No _____

8. ¿Se ubica a la persona adecuada en el puesto adecuado?

Sí _____ No _____

9. ¿Existe un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto para la empresa como al puesto que van a desempeñar?

Sí _____ No _____

10. ¿Se capacita a los empleados?

Sí _____ No _____

11. ¿Se cuenta con estudios de análisis y evaluación de puestos?

Sí _____ No _____

12. ¿Asisten colaboradores a cursos fuera de la empresa?

Sí _____ No _____

13. ¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se les muestra las instalaciones de la empresa?

Sí _____ No _____

14. ¿Se proporciona al personal de nuevo ingreso los elementos necesarios para que cuente con conocimientos suficientes de la empresa y un buen desempeño de su puesto?, tales como:

- a. Manuales de Bienvenida
- b. Manuales de Organización
- c. Instructivos específicos, etcétera

Sí _____ No _____

15. ¿Existe un período de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa?

Sí _____ No _____

16. ¿Se cuenta con métodos para el análisis y evaluación de puestos?

Sí _____ No _____

Administración de personal

1. ¿Se dispone de plantilla actualizada por cada área de la empresa?

Sí _____ No _____

2. ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo con sus programas y proyectos?

Sí _____ No _____

3. ¿El perfil del personal es el adecuado a las actividades de cada área de la dirección?

Sí _____ No _____

4. ¿Se requiere cambiar personal?

Sí _____ No _____

5. ¿Se dispone de presupuesto para cambiar personal?

Sí _____ No _____

6. ¿Las relaciones con el personal son buenas?

Sí _____

No _____

7. ¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones encomendada?

Sí _____

No _____

8. ¿Cumple con sus funciones?

Sí _____

No _____

9. ¿Se controla la entrada y salida del personal?

Sí _____

No _____

10. ¿Existe registro de:

a. Inasistencia

b. Faltas

c. Incapacidades

d. Otros

Sí _____

No _____

11. ¿Se reciben en forma oportuna los reportes correspondientes para la modificación en nóminas, como altas, bajas, cambios, tiempos extras, faltas, retardos o permisos?

Sí _____

No _____

12. ¿Las personas que preparan las nóminas son independientes en sus funciones de aquellas áreas encargadas de la contratación o despido?

Sí _____

No _____

13. ¿En caso de licencias, comisiones, permisos y vacaciones, se otorgan previa autorización?

Sí _____

No _____

14. ¿Existen controles para el manejo del personal comisionado?

Sí _____

No _____

15. ¿Se elabora y autoriza previamente el contrato respectivo para las personas a quienes se va a pagar por honorarios?

Sí _____

No _____

Anexo No. 08

Formatos de Entrevistas

Narrativa de la entrevista realizada al Director ejecutivo del Programa Agrícola V.A.P. -Lic. Roberto José Bonilla Espinoza-

Se entrevistó al Lic. Roberto Bonilla, Director General del Programa Agrícola, para solicitar su autorización de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- en la institución que dirige.

Se le explicó la necesidad de tener acceso a información, para conocer los problemas existentes en la Organización y de esta forma poder llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida -PED- en dicho Programa.

El Sr. Bonilla después de la presentación de los objetivos de la PED (Práctica Empresarial Dirigida), que se pretende lograr con ella y cuales serán los beneficios para la institución, mostró sumo interés en el trabajo de investigación a elaborar y en la cual sugirió la elaboración de un Manual Administrativo para fortalecer el Programa Agrícola en sí.

Enfatizando en que los problemas o necesidades más importantes que la institución presenta actualmente están ligados específicamente al desconocimiento que los empleados de esta área tienen respecto a la misión y visión que a pesar de contar con ello dentro de la organización, los mecanismos de información y divulgación no han sido los mas adecuados, razón por la que el personal de la misma no se encuentra totalmente informado.

De la misma forma el director ejecutivo esta consciente que la naturaleza del programa agrícola, es brindar asistencia técnica en agricultura alternativa, por lo tanto es necesario contar con personal altamente capacitado y motivado que tenga claros los objetivos del programa para poder brindar una asistencia técnica de calidad a las comunidades beneficiadas por el proyecto.

Tomando en cuenta que la institución está legalmente constituida nos compromete a velar por el fiel cumplimiento y a estar mejor organizados en cuanto a los requerimientos que la ley exige en conceptos de seguro social, legislación laboral, aspectos fiscales y tributarios.

Por lo tanto, la institución se verá altamente beneficiada con el aporte de la PED al proporcionar a la institución una herramienta administrativa, tan importante como lo es el Manual de Descripción de Puestos y Funciones, específicamente a los técnicos de campo.

Según el Lic. Roberto Bonilla, la capacidad de la institución está adecuada para la implementación del documento antes mencionado, considerando que ayudará a hacer un cambio en sus procesos como organización.

Dentro de los manuales administrativos, el manual de puestos es el que indicará la descripción física de los puestos dentro de una institución y/o empresa, lo cual será de beneficio tanto para el coordinador de campo como para la institución misma.

Anexo No. 09
Narrativa de la entrevista realizada al
Coordinador del área de campo del Programa Agrícola
Vicariato Apostólico de Petén
-Ing. Bayron Alexander Murcia Martínez-

Se entrevistó al Ing. Bayron Alexander Murcia Martínez quien es el Coordinador de Campo del Programa Agrícola del Vicariato de Petén, para ver la posibilidad de efectuar la Práctica Empresarial Dirigida –PED– en la institución que dirige.

Se le explicó la necesidad de tener acceso a información para saber qué problemas existen actualmente en la Organización para poder llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida –PED–.

El Ing. Bayron Alexander Murcia Martínez después de la explicación sobre la PED, demostró sumo interés en la elaboración de Manuales Administrativos por las siguientes razones:

Tanto el director ejecutivo como el coordinador de campo coinciden en los puntos relacionados con la calidad de los servicios que se ofrecen; el proyecto está sujeto a auditorías internas y externas por parte de los donantes y la casa matriz y como parte de los resultados de dichas auditorías, se recomendó la implementación de manuales administrativos como lo es el Manual de Descripción de Puestos y Funciones.

Al no contar la institución con un documento específico, los controles administrativos que se necesitan no se encuentran conforme a lo que el Programa considera, lo cual coincide con las recomendaciones brindadas por las firmas auditoras; así como una debilidad ante los donantes. Por lo tanto, el manual se constituye como una herramienta administrativa importante en la contratación de personal; así como de los empleados que ya forman parte de la institución.

Anexo No. 10

Observación

Se trabajó conjuntamente con el personal administrativo y operativo del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, para conocer las diferentes actividades que realizan; así como analizar si cumplen con las actividades planeadas y se observó lo siguiente:

DIRECTOR EJECUTIVO: Es el encargado de coordinar el proyecto a través de impulsar junto al equipo administrativo y operativo, procesos de agricultura sostenible con todos los beneficiarios de las comunidades a las cuales el proyecto está enfocado; además de monitorear y evaluar los distintos procesos. La relación con los empleados dentro del programa son excelentes, debido a la motivación que ése imparte a sus dirigidos.

COORDINADOR DE CAMPO: Es el encargado de supervisar a los técnicos de campo del proyecto asignado, él es la persona que se encarga de elaborar junto con el Director Ejecutivo y el Administrador-Contador General, el Plan Operativo Anual, para luego sistematizar la información elaborada y por último, monitorear y evaluar el avance de las actividades de los técnicos de campo.

TECNICOS DE CAMPO: Las funciones de los técnicos son: brindar asistencia técnica a los campesinos, apoyar en capacitaciones y convocar a los beneficiarios del proyecto. Dentro de las responsabilidades de los Técnicos de Campo están las de cumplir en un 100% sus metas propuestas; así como su presencia en actividades programadas por la institución.

ADMINISTRADOR GENERAL: Es el encargado de coordinar el proceso administrativo y financiero del proyecto; es decir, promover el desarrollo de todo tipo de manuales administrativos y procedimientos financieros de acuerdo a la realidad de la institución.

Anexo No. 11

Análisis Documental

Se trabajó con referencias del Administrador general y el departamento de Contabilidad, encargados de documentar todo lo relacionado con lo legal, lo contable y lo administrativo del proyecto, para lo cual se analizó lo siguiente:

PLANILLA: Fue proporcionada por el Departamento de Contabilidad, para su revisión y análisis. Dentro de la planilla se describen todos los pagos de sueldos, bonificaciones de ley, feriados, asuetos no gozados, descuentos de IGSS, otros descuentos que son afectos el personal del programa; así como el aumento proporcional que los trabajadores van a gozar durante el transcurso del cumplimiento de los objetivos del programa.

INFORMES DE AUDITORIA: Fue proporcionado por el Departamento Financiero, el cual indicó que durante los últimos tres años, el Programa Agrícola del Vicariato Apostólico, obtiene los servicios de la firma de auditoría GL García Monroy y Asociados, responsable de presentar el informe semestral detallado de ingresos y egresos. De acuerdo a los informes, el estado de entradas y salidas de efectivo, se presenta razonablemente en todos los aspectos importantes, la situación financiera del proyecto financiado por los donantes.

Es importante mencionar que el ingreso total de los donantes durante los tres años es de Euros 169,000.00, de los cuales ya se ha ejecutado el 45.60% entre actividades y sueldos del personal del mismo, durante año y medio; por lo tanto, para los restantes 18 meses se necesita ejecutar el 54.40%.

PLAN OPERATIVO ANUAL (P.O.A.): Se proporcionó los Planes Operativos de los años 2007 y del 2008, de los cuales se analizó el año 2007 y en conjunto con la Coordinación Administrativa y el Departamento Operativo. Se observó que fue cubierto en un 82.75% de las metas propuestas durante el año anterior y en donde esperan que durante el año 2008 se llegue a mejorar el porcentaje de las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.

Las metas y/u objetivos propuesto en el Plan Operativo Anual, son alcanzables durante el año, los cuales se rigen de acuerdo a las actividades que cada empleado, como parte del programa, va a implementar cada mes en sus lugares de trabajo, específicamente en los municipios de Sayaxché, La Libertad y la aldea de El Remate; jurisdicción del municipio de Flores, en el departamento de Petén.

OTROS DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS:

A). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS: Se tuvo a la vista el análisis de documentos que no pertenecen al programa, pero sí a la institución a la cual se rige, que es la Pastoral Social.

El Manual de Procedimientos Administrativos, cuenta con el aval de todos los coordinadores de los diferentes proyectos y/o programas que forman parte la institución, tomando en cuenta que éste es aplicado a todos los proyectos de la institución.

El Manual Administrativo, fue elaborado de acuerdo a tres componentes importantes siguientes y en los cuales se rige la institución:

- a). Procedimientos Administrativos
- b). Área Financiera
- c). Servicios Generales.

B). REGLAMENTO INTERNO: Se proporcionó además, el Reglamento Interno que orienta a los colaboradores de la institución. Cada programa y/o proyecto se rigen bajo el mismo reglamento.

C). TABLA SALARIAL: La institución, entre sus procedimientos administrativos, cuenta con una Escala Salarial, la cual está basada en que cada empleado del proyecto y/o programa que pertenezca a Pastoral Social, su salario se fije de acuerdo a sus responsabilidades; desde un puesto de rango menor hasta los puestos de coordinación de todos los proyectos.

Anexo No. 12

Cuestionario dirigido al personal administrativo y de campo del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Peten

El presente cuestionario está diseñado para proporcionar información necesaria que será de mucha utilidad para que el estudiante, pueda realizar el objeto de estudio de la investigación, en el Área Administrativa y de campo del proyecto.

NOMBRE: _____

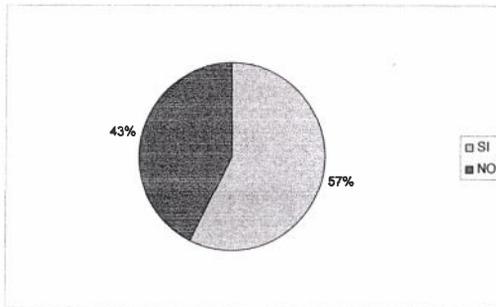
PUESTO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA: _____

1. ¿Cuenta la empresa con un área especializada para desempeñar la función de planeación?

Gráfica No. 1



Fuente: Trabajo de Campo.

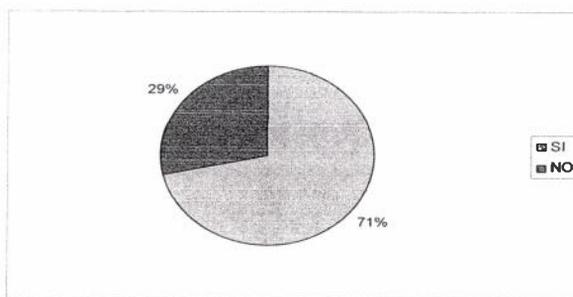
Resultado:

Según resultados de la pregunta No. 1, el 57% de los sujetos encuestados, equivalente a tres empleados, considera que la institución sí cuenta con un área específica para desempeñar la función de planeación; mientras que el restante 43%, es decir dos personas, indican desconocer si la institución cuenta con un área física para planificar las actividades.

Comparando los dos grupos entrevistados, se llegó a la conclusión que el área especializada sí cuenta lo cual es confirmado por el 57% de los entrevistados en comparación con el 43% restante quienes desconocen, debido a que en la mayoría de veces, no participan en las reuniones programadas por la coordinación administrativa, por lo lejano de sus áreas de trabajo.

2. ¿Contribuyen los planes generales y departamentales a alcanzar los objetivos de la empresa?

Gráfica No. 2



Fuente: Trabajo de Campo.

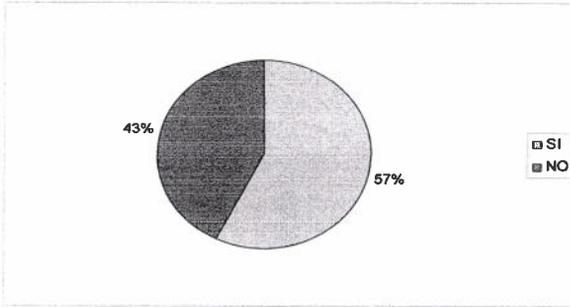
Resultado:

De acuerdo a la presente gráfica de la pregunta No. 2, el 71% de los sujetos encuestados considera los planes tanto generales como por área si contribuyen a alcanzar los objetivos planteados por el Programa Agrícola; mientras que el 29% restante consideran que no, debido a que en su área de trabajo no saben qué planes consideran importantes, debido a no manejar debidamente los planes operativos anuales.

Comparando los dos grupos entrevistados, se llegó a la conclusión que en lo que respecta a los planes generales y departamentales que la empresa intenta alcanzar, el 71% de los encuestados sí considera que la empresa contribuye con sus planes, mientras que el 29% desconoce si los planes generales y departamentales contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa, por lo lejano de sus áreas de trabajo.

3. ¿Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?

Gráfica No. 3



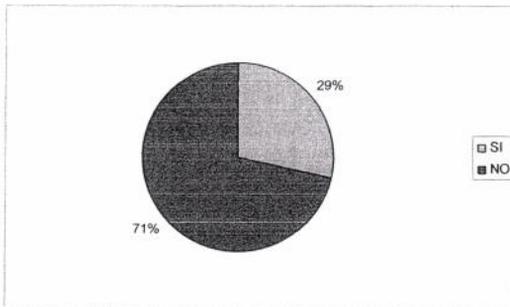
Fuente: Trabajo de Campo.

Resultado:

Según se muestra en la gráfica anterior, el 57% de los sujetos encuestados, considera que sí participan en la elaboración de los planes como Programa Agrícola, las personas encargadas (directrices) de la institución y mientras las 43% restantes, desconocen si éstos lo hacen. Lo anterior, debido a que en muchas ocasiones no participan en la elaboración de los mismos, por lo tanto se considera que son los coordinadores de proyectos las personas que elaboran los planes.

4. ¿Se toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores?

Gráfica No. 4



Fuente: Trabajo de Campo.

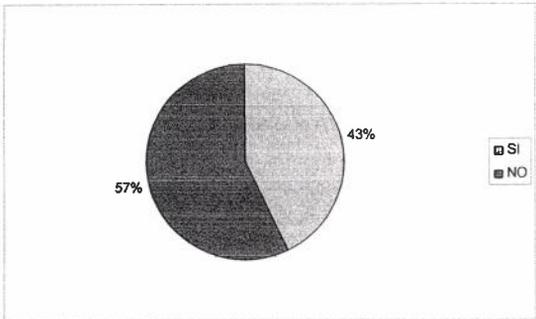
Resultado:

El 29% de los sujetos encuestados considera que sí se toma en cuenta los planes de años anteriores para la planificación de los siguientes años; además, que ésta debería de ser la mejor forma de planificar un año debido a las estadísticas financieras para tomar como base en los siguientes períodos; mientras que la mayoría de los encuestados menciona que definitivamente no se toman en cuentas los planes anteriores.

El 71% considera que no, porque muchas veces, se malinterpretan los datos que se manejan en los años anteriores; mientras que en el 29% si toman en cuenta planes y soluciones de anteriores años.

5. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?

Gráfica No. 5



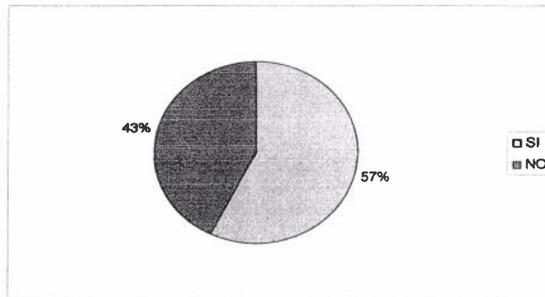
Fuente: Trabajo de Campo.

Resultado:

De acuerdo a la presente gráfica el 43% de los empleados encuestados, consideran que sí se dispone de una organización formalmente establecida; mientras que el restante 57% ignora si se cuenta con una organización formal, debido a que no existe socialización de parte de la institución para informar como está formada la misma.

6. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?

Gráfica No. 6



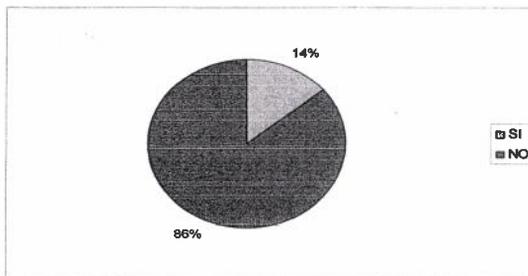
Fuente: Trabajo de Campo

Resultado:

Del total de sujetos encuestados, el 57% considera que sí contribuye la organización a la consecución de los objetivos del Programa Agrícola; mientras que el 43% considera que no, debido a que no siempre participan en las reuniones que realiza la institución.

7. ¿La descripción y distribución de funciones está conforme a la estructura y organización?

Gráfica No. 7



Fuente: Trabajo de Campo

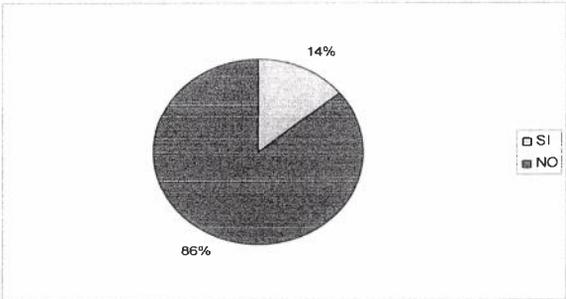
Resultado:

Según se muestra en la gráfica anterior, el 14% de los colaboradores encuestados, considera que sí están acorde a la estructura y organización de la institución la distribución de funciones; el restante 86% consideran que no.

Según el análisis anterior, no todas las personas encuestadas, están siempre enterados de lo que realiza la institución, no siempre participan en reuniones que el proyecto realiza para dar a conocer el trabajo que lleva a cabo, por lo que el personal muchas veces ignora información relevante de la institución.

8. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

Gráfica No. 8



Fuente: Trabajo de Campo.

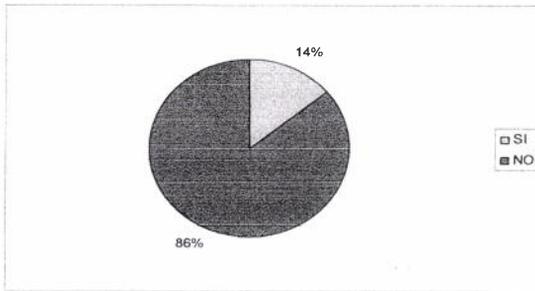
Resultado:

En lo referente a funciones y responsabilidades, el 14% de los empleados encuestados considera que sí se están definidas las funciones y responsabilidad de todos los puestos; mientras que para el 86% no y consideran que la institución forma parte de los proyectos que abarca como institución de la Pastoral Social que es un ente del Vicariato Apostólico de Petén.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede demostrar que la información no es del conocimiento del personal; además, la institución no tiene definidas las funciones de los puestos de una manera escrita, por lo que se hace necesario implementar el manual de puestos para que el personal tenga conocimiento de sus obligaciones y responsabilidades en el cargo.

9. ¿Existe duplicidad de funciones?

Gráfica No. 9



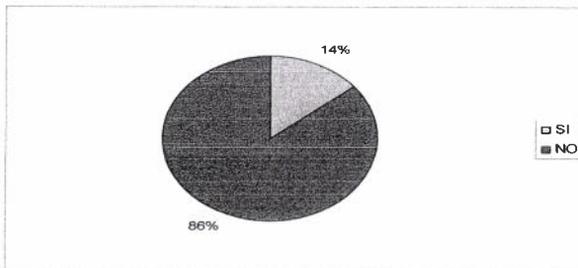
Fuente: Trabajo de Campo.

Resultado:

Según se muestra en la gráfica anterior el 14% de los encuestados, es decir un colaborador, coincidió en que sí existe duplicidad de funciones; mientras que el 86% opinó que no existe. Según el análisis, es necesario contar con el manual de puestos, debido a que evitaría duplicar las tareas.

10. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?

Gráfica No. 10



Fuente: Trabajo de Campo

Resultado:

Según demuestra la gráfica, el 86% de los empleados encuestados consideran que en la institución no se cuenta con un programa establecido para el reclutamiento y selección de

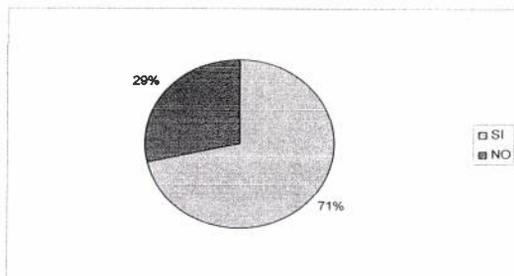
personal; mientras que el 14% restante consideran que dicho programa existe, a pesar de que están conscientes que existen otros mecanismos.

Los mecanismos existentes no son utilizados de la mejor manera; debido a que no existe un proceso de selección de personal, se contrata al personal de nuevo ingreso por medio de recomendaciones de sacerdotes de las regiones de nuestro departamento.

11. ¿Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:

- f. Capacidad teórica?
- g. Experiencia?
- h. Habilidad?
- i. Integridad?
- j. Dinamismo?

Gráfica No. 11



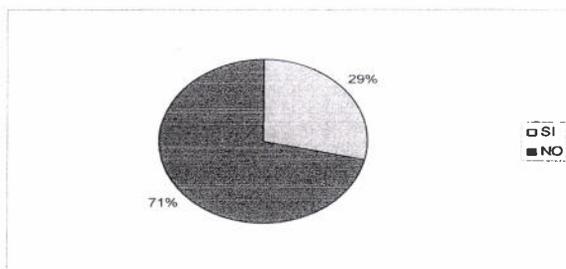
Fuente: Trabajo de Campo.

Resultado:

Para el 71% de los colaboradores encuestados, dentro de la empresa se considera que los puestos principales estén ocupados por personas con capacidad teórica, experiencia, habilidad y dinamismo; mientras que el 29% restante considera que no es así, ya que en muchos casos sucede que las contrataciones se realizan por recomendaciones de sacerdotes.

12. ¿Existe un programa de inducción dirigido a los nuevos colaboradores tanto para la empresa como al puesto que van a desempeñar?

Gráfica No. 12



Fuente: Trabajo de Campo.

Resultado:

Según indica la gráfica anterior, el 71% de los encuestados considera que en la empresa no existe un programa de inducción dirigido a nuevos colaboradores, tanto para la empresa como al nuevo puesto que van a desempeñar; mientras que el 29% restante consideran que sí existe dicho programa, debido a que se confunde los términos de inducción con una información básica del puesto que se desempeñará.

Anexo No. 13
Propuesta de Solución

**PROGRAMA AGRICOLA
VICARIATO APOSTOLICO DE PETEN**



**MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES DEL
PROGRAMA AGRICOLA, VAP**

MPF – 2008

INDICE

PÁG. No.

I.	PRESENTACION	82
II.	ANTECEDENTES	83
	VISION.....	84
	MISION	84
III.	DESCRIPCION DEL MANUAL.....	85
	INTRODUCCION.....	85
	OBJETIVOS DEL MANUAL.....	85
IV.	JUSTIFICACION DEL MANUAL.....	86
V.	ALCANCE DEL MANUAL	86
VI.	RESULTADOS ESPERADOS	86
VII.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	87
VIII.	RECURSOS NECESARIOS.....	87
IX.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	88
	CUADRO ORGANICO ACTUAL DE CARGOS.....	89
	CUADRO ORGANICO DE CARGO PROPUESTOS.....	90
	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL.....	91
	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO	92
X.	PUESTOS ACTUALES.....	93
XI.	CARGOS PROPUESTOS	114
XII.	IMPLEMENTACION PROPUESTA	131
	DOCUMENTOS ANEXOS	133

I. PRESENTACION

El Presente Manual de Descripción de Puestos y Funciones para el personal administrativo y de campo del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, forma parte de la asistencia que el estudiante de la carrera de Administración de Empresas en su programa ACA-Petén brinda, con el fin de orientar al personal de la institución en estudio, en la ejecución de sus actividades administrativas.

El Manual de Funciones es un documento administrativo que describe la estructura, objetivos y funciones, y precisa las interrelaciones jerárquicas, funciones internas y externas de cada una de las dependencias de la entidad; también determina los cargos dentro de la Estructura Orgánica, indicando las funciones específicas que le compete a cada trabajador.

Dicho Manual contiene las descripciones y/o funciones que deben regir las actividades del personal que labora en los proyectos que la institución ejecuta, teniendo como fin primordial optimizar los recursos que la institución requiera.

El contenido del presente Manual queda sujeto a los cambios que se produzcan por la dinámica propia de la Institución y, en consecuencia, debe ser actualizado continuamente con el fin de preservar su utilidad como herramienta básica del proceso administrativo; para ello se incluyen sugerencias sobre la forma de integrar dichas modificaciones.

II. ANTECEDENTES

En 1986, el Vicariato Apostólico de Petén organiza una oficina de asistencia jurídica para la tramitación de documentos con vistas a la legalización de la tierra y documentación personal de familias campesinas de bajos recursos. Este proceso invita al Vicariato a pensar en organizar una pastoral de la tierra, para apoyar a las comunidades en mejorar sus condiciones de vida, desde la base legal de su parcela.

De esta forma, se crearon dos componentes de trabajo: uno para el acceso y regularización de la tierra y otro para la diversificación sostenible, el procesamiento y la comercialización. Una es jurídica y la otra agroecológica.

El componente jurídico es el que más se ha desarrollado, por ser una necesidad básica el tener la certeza jurídica de la tierra. La Oficina de Asistencia Jurídica y los procuradores jurídicos se extendieron por todo el departamento, a través de las parroquias y aún se está acompañando en este proceso. No sin temores, por la actual transición del Catastro al Registro de Información Catastral, actualmente se tiene un convenio de cooperación con UTJ-Catastro.

El componente agroecológico es el que menos se ha desarrollado, surge como una necesidad en las comunidades del municipio de la libertad, a cargo de la Parroquia del municipio, quienes realizan un diagnóstico que da como resultado que las personas sufren de hambre y necesitan una forma de mejorar su vida en familia, dando la pauta para crear un programa de agricultura que responda a los planteamientos de la producción alimentaria y comercialización de productos.

Debido a las debilidades que presenta el programa de agricultura del Vicariato Apostólico de Petén, las cuales han generado deficiencias en los procesos administrativos, los cuales son visibles dentro de la labor del personal que labora en la institución, surge la necesidad de

implementar dicho Manual de Puestos, el cual será muy beneficioso para la institución en cualquiera de los proyectos agrícolas que en un futuro cuente, en las distintas comunidades.

VISION

Brindar una estrategia de desarrollo rural, agrario, solidario y sostenible en las distintas comunidades del departamento de Petén.

MISION

Contribuir al mejor desarrollo de experiencias existentes en agroecología que puedan ofrecer un efecto multiplicador.

III. DESCRIPCION DEL MANUAL

INTRODUCCION

El propósito de este manual es proporcionar al personal del área administrativa y de campo, los aspectos generales que norman las actividades inherentes al puesto que deben considerarse para el buen desempeño de sus labores.

Es importante mencionar que este manual en ningún momento sustituye las disposiciones legales sobre la materia, el buen juicio y habilidad administrativa de quienes lo llevan a la práctica, ya que la flexibilidad para efectuar cambios con el objetivo de adaptarse a situaciones no previstas y a nuevos acontecimientos, fue el factor que se consideró para su elaboración.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Generales:

Normar las funciones específicas sugeridas para que sean de observancia general dentro de la Organización. Su función es que sirva como herramienta de apoyo, que favorezca el mejoramiento del desempeño laboral del personal que labora en el Programa Agrícola.

Específicos:

1. Presentar las características de la estructura organizacional de la institución.
2. Contar con la herramienta necesaria que facilite a su personal el conocimiento de sus actividades.
3. Definir los roles, puestos y funciones necesarios a fin de apoyar la realización del trabajo en un ambiente de confianza en la administración de los recursos.
4. Contar con una herramienta de fácil aplicación para el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de nuevo ingreso.

IV. JUSTIFICACION DEL MANUAL

Existe dos razones de sumo interés que motivó la elaboración del presente manual; la primera, que en el momento que se necesita supervisar y evaluar las actividades del personal del área administrativa y de campo, no se cuenta con una herramienta que oriente, guíe y respalde ésta actividad; la segunda razón, consiste en que el personal de la institución en un buen porcentaje desconoce su labor, su área de acción y el orden jerárquico a respetar. La existencia de este manual de funciones facilitará el trabajo y contribuirá al éxito del programa.

V. ALCANCES DEL MANUAL

En el desarrollo de la investigación se logró determinar que no se cuenta con un manual donde estén determinadas las funciones y responsabilidades del personal de la institución, por lo tanto el trabajo se ejecuta en una forma empírica, confiando en la experiencia y los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida por el personal ejecutante. Al contar con el manual, se espera que los problemas con los que la institución siempre ha contado, se eliminen o reduzcan en un buen porcentaje.

VI. RESULTADOS ESPERADOS

- Que la institución llegue a cumplir con las metas propuestas.
- Mejorar la productividad, eliminando el tiempo ocioso.
- Contar con suficiente información de cada puesto de trabajo, para trasladarla en un documento que sirva como una herramienta en el proceso de recursos humanos.
- Mejorar la calidad de recurso humano.

VII. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Al implementar el manual, se lograría cumplir con las metas establecidas, lo cual permitirá a la institución llevar un mejor control de todas las actividades que desarrollará el personal administrativo y de campo, en los proyectos que así lo necesiten.

VIII. RECURSOS NECESARIOS

FISICOS: Instalaciones necesarias y adecuadas que permitan al personal de la institución desempeñar el puesto con el éxito deseado.

HUMANOS: El personal de las diferentes áreas que laboran dentro de la institución.

FINANCIEROS: Los salarios y prestaciones; así como las herramientas y el equipo necesario para el desempeño de las labores del personal en general.

LEGALES: Contratos laborales y seguro social.

IX. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para concretar los objetivos del área administrativa y de campo del Programa Agrícola del Vicariato de Petén, se cuenta con la siguiente estructura organizacional, cuya principal responsabilidad consiste en conducir la dirección estratégica y gestionar los distintos proyectos que la institución pretenda realizar.

A continuación los puestos actuales:

- Director Ejecutivo
- Coordinador del Área de Campo
- Educadora
- Administrador General
- Contador
- Secretaria Ejecutiva
- Técnicos de Campo
- Conserje
- Guardián

Se identificó la necesidad de implementar nuevos puestos y para efecto del estudio la propuesta es la siguiente:

- Asesor Jurídico
- Asistente Técnico Agrícola
- Asistente Técnico Ambiental
- Asistente Técnico Administrativo
- Auxiliar de Contabilidad
- Recepcionista
- Conductor-Chofer

CUADRO ACTUAL DE PUESTOS

PROGRAMA AGRICOLA DEL VICARIATO APOSTOLICO DE PETEN

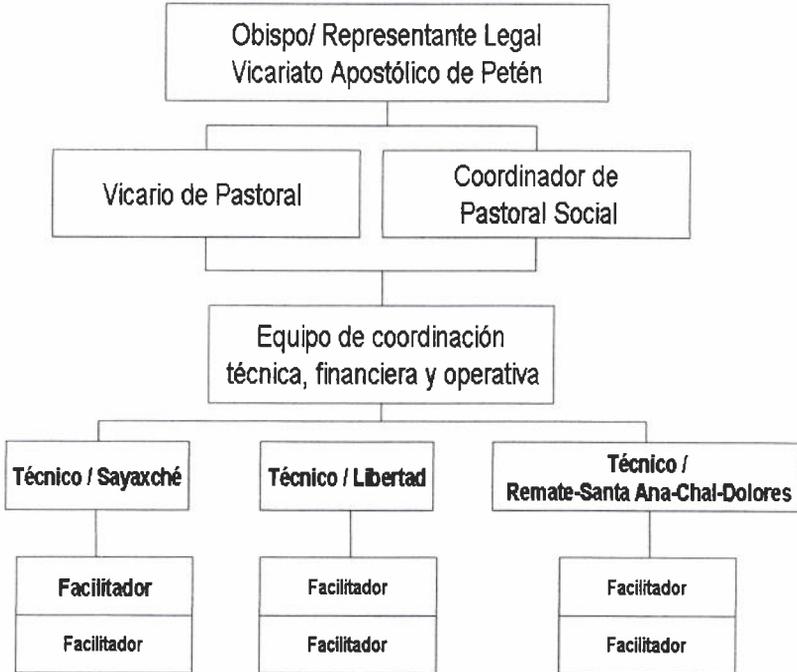
Nombre	Cargo	Años en la organización	Especialización
Roberto J. Bonilla	Coordinador del Programa Agrícola	3 años	Licenciado en Biología
Alexander Murcia	Coordinador de Campo	2 años	Ingeniero Agrónomo
Jaime Rodrigo Mas	Administrador General	2 años	Administración de Empresas
Francisco Solís	Técnico de Campo de La Libertad	10 años	Promotor Agrícola
Juan Yaxcal	Técnico de Campo de Sayaxché	10 años	Promotor Agrícola
César Cacau	Técnico de Campo de El Remate	6 años	Promotor Agrícola
Cruz Adalberto Pérez Álvarez	Contador General	8 años	Perito Contador
Noemí Gómez Pacheco	Educadora	2 años	Ingeniera Agrónoma
Juana Elizabeth Hub	Secretaría	1 año	Secretaria Bilingüe
Edwing Giovanni Chávez García	Guardián	1 año	Procurador Agrario con parcela propia
Leticia Hortensia Illescas	Conserjería	2 años	Tercero Básico

CUADRO DE PUESTOS PROPUESTO

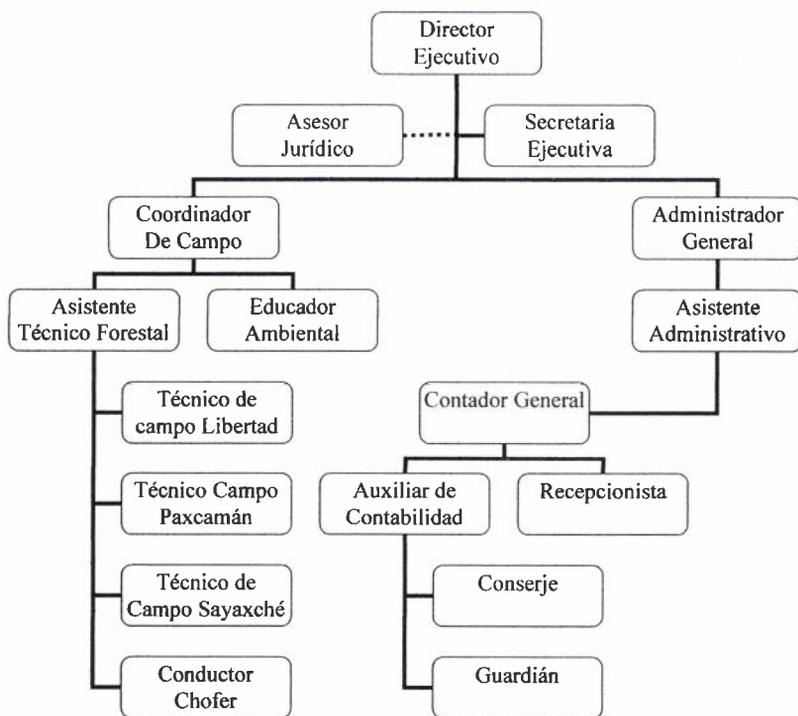
PROGRAMA AGRICOLA DEL VICARIATO APOSTOLICO DE PETEN

PUESTO	ESPECIALIZACION	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL SUELDO Y PRESTACIONES
Asesor Jurídico	Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales	Q 6,000.00	Q72,000.00
Asistente Técnico Agrícola	Estudios universitarios y/o pensum cerrado en Ingeniería Agro-forestal	Q6,000.00	Q90,000.00
Asistente Técnico Ambiental	Estudios universitarios y/o pensum cerrado en Licenciatura en Educación ambiental y/o Ingeniería Forestal	Q 6,000.00	Q90,000.00
Asistente Técnico Administrativo	Estudios universitarios y/o pensum cerrado en administración de empresas	Q6,000.00	Q90,000.00
Auxiliar de Contabilidad	Graduado de Perito Contador	Q3,500.00	Q52,500.00
Recepcionista	Secretaria bilingüe	Q3,500.00	Q52,500.00
Conductor-Chofer	Estudios mínimos de 3ro. Básico y poseer licencia de conducir tipo B.	Q3,000.00	Q45,000.00
TOTAL		Q34,000.00	Q492,000.00

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



X. PUESTOS ACTUALES
PROGRAMA AGRICOLA
VICARIATO APOSTOLICO DE PETEN

DIRECTOR EJECUTIVO

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: DIRECTOR EJECUTIVO
JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE PASTORAL SOCIAL
SUPERVISA A: COORDINADORES DE PROYECTOS
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0001

NATURALEZA DEL PUESTO:

Impulsar procesos de agricultura sostenible en todas las parroquias del Vicariato Apostólico de Petén.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Conducir el proceso presupuestario institucional.
- Formulación de proyectos de inversión pública y de cooperación técnica nacional e internacional; realizando el control respectivo de la declaración de viabilidad.

FUNCIONES:

- Integrar la coordinación de la Pastoral de la Tierra del Vicariato Apostólico de Petén.
- Integrar la comisión de la Pastoral de la Tierra en las reuniones de la Pastoral de la Tierra Norte y Nacional.
- Integrar la comisión coordinadora de la Pastoral Social.

RESPONSABILIDADES:

- Coordinar la implementación técnica y financiera de los proyectos del Programa Agrícola.
- Gestión de recursos financieros para los proyectos del Programa Agrícola.
- Presentar los informes oficiales de los proyectos a las agencias de cooperación.
- Monitoreo y evaluación de procesos impulsados por el Programa Agrícola.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título Profesional de procedencia universitaria en ciencias agrícolas, sociales y/o ambientales.
- Especialización a nivel de post-grado en planeamiento estratégico y/o gestión presupuestaria y/o proyectos de inversión pública.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo tres años en planificación y gestión de proyectos sociales, agrícolas y ambientales.

CONOCIMIENTOS:

- Estudios de la realidad social comunitaria del área de acción (Petén).
- Experiencia en la aplicación de la legislación de tierras, forestal y laboral.
- Conocimiento del área geográfica de trabajo del proyecto.

HABILIDADES:

- Capacidad de trabajo de análisis, comprensión y aplicación de las competencias de planeamiento estratégico, gestión presupuestaria y proyectos de inversión pública.
- Manejo de procesador de datos, hoja de cálculo y otros programas informáticos aplicables a la gestión institucional.
- Cultivar los valores de honestidad y probidad profesional e inspirar confianza jurídica.

COORDINADOR DE CAMPO

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: COORDINADOR DE CAMPO
JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO
SUPERVISA A: ASISTENTES TECNICOS Y TECNICOS DE CAMPO
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0002

NATURALEZA DEL PUESTO:

Cumplir con los objetivos planteados en el proyecto asignado.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Garantizar que la ejecución presupuestaria esté conforme a lo planificado.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Incentivar la armonía laboral dentro del personal del área de acción.

FUNCIONES:

- Participar en la asamblea Pastoral de la Tierra del Vicariato Apostólico de Petén.
- Participar en la asamblea Pastoral de Tierra Norte.
- Integrar el equipo de planeación estratégica del Programa Agrícola.
- Participar en las comisiones institucionales que se le sean asignadas.
- Coordinar la ejecución de todas las actividades de campo planificadas.

RESPONSABILIDADES:

- Elaborar el Plan Operativo Anual (P.O.A. financiero y técnico) del proyecto asignado.
- Sistematizar la información generada por el proyecto trimestralmente.
- Elaborar los módulos de formación técnica para las pasantías.
- Monitoreo y evaluación del avance de las actividades de los técnicos de campo.
- Formación y nivelación técnica y científica de los técnicos de campo.

- Garantizar la implementación técnica y financiera coherente al convenio firmado con las agencias de Cooperación.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título profesional de procedencia universitaria en Ingeniería Forestal y/o Agronomía.
- De preferencia, especialización a nivel post-gradó en trabajo comunitario y/o sistematización de proyectos sociales, agrícolas o ambientales. No indispensable.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo dos años en trabajo comunitario, administración de recursos humanos, formación pedagógica y sistematización de proyectos.

CONOCIMIENTOS:

- Capacidad de trabajar en equipo y en un ambiente de trabajo bajo presión.
- Conocimiento del idioma de la región (aldeas, caseríos, comunidades) en donde el proyecto beneficie a los campesinos.
- Poseer un alto nivel de conocimiento del manejo de programas en cuanto a procesamiento de textos, análisis estadístico, manejo y diseño de bases de datos; así como manejo e integración de bases de datos amplios.
- Difundir los resultados de investigación entre los grupos interesados. Es esencial la recopilación de datos, su manejo y el análisis de las prácticas de manejo del cultivo a nivel de parcela, finca, región y nación; tanto para adoptadores como no adoptadores.

HABILIDADES:

- **Habilidades sólidas de comunicación oral y escrita; así como una capacidad demostrada para trabajar independientemente e interactuar eficazmente dentro de equipos multidisciplinares y con agricultores, grupos de interés especial y con beneficiarios del proyecto.**
- **Se requieren buenas relaciones interpersonales y capacidad para funcionar en un ambiente multicultural internacional.**
- **Experiencia a nivel nacional en el sector agrícola, preferentemente en la región norte de nuestro país, específicamente en el departamento de Petén.**

ADMINISTRADOR GENERAL

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: ADMINISTRADOR GENERAL
JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO
SUPERVISA A: COORDINADORES DE PROYECTOS Y/O PROGRAMAS
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0003

NATURALEZA DEL PUESTO:

Coordinar el proceso administrativo y financiero del Programa Agrícola del VAP. Elaborar y supervisar la ejecución presupuestaria del programa.

ATRIBUCIONES DEL CARGO

- Conducir el proceso presupuestario institucional, conforme a lo planificado dentro del presupuesto a ejecutar por el proyecto.

FUNCIONES:

- Integrar la Comisión de coordinación de Pastoral Social como institución.
- Promover el desarrollo de manuales y procedimientos administrativos y financieros, de acuerdo a la realidad institucional.
- Integrar la comisión de auditoría interna de la institución.

RESPONSABILIDADES:

- Supervisar la planeación y ejecución financiera de los proyectos de la institución.
- Auditar las liquidaciones de operación financiera de los proyectos de la institución.
- Coordinar la implementación de las auditorías externas para los proyectos.
- Generar los informes financieros para las auditorías externas.
- Actualizaciones de los sistemas de control y procedimientos financieros.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título profesional universitario en la carrera de Administración de Empresas.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo dos años como Asistente Administrativo o en el área administrativa.

CONOCIMIENTOS:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Contar con habilidades gerenciales para la negociación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y otras funciones esenciales en la gestión pública de alto nivel.
- Poseer capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales, de donde nace la necesidad que el gerente domine dos idiomas.

HABILIDADES:

- Capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- Poder resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema.
- Organizar equipos integrados, en el que todos miden su desempeño y resultados contra los objetivos de la organización.
- Transmitir información y motivar a todos los miembros de la organización, a la participación responsable.

EDUCADOR

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: EDUCADOR
JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE CAMPO
SUPERVISA A: TECNICOS DE CAMPO
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0004

NATURALEZA DEL PUESTO:

Impartir capacitaciones y fortalecimiento a organizaciones comunitarias, tanto al personal que labora en la institución, como a los promotores agrarios en las distintas comunidades beneficiadas por el proyecto.

ATRIBUCIONES DEL CARGO

- Capacitación a grupos de promotores agrarios de las comunidades; así como a organizaciones comunitarias ya formadas.

FUNCIONES:

- Procesos de formación a técnicos de campo, promotores agrarios y organizaciones comunitarias beneficiadas por la institución.
- Fortalecimiento a las organizaciones comunitarias.
- Preparación, ejecución, evaluación, documentación y sistematización de talleres.

RESPONSABILIDADES:

- Elaboración de informes mensuales de las actividades realizadas a las organizaciones comunitarias y grupos de promotores agrarios para el coordinador de la institución.
- Participar en las actividades de formación a la que la institución sea invitada.
- Realizar las liquidaciones financieras de acuerdo a las actividades realizadas durante el mes.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título profesional universitario en Licenciatura en Trabajo Social y/o carrera afín.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo tres años en trabajos de organización comunitaria y formación a promotores jurídicos y agrarios.

CONOCIMIENTOS:

- Contribuir a la formación de líderes y promotores comunitarios.
- Dominio del idioma del lugar en donde se formará tanto a los promotores como a las organizaciones comunitarias.
- Capacidad de entrega y servicio en la formación pedagógica a los beneficiarios de la institución.
- Conocer la realidad personal del educando, en el contexto socio-cultural local y nacional, para tenerlo en cuenta en la programación curricular y en las actividades extracurriculares.

HABILIDADES:

- Buenas relaciones humanas.
- Habilidades para manejar programas de procesadores de textos.
- Destreza para utilizar cámaras fotográficas digitales.
- Don de liderazgo humanitario.
- Manejar la dinámica de trabajar en equipo.

CONTADOR GENERAL

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: CONTADOR GENERAL
JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR GENERAL
SUPERVISA A: AUXILIAR DE CONTABILIDAD, RECEPCIONISTA,
CONSERJE Y GUARDIAN
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0005

NATURALEZA DEL PUESTO

Es el responsable de llevar los diversos procesos contables que se tienen dentro de la organización.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

Este puesto está designado como un puesto de carácter de supervisor y operativo dentro del área contable, ya que su labor se centra en supervisar y controlar las operaciones contables realizadas por el Asistente Contable; trabajan en estrecha relación, para realizar una contabilidad de acuerdo a las necesidades operativas de la institución.

FUNCIONES:

- Control general y fiscal de la institución.
- Contabilización de todos los movimientos de la institución.
- Análisis de cuentas.
- Generación de cierres mensuales contables.
- Supervisión de impuestos.
- Elaboración de informes financieros para auditorías externas.

RESPONSABILIDADES:

- Responsable de la contabilidad de la empresa e información financiera.
- Efectúa la función de Auditor Interno.

- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Generación de informes a la Dirección Administrativa.
- Generación de controles y procedimientos.
- Optimización de los inventarios.
- Elaborar conciliaciones bancarias.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Graduado de nivel medio y/o cursando estudios universitarios en ciencias de la administración y/o auditoría.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo tres años en manejo contable y financiero de proyectos sociales.

CONOCIMIENTOS:

- Conocimientos en sistemas de computación Windows (Office 2007).
- Manejo de sistemas contables. (Mónica).

HABILIDADES:

- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Habilidad numérica, de lenguaje y conocimientos contables, tributarios y financieros.
- Habilidad para el manejo de stress.

SECRETARIA EJECUTIVA

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: SECRETARIA EJECUTIVA
JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO
SUPERVISA A: NINGUNO
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0006

NATURALEZA DEL PUESTO:

Es la responsable de asistir a la Dirección Ejecutiva en todos los procesos secretariales que sean necesarios en la institución.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Tener el manejo de la agenda de la organización.

FUNCIONES:

- Llevar el control de la papelería, documentación, archivos, registros, inscripciones y todo tipo de documentos que pertenezcan a la institución.
- Ser la responsable junto con el Director Ejecutivo, de la elaboración de las memorias anuales de labores.
- Atención al público.
- Llevar el control de registro de asistencias del personal.
- Otras tareas afines que le sean asignadas por parte de la dirección ejecutiva de la institución.

RESPONSABILIDADES:

- Atender y efectuar llamadas telefónicas oficiales.
- Llevar y mantener control estricto de la correspondencia que ingresa y egresa.
- Organizar y mantener actualizado los archivos de la oficina, documentos y elaborar actas.
- Vela por el buen uso y mantenimiento del equipo de oficina a su cargo.
- Elabora documentos oficiales en computadora.

- Responsable de la transmisión oportuna de la información que sea de carácter urgente, incluyendo vía fax.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Graduada de nivel medio de la carrera de Secretaria Ejecutiva bilingüe y/o comercial.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo tres años, ejerciendo el cargo de Secretaria Ejecutiva.

CONOCIMIENTOS:

- Manejo de sistemas de computación (Office 2007).
- Habilidad en el uso fax, teléfono, computadora, máquina de escribir.

HABILIDADES:

- Excelente manejo de las herramientas office.
- Buenas relaciones humanas.
- Dominio de idiomas de la región. (Español, Inglés y Q'eqchi).
- Trabajar bajo presión.

CONSERJE

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: CONSERJE
JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR GENERAL
SUPERVISA A: NINGUNO
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0007

NATURALEZA DEL PUESTO:

Consiste en realizar labores de limpieza en las instalaciones físicas de la institución.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Vigor físico necesario para desempeñar con eficiencia su trabajo.
- Saber leer y escribir.
- Contar con buenos antecedentes penales y policíacos.

FUNCIONES:

- Recoger y disponer de los desperdicios del área de trabajo que se le asigne.
- Mantener en las mejores condiciones de salubridad, las instalaciones físicas de la institución.
- Obtener el material y equipo necesario para realizar sus tareas y hacer buen uso de los mismos.

RESPONSABILIDADES:

- Asistir a reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato.
- Atender al personal que requiera tratar asuntos de su competencia.
- Asistir puntualmente a sus labores, respetando las normas, políticas y lineamientos del control administrativo establecido por la Dirección Ejecutiva de la institución.
- Reportar a su jefe inmediato cualquier irregularidad que se presente en el desarrollo de sus actividades, a fin de que se tomen las medidas necesarias para corregirlas.
- Detectar y reportar descomposturas y fallas en los muebles y equipos de las instalaciones.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Tener certificado de Educación Básica.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo tres años en puesto similar.
- Haber aprobado examen psicométrico.

CONOCIMIENTOS:

- Saber leer y escribir.
- Dominio del idioma español.
- Tener vocación de servicio a los empleados de la institución.
- Cursos básicos de sistemas de computación.

HABILIDADES:

- Habilidades matemáticas.
- Buenas relaciones humanas.
- Tener licencia de conducir vigente tipo “B”.
- Habilidad para relacionarse positivamente con el personal de la institución.
- Tener la capacidad de operar de manera segura cualquier herramienta manual y eléctrica que requiera de su puesto.

GUARDIAN

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: GUARDIAN
JEFE INMEDIATO: CONTADOR GENERAL
SUPERVISA A: NINGUNO
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-008

NATURALEZA DEL PUESTO:

Es la persona que tiene como misión prioritaria realizar funciones de orden, custodia y vigilancia, cuidando, principalmente los accesos a las instalaciones físicas de la institución.

ATRIBUCIONES DEL CARGO

Ejecución de labores de vigilancia de los bienes y materiales, propiedad de la institución.

FUNCIONES:

- Mantener vigilancia de edificios, bienes públicos y sus instalaciones.
- Realizar periódicamente rondas de vigilancia, en las áreas de su responsabilidad.
- Abrir y cerrar las puertas de las instalaciones donde presta sus servicios.
- Controlar y vigilar los ingresos y salidas del personal de la institución.

RESPONSABILIDADES:

- Realizar las labores de aseo y mantenimiento, cuando se requiera.
- Entregar todas las pertenencias que estuvieran bajo su cuidado, luego de finalizar el turno.
- Ser el responsable del cuidado de bienes materiales, muebles e inmuebles que correspondan a la institución.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Tener como mínimo estudios en Educación Básica.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo dos años en puestos afines.

CONOCIMIENTOS:

- Poseer un profundo conocimiento de los temas o servicios que ofrece la institución.
- Facilitar información a los visitantes acerca de los servicios de la institución.
- Estar comprometido con la formación y el desarrollo de su carrera dentro de la institución.

HABILIDADES:

- Habilidad de comunicarse con las personas, tanto fuera como dentro de la institución.
- Estar comprometido con las excelencias del servicio que preste la institución.
- Ser flexible y tener actitud positiva ante los cambios.
- Saber trabajar en equipo.
- Conocer el trabajo al que fue asignado.

TECNICOS DE CAMPO

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: TECNICO DE CAMPO
JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE CAMPO
SUPERVISA A: PROMOTORES JURIDICOS AGRARIOS COMUNITARIOS
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0009

NATURALEZA DEL PUESTO

El Técnico de Campo es la persona capacitada para supervisar y acompañar a los Promotores Agrícolas de las comunidades. Transfiere conocimientos y tecnología. Vela por el logro de las metas y los objetivos de la institución, sin comprometerla mas allá de los programas establecidos; pero sin sacrificar la necesidad de la comunidad, tomando en cuenta los objetivos de la institución.

ATRIBUCIONES DEL CARGO

- Facilitar los medios y los recursos necesarios a los beneficiarios de la institución para desarrollar experiencias agrícolas en sus comunidades.

FUNCIONES:

- En conjunto con el supervisor, elaborar el plan operativo anual.
- Supervisar a los promotores agrarios.
- Brindar Asistencia Técnica a los campesinos.
- Apoyar en Capacitaciones a los campesinos del lugar. Es el responsable de identificar las necesidades de capacitación.
- Convocar a los beneficiarios del proyecto en actividades programadas. En conjunto con la comunidad, programar las actividades y monitorear que las ejecuten.

RESPONSABILIDADES:

- Conocer ampliamente las metas, planes y objetivos de la institución.
- Estar compenetrado en que el éxito del proyecto depende de la calidad de asistencia que se proporcione a los beneficiarios.
- Cumplir en un 100%, las metas propuestas y aceptadas, según el Plan Operativo Anual de la institución.
- Puntualidad y presencia en actividades programadas por la institución en las comunidades de áreas de trabajo.
- Comportamiento adecuado según las normas y/o principios establecidos por la institución (Vicariato Apostólico de Petén).

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Graduado a nivel medio (Dasonomía, Agronomía o carrera a fin).

EXPERIENCIA:

- Tres años de experiencia en manejo de agricultura.

CONOCIMIENTOS:

- Proporcionar asesoría y orientación a los promotores agrícolas en cuanto a la formación de organización comunitaria.
- Reportar al Coordinador de Campo, las anomalías detectadas en sus distintas Áreas de trabajo.
- Participar en los cursos de capacitación y actualización que se establezcan, con el fin de mejorar los servicios prestados.
- Elaborar planes y programas para fortalecer el desarrollo integral a los promotores agrícolas en sus comunidades.

- Proporcionar asesoría y orientación al personal que lo requiera, en cuanto a la formación de agroecología.

HABILIDADES:

- Habilidad para hablar en público.
- Buenas relaciones humanas.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad para redactar informes.
- Buena ortografía.
- Habilidad para capacitar a promotores.
- Don de liderazgo.
- Adaptación al campo, preferiblemente vivir en él.
- Capacidad de aprendizaje.
- Tener licencia y saber conducir vehículo de dos y cuatro ruedas.
- Trabajo bajo presión.

XI. CARGOS PROPUESTOS
PROGRAMA AGRICOLA
VICARIATO APOSTOLICO DE PETEN

ASESOR JURIDICO

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: ASESOR JURIDICO
JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE PASTORAL SOCIAL
ASESORA A: TODO EL PERSONAL DEL PROGRAMA AGRICOLA
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0010

NATURALEZA DEL PUESTO:

Velar por los aspectos jurídicos y legales de la institución.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Conducir el proceso jurídico y legal de la institución.
- Fundamentar jurídicamente las acciones políticas de la institución.

FUNCIONES:

- Dar acompañamiento a las comunidades en aspectos jurídicos de organización comunitaria.
- Constituir las asociaciones y organizaciones en aspectos legales a los beneficiarios de la institución.
- Brindar asesoría jurídica en los casos de acceso y legalización de tierras.
- Asesoría jurídica en casos de conflictos agrarios.
- Asesoría jurídica en los planteamientos de la Pastoral de la Tierra.

RESPONSABILIDADES:

- Atención personalizada a los beneficiarios de la institución que la necesiten.
- Velar por la seguridad jurídica de las acciones de la institución.
- Generar informes narrativos en los casos y conflictos atendidos dentro de la institución.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título profesional universitario en Ciencias Jurídicas y Sociales y Abogado y Notario.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo cinco años en asesoría jurídica y comunitaria.

CONOCIMIENTOS:

- Manejo de procesador de datos, hoja de cálculo y otros programas informáticos.
- Capacidad de trabajo de análisis, comprensión y aplicación de las competencias de planeamiento estratégico, gestión presupuestaria y proyectos de inversión.

HABILIDADES:

- Resolución de conflictos.
- Dar seguimiento a casos en vías judiciales.
- Cultivar los valores de honestidad y probidad profesional e inspirar confianza jurídica.

COORDINADOR TECNICO AGRICOLA

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: COORDINADOR TECNICO AGRICOLA
JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE CAMPO
SUPERVISA A: TECNICOS DE CAMPO
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0011

NATURALEZA DEL PUESTO:

Es la persona responsable de asistir a los responsables de proyectos dentro de las actividades que le sean asignadas.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Monitoreo del proyecto.
- Evaluación.

FUNCIONES:

- Asistencia técnica.
- Planificación de actividades de acuerdo a los objetivos de la institución.

RESPONSABILIDADES:

- Coordinar la implementación de los planes de la institución.
- Supervisión a los técnicos de campo.
- Asistencia en la coordinación del proyecto.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título Profesional de procedencia universitaria en Agronomía y/o Pensum cerrado en Ingeniería Forestal.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo cinco años en instituciones forestales y/o ambientales.

CONOCIMIENTOS:

- Planeación de proyectos forestales.
- Evaluación.

HABILIDADES:

- Capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios.
- Buena comunicación.
- Saber conducir todo tipo de vehículo, preferentemente tipo agrícola.

COORDINADOR TECNICO AMBIENTAL

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: COORDINADOR TECNICO AMBIENTAL
JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE CAMPO
SUPERVISA A: TECNICOS DE CAMPO
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0012

NATURALEZA DEL PUESTO:

Evaluar los procesos metodológicos de producción con un enfoque ecológico.

ATRIBUCIONES DEL CARGO

- Proponer métodos y prácticas de producción agrícola viables, con el manejo de los recursos naturales.

FUNCIONES:

- Evaluar los métodos y prácticas de producción agrícolas en la institución.
- Proponer y validar métodos y prácticas de producción agrícola.

RESPONSABILIDADES:

- Sistematizar los procesos metodológicos.
- Validar los métodos y prácticas de producción agrícola.
- Reorientar los métodos y prácticas de producción agrícola.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título profesional universitario en Ingeniería Ambiental y/o Forestal.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo cinco años en proyectos agroforestales.

CONOCIMIENTOS:

- Métodos y prácticas agroecológicas.
- Sociología Rural.
- Agroecología.

HABILIDADES:

- Capacidad de trabajo de análisis, comprensión y aplicación de base de datos.
- Saber conducir vehículo, preferentemente tipo agrícola.

COORDINADOR TECNICO ADMINISTRATIVO

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: COORDINADOR TECNICO ADMINISTRATIVO

JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR GENERAL

SUPERVISA A: CONTADOR, AUXILIAR DE CONTABILIDAD,
RECEPCIONISTA

CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0013

NATURALEZA DEL PUESTO:

Apoyar el proceso administrativo y financiero del Programa Agrícola, por medio de la supervisión de ejecución presupuestaria del programa.

ATRIBUCIONES DEL CARGO

- Coordinar con el Administrador General, el proceso presupuestario y administrativo de la institución.

FUNCIONES:

- Apoyar a la administración en la consolidación del Plan Estratégico de la institución.
- Participar en la preparación, ejecución y seguimiento del Plan Operativo Anual dentro de la institución.
- Apoyar a la institución en talleres, reuniones y otros eventos que sean necesarios.
- Operar el sistema de seguimiento de la institución y apoyar en la preparación de los informes de avance.

RESPONSABILIDADES:

- Responsable de los procesos administrativos y del monitoreo de inversiones de la institución.
- Realizar convocatorias y comunicaciones a las diversas instituciones, preparar las memorias de talleres y reuniones; además, llevar el archivo y la correspondencia de la institución.
- Otras responsabilidades que sean necesarias para el cumplimiento de objetivos y metas de la institución.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título profesional universitario en Administración y/o cursar el sexto semestre en la carrera de Administración de Empresas.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo dos años en trabajos similares.

CONOCIMIENTOS:

- Capacidad de trabajo de análisis, comprensión y aplicación de las competencias de planeamiento estratégico y gestión presupuestaria.
- Preferentemente, con conocimiento de las regiones geográficas del país y sus características socioeconómicas y ambientales.
- Conocimientos en procesos de planificación y ejecución de programas o proyectos.

HABILIDADES:

- Capacidad para coordinar y/o trabajar con equipos multidisciplinarios.
- Saber expresarse en público y transmitir conocimientos.
- Experiencia en formulación y ejecución de presupuestos, en preparación de informes y documentos administrativos.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD
JEFE INMEDIATO: CONTADOR GENERAL
SUPERVISA A: NINGUNO
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0014

NATURALEZA DEL PUESTO

Desarrollar la contabilidad interna de la institución, aplicando las normas y procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros de la institución y en cumplimiento de obligaciones para con las entidades estatales.

ATRIBUCIONES DEL CARGO

- Controlar el proceso presupuestario institucional.

FUNCIONES:

- Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de sus resultados, con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la institución.
- Atender y tener a disposición de los asesores y diferentes organismos de control, la información contable requerida para trabajar; así como colaborar en lo que requieran en materia contable.
- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- Registrar la información relacionada con activos fijos y el funcionamiento de la interfase de ajustes integrales por inflación y depreciaciones con sistema de control de activos fijos.
- Atender y dar respuesta en forma oportuna y con los soportes necesarios, a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíen.

RESPONSABILIDADES:

- Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos e informes exigidos por la Gerencia y las entidades de control y vigilancia; así como por la atención de los requerimientos formulados por los mismos.
- Presentar Estados Financieros en las fechas establecidas, de acuerdo con el cronograma correspondiente.
- Verificar el cumplimiento por parte de las personas a su cargo y de las distintas áreas de la empresa, de las normas administrativas legales y fiscales vigentes, en materia de contabilidad.
- Colaborar para que exista un adecuado flujo de información, soporte de la contabilidad.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título Medio en la carrera de Perito Contador y/o cursando estudios universitarios en la carrera de Auditoría.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo dos años en trabajos afines a la contabilidad.

CONOCIMIENTOS:

- Conocimiento del marco conceptual de la contabilidad, normas internacionales, sus principios y normas técnicas de aplicación y manejo.
- Conocimiento para organizar y planear trabajos y tener habilidad para resolver problemas y anticipar soluciones dentro de sus funciones y responsabilidades.
- Conocimientos del manejo de costos en empresas de producción para contar con las herramientas básicas, para el cálculo y análisis de los costos directos e indirectos y sus variaciones, la presentación de los estándares y los ajustes a los mismos, según el caso.

HABILIDADES:

- Buena presencia.
- Fácil comunicación verbal.
- Alta capacidad de cumplir metas establecidas por la empresa.

RECEPCIONISTA

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: RECEPCIONISTA
JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR GENERAL
SUPERVISA A: NINGUNO
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0015

NATURALEZA DEL PUESTO:

El puesto de Recepcionista deberá tener una constante actitud de aprendizaje, capaz de comunicarse y demostrar interés por la gente; siendo flexible, prudente, tolerante, persuasiva y dinámica; además, que sepa adaptarse a diferentes culturas y posea buenas relaciones interpersonales.

ATRIBUCIONES DEL CARGO

- Atender con prontitud a los clientes cuando se trate de tomar en cuenta sus necesidades y preocupaciones.
- Demostrar actitud cordial, formal y respetuosa de recepción, manejo de situaciones con discreción y respeto hacia todas las personas.

FUNCIONES:

- Recibir y atender a proveedores, visitas y al público en general.
- Ubicar al personal cuya presencia es requerida.
- Recepción de fax y correspondencia.
- Conocimiento y manejo de la organización sistemática de la documentación y correspondencia.
- Manejo de equipos diversos de oficina: retroproyector multimedia, fax, computadoras portátiles, anilladora, cámara digital y otros.
- Rápido aprendizaje y adaptabilidad al puesto.

RESPONSABILIDADES:

- Apoyar en la facilitación de la comunicación y disposición de la información para el trabajo de otras áreas.
- Recibir y realizar diversas llamadas telefónicas.
- Registrar el ingreso y salida de la correspondencia y documentos diversos, con base en los Registros de información.
- Archivar documentación diversa, emitida y recibida.
- Sistematizar la Base de Datos para distribución de correspondencia de todas las instituciones nacionales e internacionales, con las que tiene contacto la institución.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título medio en la carrera de Secretaria Ejecutiva Bilingüe y/o Comercial o cursando estudios universitarios en la carrera de Administración o afín.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo dos años en trabajos de Secretaria o Recepcionista en empresa de sólido prestigio a nivel local y/o nacional.

CONOCIMIENTOS:

- Conocimientos de inglés y/o idioma nativo del lugar.
- Disposición para trabajar en equipo.
- Capacidad para trabajar en situaciones bajo presión.
- Manejo de central telefónica.
- Dominio de Microsoft Office a nivel avanzado (Word, Excel, Bases de Datos en Access, Project, Outlook).

HABILIDADES:

- Habilidad y facilidad para mantener buenas relaciones personales, internas y externas.
- Buena presencia, dicción y ética profesional.
- Proactiva.
- Disponibilidad de horario.
- Actitud de servicio.
- Gran facilidad de palabra y/o Dinámica.

CONDUCTOR-CHOFER

INFORMACION BÁSICA

PUESTO: CONDUCTOR-CHOFER
JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR GENERAL
SUPERVISA A: NINGUNA
CODIGO DEL PUESTO: PA-VAP-0016

NATURALEZA DEL PUESTO:

Las funciones del puesto son: el manejo y cuidado de un vehículo, herramientas y accesorios a su cargo; así como el control y mantenimiento de la unidad.

ATRIBUCIONES DEL CARGO:

- Manejo y cuidado de los vehículos a cargo de la institución.
- Mantenimiento de los vehículos propios; así como de las herramientas.

FUNCIONES:

- Conducir el vehículo de la institución.
- Traslado permanente del personal dentro de la zona de trabajo.
- Apoyo a eventos, en función de traslados de materiales.
- Llevar un reporte diario de movilización en el que se anotará: día, detalle del recorrido, horas de salida y de retorno; Kilometraje de salida y de retorno, número de orden de combustible y valor; así como el nombre del personal que utiliza el vehículo y firma.

RESPONSABILIDADES:

- Velar por el correcto funcionamiento del vehículo.
- Mantener registro y control del combustible.
- Efectuar el mantenimiento y reparaciones mecánicas/eléctricas complejas del vehículo a su cargo.
- Mantener vigente su licencia de conducir.

- Acatar y obedecer las órdenes e instrucciones, verbales o escritas, que le impartan las autoridades de la institución empleadora.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

- Título medio en la carrera de Perito Contador, Maestro o Bachiller y/o estudios de nivel básico.

EXPERIENCIA:

- Haber laborado como mínimo tres años, en conducir todo tipo de vehículo o puestos similares.

CONOCIMIENTOS:

- Responsabilidad y honestidad con historial de Tránsito.
- Poseer licencia de conducir tipo "A".
- Residir en el área de trabajo, preferentemente.

HABILIDADES:

- Honesto, puntual, dedicado, cooperador y responsable.
- Persona dinámica y con voluntad para trabajar en horario flexible.
- Referencias laborales comprobadas.
- Conocimiento del área donde desempeñará su trabajo.

XII. IMPLEMENTACIÓN

Al implementar el Manual de Descripción de Puestos y Funciones al personal del Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, se pretende que la capacitación e inducción sea realizada en el menor tiempo, lo que contribuirá a la reducción de riesgos y costos para la institución y por ende, garantizará la calidad en los servicios prestados en las comunidades beneficiadas.

El Manual propuesto se realizará mediante capacitación al personal administrativo y del área de campo, para que conozcan la importancia de contar con esta herramienta que debe propiciar el éxito en la contratación de personal idóneo para los puestos específicos requeridos, con el fin de evitar gastos innecesarios en tiempo, recursos materiales y económicos.

Además, se elaborará un programa de capacitación para los empleados que ya forman parte de la institución, con el fin de fortalecer los conocimientos existentes y que luego trasladarlos al personal de nuevo ingreso.

12.1 IMPLEMENTACION DEL MANUAL

Título de la capacitación	Objetivo de la Capacitación	Dirigido a	Tiempo	Costo	Responsable
Presentación	Dar a conocer el Manual de Descripción de Puestos y Funciones.	Coordinación General y del Proyecto	2 días	Q1,500.00	Administrador General
Presentación del Documento	Dar a conocer el documento elaborado (Manual de Descripción de Puestos y Funciones) al Programa Agrícola.	Personal del Programa Agrícola	3 días	Q2,500.00	Administrador y Coordinador General
Evaluación del documento periódicamente	Presentar el documento a las autoridades eclesiales	Personal del Programa Agrícola	2 veces al año	Q3,000.00	Administrador y Coordinador General
Honorarios (consultoría)				Q3,000.00	Administrador General
COSTO TOTAL				Q10,000.00	

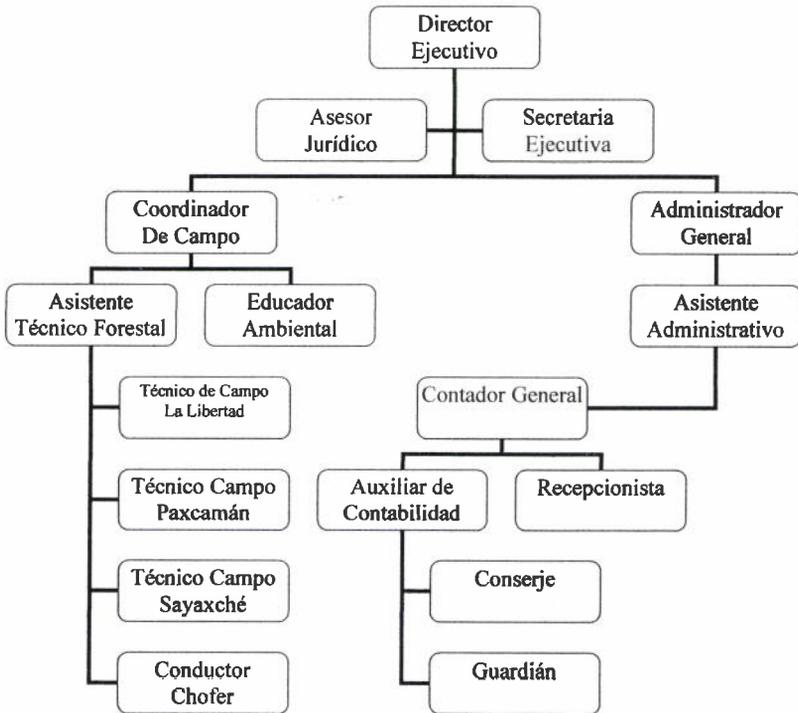
ANEXOS

PROGRAMA AGRICOLA

VICARIATO APOSTOLICO DE PETEN

Anexo No. 01

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Anexo No. 02

SOLICITUD DE EMPLEO

Plaza _____

Antes de llenar esta solicitud, lea cuidadosamente las siguientes observaciones:

1. Escriba las respuestas con letra de molde.
2. Los datos que proporcione deben ser exactos y veraces, los cuales serán tratados confidencialmente y se consideran como buen índice de su rectitud.

Lugar y Fecha: _____

DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos Completos: _____

Dirección: _____

Lugar y Fecha de Nacimiento: _____

Edad: _____ Estado Civil: _____

Nacionalidad: _____ No. IGSS: _____

Cédula de Vecindad No.: _____ Extendida en: _____

Sueldo Mínimo Pretendido: _____

EDUCACION

Educación	Ultimo Año Cursado	Establecimiento	Año De - A	Título o Certificado

Además de español, ¿Qué otros idiomas habla?: _____

CONOCIMIENTOS ESPECIALES EN EQUIPO DE OFICINA

Fotocopiadora		Máquinas sumadoras	
Equipo de cómputo		Herramienta varias	
Máquina de escribir mecánica		Máquina de escribir eléctrica	
Fax		Otros: Especifique:	

Lugar donde actualmente labora: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

¿Por qué desea retirarse de su actual empleo?: _____

¿En qué fecha puede usted empezar a trabajar?: _____

¿Cual es su especialidad?: _____

¿Años de experiencia en su especialidad?: _____

EXPERIENCIA LABORAL (Comience por el trabajo más reciente)

Empresa:	Ultimo Puesto:	Sueldo Inicial:	Sueldo Final:
Dirección:	Actividad de la Empresa:	Teléfono:	Causa de Egreso:
Nombre Jefe Inmediato:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Egreso:	

Empresa:	Ultimo Puesto:	Sueldo Inicial:	Sueldo Final:
Dirección:	Actividad de la Empresa:	Teléfono:	Causa de Egreso:
Nombre Jefe Inmediato:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Egreso:	

Empresa:	Ultimo Puesto:	Sueldo Inicial:	Sueldo Final:
Dirección:	Actividad de la Empresa:	Teléfono:	Causa de Egreso:
Nombre Jefe Inmediato:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Egreso:	

REFERENCIAS PERSONALES

Personas que lo conozcan desde hace cinco años o más (no incluya familiares)

Nombre	Dirección	Teléfono

REFERENCIAS BANCARIAS Y/O COMERCIALES

Nombre	Dirección	Teléfono

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	DIRECCION LUGAR DE TRABAJO
Padre:	
Madre:	
Esposa (o):	
Hermanos:	
1.	
2.	

Nombre de los Hijos	Lugar de Estudio	Fecha de Nac.	M ó F

TIEMPO SIN TRABAJO /ESTUDIOS

Fechas o Períodos	A qué se dedicó

INFORMACION ADICIONAL

Vive en casa: Propia _____ Alquilada _____
Cuántas personas dependen económicamente de usted: _____
Con quien vive: _____
Posee Vehículo: _____ Modelo: _____ Licencia Tipo: _____
Tiene ingresos adicionales a su sueldo: _____
A cuánto asciende su presupuesto: _____
A cuánto ascienden sus deudas: _____

Es alérgico a algún medicamento: _____

Qué tipo de enfermedades ha padecido: _____

Si ha tenido accidentes, mencione cuáles: _____

Tiene alguna deficiencia visual: _____ Tipo de Sangre: _____

Ha estado detenido: _____

A qué asociación pertenece o ha pertenecido: _____

En caso de emergencia o accidente, ¿a quién debe avisarse?: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

OTROS DATOS

Ha laborado para Pastoral Social con anterioridad? SÍ _____ NO _____

Tiene familiares que trabajen en Pastoral Social? SÍ _____ NO _____

Nombre: _____

Tiene familiares que hayan trabajado en Pastoral Social? SÍ _____ NO _____

Nombre: _____

CONDICIONES DE EMPLEO

Está dispuesto a trabajar en días festivos: SÍ _____ NO _____

QUEDO ENTERADO QUE MIS HORARIOS PODRAN VARIAR ENTRE LOS LIMITES DE LA LEY Y SERA CONVENIDO CONFORME LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCION.

HAGO CONSTAR QUE ESTA SOLICITUD LA COMPLETE CON INFORMACION VERIDICA, ESTANDO DE ACUERDO EN QUE LA INSTITUCION DE POR TERMINADO MI CONTRATO DE TRABAJO EN CASO DE ENCONTRAR FALSEDAD U OMISION EN LOS DATOS PROPORCIONADOS.

AUTORIZO A PASTORAL SOCIAL DEL VICARIATO APOSTOLICO DE PETEN, PARA QUE VERIFIQUE LA INFORMACION Y MIS DATOS PERSONALES ANTES DE SER CONTRATADO Y DURANTE TODA LA RELACION LABORAL CON ESTA INSTITUCION, INCLUYENDO REFERENCIAS COMERCIALES Y BANCARIAS.

FIRMA DEL SOLICITANTE

Anexo No. 03

CONTRATO DE TRABAJO

En el municipio de San Benito, Departamento de Petén, a los ____ días de _____ de _____, nosotros _____, actuando en calidad de _____, me identifico con mi cédula de vecindad número de orden ____ y registro _____, extendida por el Alcalde Municipal de _____, Estado Civil _____, De ____ años de edad, y _____ de ____ años de edad, Estado Civil _____ me identifico con mi cédula de vecindad número de orden ____ y registro _____, extendida por el Alcalde Municipal de _____. Declaramos que estamos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y que por este acto celebramos CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, de acuerdo a las siguientes cláusulas: - - - - -

PRIMERO: DESCRIPCION DEL TRABAJO Y TERMINOS DE REFERENCIA: El título del puesto es _____. El puesto de _____, es un puesto permanente de trabajo dentro de la Institución Pastoral Social del Vicariato Apostólico de Petén, mientras la administración o Gerencia no dispongan lo contrario. El titular de la plaza es responsable de ejecutar su trabajo de acuerdo a las leyes laborales de la República, a sus términos de referencia y a este contrato. La descripción detallada de las responsabilidades laborales se encuentran en el documento denominado "Manual de Funciones" que será firmado anualmente por el _____ y el trabajador y añadido como anexo del presente contrato que corresponde al cargo.

SEGUNDO: LUGAR Y HORARIO DE TRABAJO: El trabajador tendrá un horario normal de trabajo de lunes a viernes, entre 8:00 y 17:00 horas. El trabajador tendrá dos horas para almuerzo a medio día, entre 12:00 y 14:00. El lugar de trabajo es atrás de Iglesia Católica donde funciona Pastoral Social y en otro lugar donde la naturaleza del trabajo lo exija.

TERCERO: SALARIO Y PRESTACIONES LABORALES: El trabajador devengará las prestaciones de ley: Salario, Bono 14, Aguinaldo, Vacaciones, Indemnización Universal. El salario total del trabajador será de _____ mensuales. La Pastoral Social del Vicariato

Apostólico de Petén no será responsable de los gastos pagados o incurridos por el trabajador, a menos que sean aprobados previamente por la administración o Gerencia. El trabajador deberá obtener y presentar los comprobantes correspondientes a los gastos efectuados.

CUARTO: PERIODO DE PRUEBA: En los primeros dos meses el trabajador estará a prueba; durante este periodo cualquiera de las partes podrá dar por terminada la relación laboral sin perjuicio para ninguna de ellas. La terminación del contrato laboral durante este período da por cancelada la posibilidad de requerir el pago de prestaciones por parte del trabajador.

QUINTO: TERMINACION DEL CONTRATO: Este contrato laboral puede terminar por cualquiera de las siguientes causas:

1. Causas de terminación de los contratos de acuerdo al Código de Trabajo Vigente.
2. Por resolución tomada al final de un proceso disciplinario.
3. Por mutuo consentimiento.
4. Por voluntad expresa de una de las partes.

SEXTO: VIGENCIA Y MODIFICACIONES AL CONTRATO:

Vigencia del Contrato: Este contrato tiene vigencia por un periodo de _____ años / meses a partir de su firma.

Modificaciones al contrato: Este contrato representa el convenio completo sobre la base de las cláusulas descritas. Cualquier modificación deberá darse por escrito y deberá ser firmada por ambas partes.

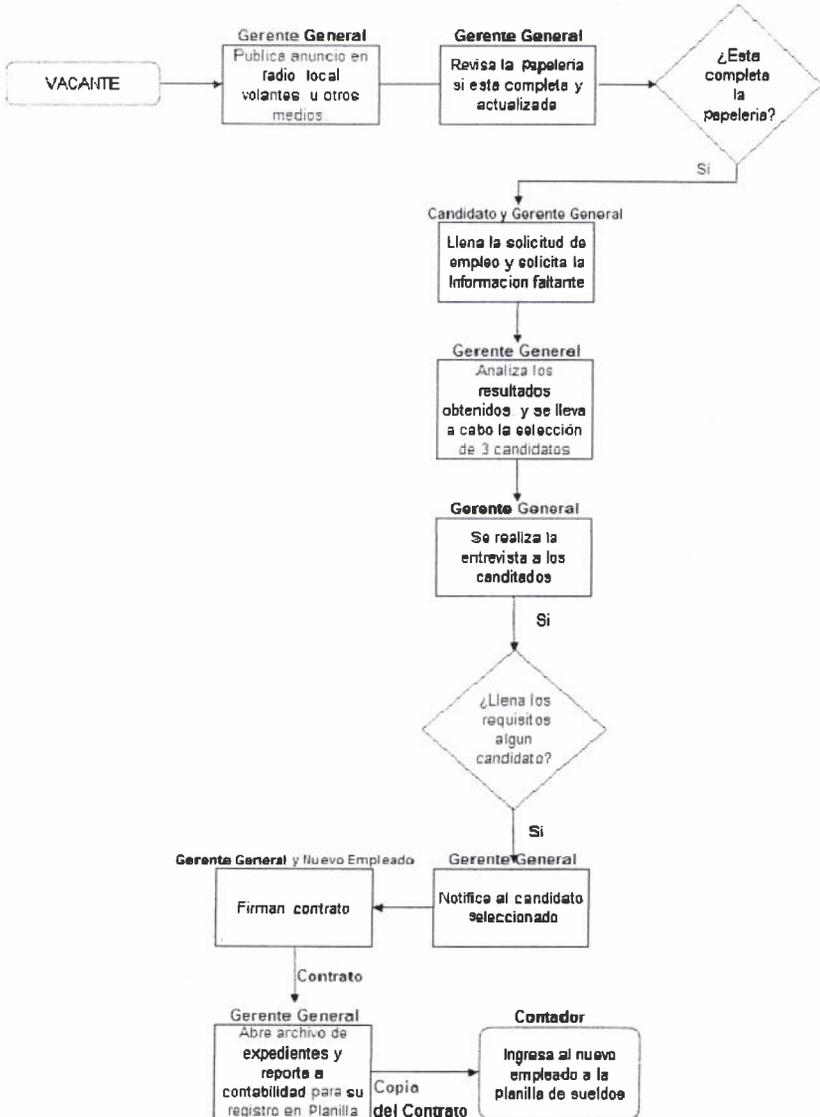
Lemos lo escrito y bien enterados de su objeto, valor y efectos legales, aceptamos, ratificamos y firmamos.

Patrono

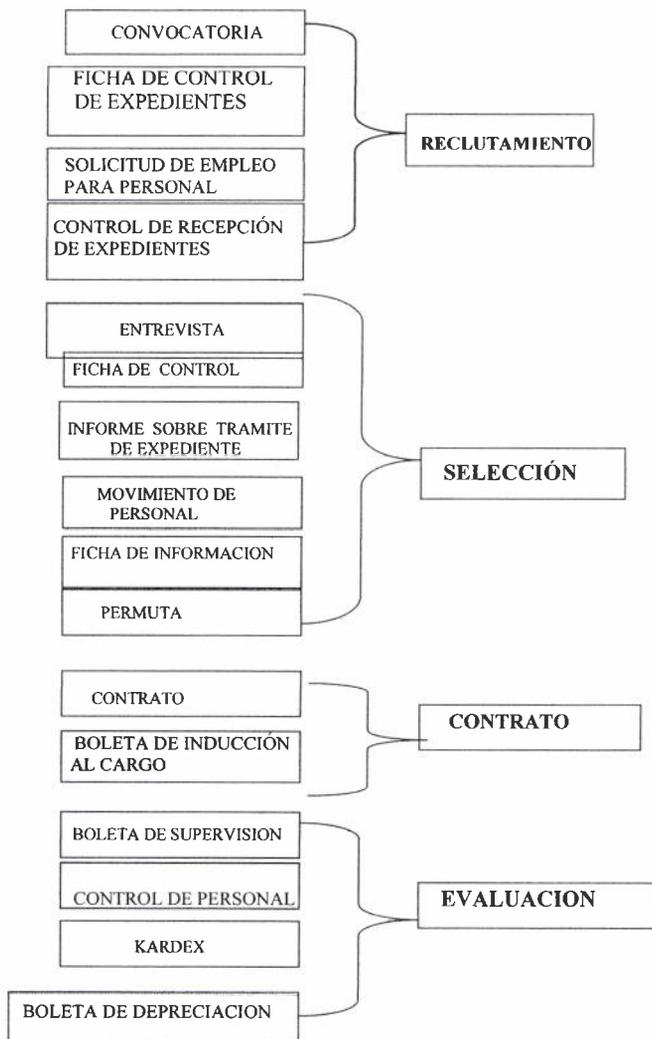
Empleado

Anexo No. 04

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL



**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL**



CONVOCATORIA INTERNA

Por este medio la Administración de Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén hace del conocimiento del personal las siguientes plazas que actualmente se encuentran vacantes:

PUESTO	EDUCACION	CAPACITACION y/o ENTRENAMIENTO	DESTREZAS	CARACTERISTICAS DE LA PERSONALIDAD	CONOCIMIENTOS ESPECIALES
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Si usted está interesado en alguna de las posiciones anteriores y llena todos los requisitos, favor presentarse a llenar solicitud a la oficina del Administrador, adjuntando su Curriculum Vitae actualizado, donde se le informará cuál es el procedimiento que se seguirá para cada posición.

Atentamente,

LA GERENCIA

**MANUAL DE DESCRIPCION Y
FUNCIONES DE PUESTOS**

MANUAL DE DESCRIPCION Y FUNCIONES DE PUESTOS			
PUESTO:			Página 000 de 000
FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO			
UNIDAD ORGÁNICA:			
CARGO CLASIFICADO:		NÚMERO DE CARGOS:	
CÓDIGO DEL CARGO CLASIFICADO:		CÓDIGO CORRELATIVO:	
<p>1. INFORMACION BÁSICA</p> <p>PUESTO:</p> <p>JEFE INMEDIATO:</p> <p>SUPERVISA A:</p> <p>2. NATURALEZA DEL PUESTO</p> <p>3. ATRIBUCIONES DEL CARGO</p> <p>4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS</p> <p>FUNCIONES:</p> <p>RESPONSABILIDADES:</p>			
APROBADO	ULTIMA MODIFICACIÓN	VIGENCIA	
	FECHA : / /	FECHA : / /	

PUESTO:

FICHA DE PERFIL DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO

UNIDAD ORGÁNICA:			
CARGO CLASIFICADO:		NÚMERO DE CARGOS:	
CÓDIGO DEL CARGO CLASIFICADO:		CÓDIGO CORRELATIVO:	

REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD:

EXPERIENCIA:

CONOCIMIENTOS:

HABILIDADES:

APROBADO	ULTIMA MODIFICACIÓN	VIGENCIA
	FECHA : / /	FECHA : / /

**MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DE LOS EMPLEADOS DE PROGRAMA AGRICOLA VAP**

Instrucciones:

Tomando en cuenta el servicio del trabajo realizado durante el período, marque con una equis el valor que mejor describe su opinión respecto del nivel de ejecución del empleado en el puesto de trabajo.

Lea el concepto y su descripción, evalúe el desempeño del empleado con el nivel requerido para el puesto de trabajo y marque su respuesta.

Si su calificación no es **Excelente**, describa en el espacio de **Área de Mejora** aquellos aspectos importantes que sean requeridos para que el desempeño sea considerado óptimo.

Utilice el espacio de **Área de Mejora**, para que los comentarios relacionados con los puntos específicos de mejora, para el alcance del nivel óptimo de desempeño.

Utilice la siguiente escala, como criterio general de evaluación para cada uno de los requerimientos que se plantean. La escala de evaluación es de 100 puntos.

Inaceptable: No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el puesto	0
Por debajo del Promedio: Cumple con dificultad con los requerimientos establecidos	2
Promedio: Cumplimiento ordinario de las responsabilidades del puesto	3
Arriba del Promedio: Su trabajo supera en alguna medida, lo esperado para el puesto	4
Excelente: Supera con mucho, las expectativas para el puesto de trabajo	5

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE EMPLEADOS**

PROGRAMA AGRICOLA VICARIATO APOSTOLICO DE PETEN

Unidad Administrativa:
Departamento:
Puesto:
Nombre del Empleado:
Jefe Inmediato:

CONCEPTO	AREA DE MEJORA	PONDERACION
1. Conocimiento del Trabajo: La cantidad y calidad de la información manejada en relación con sus funciones específicas.		
2. Volumen de Trabajo: Cantidad de trabajo desarrollado por el empleado en condiciones normales, para las actividades definidas en el puesto.		
3. Calidad de Trabajo: Considera el ritmo de trabajo, la exactitud y confiabilidad de los resultados.		
4. Responsabilidad: Interés personal por el cumplimiento en tiempo y uso de recursos en relación a sus deberes y		

obligaciones.		
5. Habilidad para el aprendizaje de tareas nuevas: Toma en cuenta el tiempo necesario para el aprendizaje de tareas nuevas; así como la captación y retención de explicaciones.		
6. Juicio y Sentido Común: Toma decisiones lógicas y aplicables que permiten la solución de problemas que se presentan en las tareas.		
7. Trabajo en Equipo: Apoya activamente las acciones propuestas en su área, de tal forma que se almacenan los objetivos propuestos en otras actividades ajenas a las de su puesto de trabajo.		
8. Confiabilidad: Certeza que inspira ante superiores y compañeros el servicio del trabajo realizado.		
9. Manejo de imprevistos: En aquellas situaciones sin programación y que se requiere de acción rápida y reacción con precisión, emprendiendo acciones voluntarias.		
10. Puntualidad: Asiste y se presenta puntualmente a su puesto de trabajo.		
11. Identificación con P.S.: Conoce y practica efectivamente la Misión y Valores		

de la Institución.		
12. Presentación Personal: Su vestuario y apariencia son adecuados al puesto de trabajo.		
13. Relaciones Interpersonales: En términos generales, puede decirse que es cortés y atento a sus compañeros de trabajo, proporcionando satisfacción y estabilidad a los grupos por sus aportaciones para un ambiente favorable.		
14. Normas de Trabajo: Apoya activamente y con el ejemplo, el cumplimiento de las normas y disposiciones superiores.		
15. Actualización: Está interesado en el aprendizaje de otros conocimientos o destrezas adicionales, a los requeridos para su puesto de trabajo.		
16. Capacidad para seguir Instrucciones: Atiende y sigue instrucciones en forma efectiva.		
17. Servicio: Muestra interés, honestidad y cordialidad en la atención a las personas.		
18. Comunicación: La transmisión de mensajes a sus compañeros y a las demás personas, se lleva a cabo en forma objetiva y clara.		

19. Resolución de Problemas: Cuando existe un problema, identifica las causas y propone e implementa soluciones.		
PONDERACIÓN TOTAL:		

COMENTARIOS:

Comentario del evaluado:

Comentario del evaluador:

Capacitación técnica: _____

Capacitación general: _____

FECHA:

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador



Anexo No. 09

PASTORAL SOCIAL
VICARIATO APOSTÓLICO DE PETÉN

A QUIEN INTERESE:

La Pastoral Social del Vicariato Apostólico de Petén **HACE CONSTAR** que conoce a **MANUEL RODERICO REQUENA STERKEL** de profesión Perito Contador, quién se identifica con Cédula de Vecindad No. de Orden P-17 y Registro 28,490, extendida por el Alcalde Municipal de San Benito, Petén.

Quien laboró en esta institución desde el mes de noviembre del 2005 hasta el mes de abril del 2006. Durante dicho tiempo, se caracterizó por ser una persona trabajadora, respetuosa, responsable y participativa; razón por la cual no encuentro inconveniente alguno en recomendar a **MANUEL RODERICO REQUENA STERKEL**, a la persona que requiera de sus servicios, ya que estoy seguro que sabrá desempeñar cualquier trabajo que le sea encomendado de acuerdo a su capacidad.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE AL INTERESADO CONVenga, EXTIENDO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE CONSTANCIA LABORAL, EN SANTA ELENA, FLORES, PETÉN, EL DIA 30 DE ABRIL DEL AÑO 2008.

ENCARNACION GARCIA JUAREZ
COORDINADOR DE PASTORAL SOCIAL
VICARIATO APOSTOLICO DE PETEN

Pastoral Social, Vicariato Apostólico de Petén, 7ave. 12-42 zona 1 San Benito Petén, Telefax: 7926-1250

Anexo No. 10

FINIQUITO LABORAL

Yo, Gloria Elizabeth Aguilar, identificada con cédula de vecindad número de Orden y Registro dieciocho mil novecientos nueve (18,909), extendida por el Alcalde Municipal de San Benito, departamento de Petén; por este medio **HAGO CONSTAR:** que en esta fecha he recibido a mi entera conformidad y en moneda de curso legal en la República de Guatemala, la cantidad de SETECIENTOS CINCUENTA QUETZALES CON 00/100 (Q750.00), como pago de mi **LIQUIDACION LABORAL**, por mi tiempo laborado como Educadora, en el proyecto de Programa Agrícola del Vicariato Apostólico de Petén, durante el período comprendido del 01 de enero de dos mil ocho al treinta y un días del mes de enero de dos mil ocho. La misma incluye mis prestaciones laborales de ley (Indemnización, Aguinaldo y Bono 14), por lo que se encuentran al día a la presente fecha, por tal razón renuncio a cualquier reclamo posterior en este concepto.

En virtud, no tengo ningún inconveniente alguno en otorgar al Programa Agrícola de la Pastoral Social de Vicariato Apostólico de Petén, el más amplio, total y eficaz **FINIQUITO LABORAL**, en Santa Elena, Flores, departamento de Petén, a los veintiocho días del mes de febrero de dos mil ocho.

Gloria Elizabeth Aguilar
P-17 Reg. 18.909

Anexo No. 11

CONSTANCIA DE GOCE DE VACACIONES

POR ESTE MEDIO YO: _____

QUE LABORO EN EL CARGO DE: _____

LUGAR DE TRABAJO: _____

HAGO CONSTAR QUE GOCE VACACIONES DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO
DEL _____ AL _____

CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE VACACIONES DEL AÑO _____

SAN BENITO, PETEN, _____ DE _____ DE _____

(f) _____

TRABAJADOR

CEDULA No. DE ORDEN _____ REGISTRO _____