



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA “ARBOLES DE
JUSTICIA”**

SUSTENTADO POR:

ANA GABRIELA FLORES VALLADARES 11953106

OMAR HUMBERTO MEJÍA LÓPEZ 11953038

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON
ENFASIS EN FINANZAS**

TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2021

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA “ARBOLES DE JUSTICIA”

**PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

ALBERTINA NAVARRO RIOS

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JUAN MARTIN HENANDEZ
JORGE YAMIL DACCARETT**



FACULTAD DE POSTGRADO
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA “ARBOLES DE JUSTICIA”

Ana Gabriela Flores Valladares

Omar Humberto Mejía López

Resumen

En el presente documento corresponde a un diagnóstico organizacional aplicado a “Arboles de Justicia”, con la finalidad de conocer, evaluar y posteriormente proponer soluciones creativas que aporten a la organización mayor control, fortalecimiento institucional y del ambiente laboral para mejora de la cultura organizacional. El alcance de la investigación es descriptivo ya que el propósito es describir la realidad actual de la organización en un momento único. El enfoque y método utilizado es de tipo mixto, debido a que se orienta a la recolección y análisis de datos cualitativos, así como cuantitativos, su integración y discusión conjunta. Se utilizaron diversas técnicas para la recolección de información como la aplicación de encuestas, grupo focal y entrevistas. Como conclusión general podemos indicar que ADJ es una organización joven que ha experimentado un crecimiento exponencial durante el año 2021 para el cual no se encontraba organizacionalmente lista, teniendo diversas falencias a nivel de estructura y de gestión del recursos humano que con la propuesta que es parte y resultado del presente documento, incluyendo manuales y documentación, se espera pueda ser considerada y analizada para fortalecer y actualizar su actual accionar de manera que pueda ubicarse adecuadamente dentro de su actual contexto de acción y retos vigentes.

Palabras claves: (Diagnostico Organizacional, ONG, Clima Organizacional, Comunicación Organizacional)



GRADUATE SCHOOL
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA “ARBOLES DE JUSTICIA”

Ana Gabriela Flores Valladares

Omar Humberto Mejía López

Abstract

This document corresponds to an organizational diagnosis applied to "Trees of Justice", in order to know, evaluate and subsequently propose creative solutions that provide the organization with greater control, institutional strengthening and the work environment to improve the organizational culture. The scope of the research is descriptive since the purpose is to describe the current reality of the organization in a single moment. The approach and method used is a mixed type, because it is oriented to the collection and analysis of qualitative data, as well as quantitative, its integration and joint discussion. Different techniques were used to collect information such as the application of surveys, focus groups and interviews. As a general conclusion, we can indicate that ADJ is a young organization that has experienced exponential growth during the year 2021 for which it was not organizationally ready, having various shortcomings at the level of structure and human resource management that with the proposal that is part and the result of this document, including manuals and documentation, is expected to be considered and analyzed to strengthen and update its current actions so that it can be properly located within its current context of action and current challenges.

Keywords: (Organizational Diagnosis, NGO, Organizational Climate, Organizational Communication)

DEDICATORIA

Ana Flores

Dedico la labor del presente trabajo a mis hijos Fernando Andrés, Diego Gabriel y Adrián Jared. Que sepan que no existe victoria sin sacrificio y que todo sueño, no importa el tiempo ni el momento, siempre es posible con la ayuda y el favor de Dios.

Omar Mejía

Dedico a mis padres Omar Mejia y Miriam López, a mi esposa Jennifer Castro e hijos Omar Alejandro y Victoria Isabel quienes con su amor, paciencia me han permitido llegar a cumplir hoy una meta más, han sido un pilar fundamental para tomar la decisión de cursar y finalizar estudios de postgrado.

AGRADECIMIENTO

Ana Flores.

Agradezco en primer lugar a Dios por la oportunidad de cursar mis estudios de maestría y poder haber llegado hasta este punto de culminación, Gracias a mi familia entera por todo su apoyo y ánimo durante todo éste tiempo, si ellos esto no hubiese sido posible. Gracias por todo lo aprendido, por todas las personas maravillosas que conocí entre maestros y compañeros que dejaron huella en mí. Por ese grupo de 4 que no me dejaron claudicar en los momentos difíciles, mi cariño y agradecimiento por siempre.

Omar Mejía.

Agradezco a Dios por haberme dado salud y fortaleza durante todo este proceso académico de postgrado, a mis maestros por sus aportes profesionales, compartiendo parte de sus conocimientos invaluable. También agradezco a mi esposa Jennifer Castro e hijos Omar Mejía y Victoria Mejía que son el motor que impulsa mis sueños, estuvieron siempre a mi lado en los días noches más difíciles durante mis horas de estudio. Agradezco a mis compañeros que hoy también culminan sus estudios de postgrado y no puedo dejar de recordar cuantas tardes, noches dedicando horas y horas de estudio y trabajo juntándonos para elaborar todas nuestras asignaciones, les agradezco por su apoyo constante.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
ÍNDICE DE CONTENIDO	8
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 Antecedentes del problema	11
1.2 Definición del problema.....	12
1.2.1 Enunciado del problema	12
1.2.2 Formulación del problema.....	13
1.2.3 Preguntas de investigación	14
1.3 Objetivo general	14
1.3.1 Objetivos específicos	14
1.4 Justificación.....	15
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO	17
2.1 Análisis de la Situación Actual	17
2.1.1 Análisis del macro entorno.....	18
2.1.2 Análisis del micro entorno	20
2.2 Conceptualización.....	22
2.2.1 Diagnóstico Organizacional:	22
2.2.2 Estructura Organizacional.....	23
2.2.3 Cultura Organizacional	24
2.2.4 Cambio Organizacional	24
2.3 Teorías de sustento	25
2.3.1 Evaluación 360.....	25
2.3.2 Herramientas de comunicación.....	28
2.4 Instrumentos utilizados	34
2.4.1 Guion de entrevista	34
2.4.2 Análisis FODA	34
2.4.3 Cuestionario de encuesta	35
CAPITULO III. METODOLOGIA	36
3.1 Congruencia Metodológica	36

3.1.1 Matriz de congruencia.....	36
3.1.2 Esquema de variables.....	37
3.1.3 Operacionalización de las variables	38
3.2 Alcance, enfoque y métodos	39
3.3 Diseño de la investigación	39
3.3.1 Población.....	39
3.3.2 Muestra.....	40
3.3.3 Unidad de análisis.....	40
3.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados	40
3.4.1 Técnicas.....	41
3.4.2 Instrumentos	41
3.4.3 Procedimientos aplicados	42
3.5 Fuentes de información	43
3.5.1 Fuentes primarias.....	43
3.5.2 Fuentes secundarias	43
CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS	45
4.1 Introducción	45
4.2 Resultados	46
4.2.1 Encuesta	46
4.2.2 Entrevista.....	64
4.3 Análisis crítico.....	69
4.3.1 Planteamiento estratégico	69
4.3.2 Estructura Organizacional.....	70
4.3.3 Cultura organizacional	71
CAPITULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1 Conclusiones	72
5.2 Recomendaciones.....	73
CAPITULO VI PROPUESTA.....	75
6.1. Nombre de la propuesta.....	75
6.2 Introducción	75
6.3 Propósito de la propuesta	75

6.4. Justificación de la propuesta	75
6.5. Alcance.....	76
6.6 Descripción de la propuesta	76
6.6.1 <i>Desarrollo de todos los elementos necesarios.</i>	76
.....	80
6.6.2 <i>Medidas de control</i>	87
6.7 Presupuesto.....	91
6.8 Cronograma de ejecución.....	92
6.9 Tabla de concordancia.....	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	97

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del problema

El ciclo de crecimiento de una empresa regularmente sigue una serie de etapas que se desarrollan de manera gradual siendo cada fase variable en cuanto a tiempos pero siguiendo siempre una línea (ESAN Bussiness, 2016), no así necesariamente el caso de las Organizaciones sin Fines de Lucro que se gestionan a partir de convenios de cooperación y/o donaciones que no necesariamente se presentan de manera gradual, siendo este el tema central de investigación y análisis del presente proyecto específicamente a partir de la experiencia de la Organización Arboles de Justicia (ADJ).

Para establecer este contexto se presenta a continuación la línea de tiempo de la historia de Arboles de Justicia:



Fuente: (Arboles de Justicia)

Como eventos principales de la historia de la Organización es importante brindar relevancia a que Arboles de Justicia inicio en el año 2009 a través del voluntariado, como una acción de hacer justicia al más necesitado llevando principalmente la Palabra de Dios, así como insumos para cubrir necesidades básicas y de asistencia a su población meta. Siendo hasta el año 2018 que se crea de manera formal como una Organización sin Fines de Lucro, con base Cristo céntrica iniciando oficialmente con la recepción y ejecución de fondos para diversos proyectos.

Siendo que ADJ es una Organización bastante joven es en el año 2021 donde experimenta un crecimiento de más del 80% iniciando con la ejecución del Proyecto ‘No Me Detengo’ que requirió el establecimiento de una estructura a nivel nacional y el inicio inmediato de ejecución del proyecto con resultados ambiciosos a ejecutar en un corto tiempo para esta segunda fase del proyecto. Ya en el 2020 se había tenido la experiencia de ejecución del proyecto piloto de esta iniciativa con un fondo de 1.5 millones de lempiras y una estructura de 6 personas para convertirse en el 2021 en un proyecto de ejecución de 20 millones de lempiras y una estructura que abarcará una ejecución en 7 ciudades a nivel nacional.

1.2 Definición del problema

1.2.1 Enunciado del problema

El presente proyecto de investigación corresponde al diagnóstico de la situación organizacional de Arboles de Justicia (ADJ), con sede en Tegucigalpa y oficinas regionales en San Pedro Sula y La Ceiba, con dos años de fundación. El propósito principal de ADJ es “Hacer Justicia al Desamparado” naciendo desde la actividad pura del voluntariado con acciones que iniciaron hace 10 años hasta definir su formalización como Organización sin Fines de Lucro, cristo céntrico,

iniciando con acciones orientadas principalmente a niñez y adolescencia e incorporando posteriormente intervenciones a población vulnerable a través de proyectos de emprendimiento.

Arboles de Justicia es una Organización joven, pero con un crecimiento exponencial durante el año 2021 que ha resultado en la expansión con la apertura de dos oficinas regionales y un total de 44 colaboradores y una estructura fuerte de voluntariado que abarca a más de 100 voluntarios activos.

1.2.2 Formulación del problema

Siendo que la dinámica de proyectos incorporados en el presente año la principal causa de rápido crecimiento y expansión, lo cual sumado a los compromisos de cumplimiento de objetivos y resultados propuestos, se ha expuesto por parte de la Gerencia que la Organización no estaba lista en cuanto a su capacidad organizacional instalada para hacer frente de la mejor forma con la correspondiente estructura organizacional así como de coordinación de procesos tanto a nivel de la oficina central como con la coordinación con las nuevas oficinas regionales.

Para finalizar el planteamiento del problema concluiríamos con la siguiente interrogante como base para el desarrollo del presente estudio: ¿Existen lineamientos de trabajo que ADJ podría considerar implementar que aporten a una mejora de forma más adecuada y considerando el rápido crecimiento experimentado en el presente año?

1.2.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuenta ADJ con un planteamiento estratégica actualizado y acorde a su actual accionar?
2. ¿La estructura organizacional establecida es la adecuada para facilitar el desempeño de la labor de los colaboradores de las diferentes oficinas de forma eficaz y eficiente?
3. ¿La cultura organizacional es acorde a los propósitos y principios organizacionales?

1.3 Objetivo general

Implementar un diagnóstico organizacional de la Organización Arboles de Justicia, implementando los conceptos y metodologías aprendidos a lo largo de la Maestría de Dirección Empresarial, con el propósito de aportar al fortalecimiento de la Organización siendo esta un actor local de aporte al desarrollo humano a través de la labor social.

1.3.1 Objetivos específicos

1. Evaluar el actual planteamiento estratégico, que incluye análisis de misión, visión y valores de la Organización.
2. Analizar de la estructura organizacional.
3. Analizar la cultura organizacional.
4. Establecer una propuesta de mejora con elementos que representen oportunidades de fortalecimiento y desarrollo de nuevas capacidades organizacionales.

1.4 Justificación

Siendo que las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) representan el interés colectivo como máxima de su acción y reconociendo la importancia del fortalecimiento de actores locales de desarrollo consideramos que el aporte del presente proyecto vendrá a beneficiar no solamente a la Organización en sí, sino también a sus poblaciones meta actuales y potenciales y en los diferentes espacios de alianza dentro de las zonas de intervención donde se encuentra el accionar de ADJ.

Una Organización con una estructura y procesos sólidos establecidos tiene como resultado la prestación de servicios de forma más eficaz y eficiente, a la vez que amplía sus oportunidades con el fortalecimiento de su capacidad instalada para poder ser receptor de fondos de nuevos cooperantes tanto nacionales como internacionales.

Al referirse a una acción de mejora se está considerando toda aquella actividad destinada a modificar la manera en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en resultados positivos de los indicadores del proceso. Esto puede incluir la reducción o eliminación de la burocracia, normalizar la manera de llevar a cabo las actividades, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, entre otros. *(La importancia de la mejora de los procesos y pasos a seguir, s/f)*

Al presentar los mecanismos propuestos en este presente Proyecto de Graduación a ADJ y estos sean aplicados se podrá determinar de una forma cuantitativa el mejoramiento de los indicadores de cultura organizacional en sus diversas áreas y oficinas. De igual manera cualitativamente se podrá medir la satisfacción de del personal respecto a sus funciones y ambiente laboral.

Con base a que la Organización ha abierto las puertas para este Proyecto de Graduación y que se cuenta con la información necesaria, tomando en consideración los recursos y el tiempo estimado, concluimos que el desarrollo del presente proyecto de investigación es viable.

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

Arboles de Justicia es una Organización No Gubernamental con tres años de fundación que ha experimentado un crecimiento acelerado encontrándose en un punto en el cual es necesario la creación de un espacio de análisis para el planteamiento de las necesidades de ajuste en las diferentes variables que abarca el diseño organizacional para poder lograr estándares adecuados de eficiencia como resultado de una adecuada cultura organizacional, ajustado a la actual realidad de demanda existente en la Organización.

Es importante tener presente que una Organización es el medio que un grupo de personas utiliza para coordinar acciones con el propósito de alcanzar objetivos o metas (Jones, 2013), que para el caso de la Organización en estudio es la implementación de proyectos del sector social orientado a grupos vulnerables para el mejoramiento de su calidad de vida y la creación de nuevas oportunidades.

Es de interés expreso de ADJ el adaptar los aspectos organizacionales al actual contexto producto del acelerado crecimiento experimentado en el 2021 para el cual organizacionalmente no estaban listos, situación sentida a nivel de los obstáculos internos y barreras que impidieron el logro de objetivos y metas en tiempo y forma.

Parte de lo que se ha identificado para el presente estudio es incluir un análisis de las diversas variables que componen la estructura organizacional como la departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización (Santos, de la Cruz, & Polanco, 2020).

Es en este punto donde adquiere relevancia la utilidad de la implementación de un diagnóstico organizacional, cuya importancia radica en lo siguiente:

Permite entender una organización: lo que es, lo que quiere ser, lo que quizá no quiere ser, lo que quiere hacer y cómo quiere hacerlo, cómo trabaja, cómo se organiza, cómo anda su jerarquía. Permite, también, entender cuáles son sus problemas: los mayores, los críticos, los secundarios, los que molestan a todos. A veces el diagnóstico permite encontrar soluciones a los problemas, porque hace posible que se los entienda mejor, porque brinda una información más clara, mejor organizada, mejor presentada. (Proulx, 2015)

2.1.1 Análisis del macro entorno

Con el propósito de establecer el contexto del estudio estableciéndolo dentro del marco correspondiente al concepto intrínseco de una Organización No Gubernamental se considera conveniente detallar las principales diferencias de éstas respecto a una empresa(Andrés Jovani, 2013):

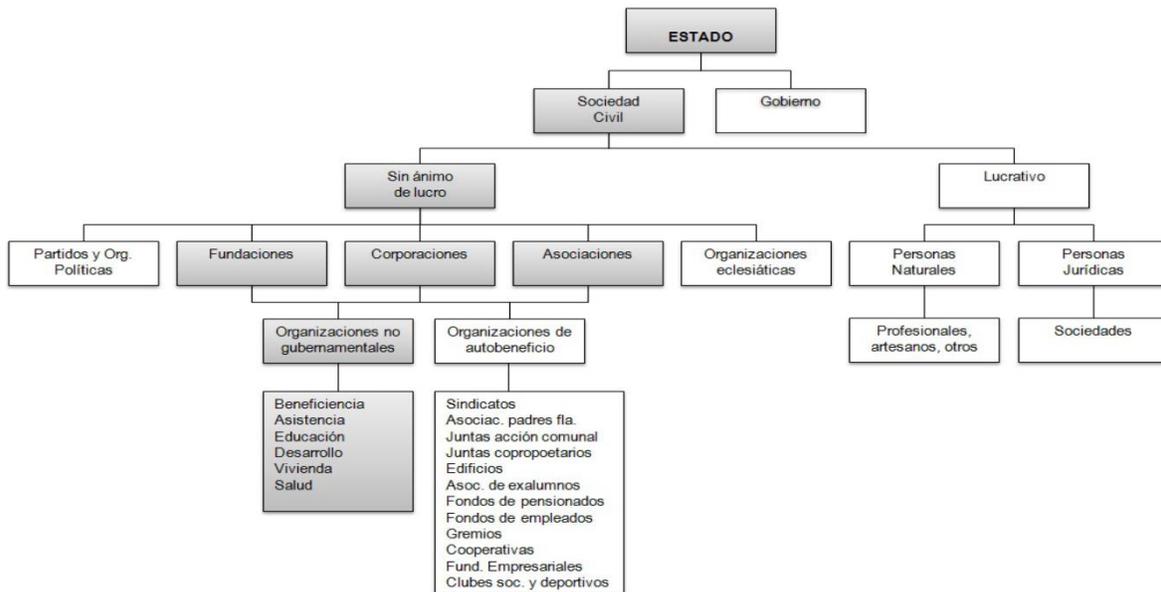
Concepto	Organización No Gubernamental	Empresa
Finalidad	Producción de bien o servicio para atender necesidades de la población que no han sido satisfechas ni por el Gobierno ni por el mercado, para mejoramiento de condiciones de vida de la población meta	Generación de ganancias, rentabilidad
Productos	Beneficio social	Bienes y/o servicios de consumo
Fuente de ingresos	Donantes, cooperantes, voluntarios	Ventas de bienes y/o servicios
Receptor final	Beneficiarios	Clientes

Considerando esta diferenciación se puede concluir que el recurso más valioso de una Organización No Gubernamental es su recurso humano por motivo de representar el motor

principal para casi la totalidad de su accionar en una simbiosis directa y estrecha con su población meta, relación crucial para el logro de sus fines y objetivos.

Representan agrupaciones que trabajan al margen del Gobierno, sin criterios de rentabilidad económica que caracteriza el sector empresarial e incluidas dentro de la sombrilla de Organizaciones de Sociedad Civil (Casey, 1996). En este sentido, la implementación del diagnóstico organizacional toma una dirección directamente relacionada con variables diferentes a las de mercado, incluyendo por una parte cooperantes y donantes; y por otro los beneficiarios o población meta de los proyectos sociales.

Ubicación de las ONG en la estructura del estado



Fuente: Adaptado del Directorio Guía Entidades sin Ánimo de Lucro, 1998-2000,

(CODESARROLLO, 2000: xvi)

Con relación a la definición de ONG, son muchas las entidades internacionales que han aportado a su conceptualización, la Organización de las Naciones Unidas –ONU- las considera como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional”. El Banco Mundial es más específico al definirla como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (World Bank, 2004).

Si bien es cierto, el principio fundamental de las ONG está en su función social de ayuda a los grupos más necesitados en una actitud meramente filantrópica y de independencia formal y anti-Estado⁵, la evolución histórica de su institucionalidad no refleja la lealtad a tal principio, pues a mediados de los 80 esa imagen de ruptura con el Estado es sustituida por otra de conciliación y colaboración con los intereses públicos. Incluso los autores que se congratulan con la labor de las ONG manifiestan que debido a la crisis de financiamiento vivida en los 80 y 90s las ONG empezaron a incursionar en actividades empresariales y de venta de servicios y consultorías, olvidándose así de su definición inicial “anti-gubernamental y sin fines de lucro” Dávila Paredes, T. (2014).

2.1.2 Análisis del micro entorno

Retomando la definición del problema específico identificado y planteado por ADJ, el diagnóstico organizacional es un paso previo de suma importancia para conocer la situación actual de la organización, para poder desarrollar el diseño de los planes de acción y su posterior implementación (Rojas et al., 2019).

A finales del año 2020 se realizó la ejecución del Proyecto “No me Detengo” con un monto de inversión de 1.5 millones de lempiras con un plazo de ejecución de 3 meses en la ciudad de Tegucigalpa, siendo el punto de partida para la aprobación de la nueva fase del proyecto iniciando

en el 2021 con una inversión de 20 millones de lempiras con ejecución en 7 ciudades diferentes a nivel nacional: San Pedro Sula, Villanueva, Choloma, La Lima, El Progreso, La Ceiba y Tegucigalpa. Bajo éste nuevo panorama la demanda de requerimientos para hacer posible la ejecución del mismo requirió la apertura de dos oficinas regionales y la contratación de una estructura de 37 personas directamente para el proyecto que vendrían a sumarse a la estructura actual.

La actual demanda de respuesta en todos los ámbitos organizacionales frente a una nueva estructura obliga a replantearse nuevas formas de trabajo, análisis de procesos, nuevas formas de gestión del recursos humano, entre otras variables organizacionales, con el objetivo de mantener y/o mejorar la cultura organizacional y de mantenerse como una organización competitiva y confiable para la recepción de fondos para nuevos proyectos dentro de la cartera actual de cooperantes o en la búsqueda y aplicación a nuevas oportunidades de alianza y asociación, a fin de poder ampliar los servicios brindados en las áreas de influencia de ADJ y aportar así al mejoramiento de nuevas condiciones de vida para los beneficiarios actuales y potenciales.

Actualmente en Honduras se cuenta con la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en el Decreto No 32-2011, donde considera que es necesario contar con una legislación adecuada que garantice el buen funcionamiento de las mismas.

Como ejemplos de grandes accionar de las Organizaciones no gubernamentales en Honduras existe el ejemplo en 1980 las organizaciones no-gubernamentales ACORDE/Vecinos mundiales iniciaron un proyecto de desarrollo en el municipio de Güinope, Honduras para ayudar a la población responder a la situación de pobreza a través del mejoramiento agrícola y el desarrollo individual. Luego de un proceso continuo de aprendizaje-acción, un grupo de agricultores

respondieron a la situación local con un alto grado de innovación al nivel de la finca y de sus vidas. Aunque el proyecto de ACORDE/Vecinos Mundiales termino en 1989, estos innovadores siguieron apoyando procesos de cambio en sus comunidades. Este estudio documento los factores personales e institucionales detrás del proceso de cambio con agricultores quienes participaron en este proceso. A través de una encuesta formal, entrevistas y talleres, el investigador documento el camino al éxito de los agricultores innovadores y sus lecciones para desarrollo rural.(Zamorano, 2021)

2.2 Conceptualización

2.2.1 Diagnóstico Organizacional:

<p>“Es el proceso en el que un observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su forma en que opera.”(Valenzuela et al., s/f, p. 8)</p>	<p>“El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, nos lleva a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio.” (Darío, 2015, p. 19)</p>	<p>“Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo... Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización.” (Asencio et al., 2017, p. 138)</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Para fines del presente estudio se tomará como base el concepto planteado por Asencio considerando que incluye los diversos elementos que se adaptan a la situación actual de ADJ y que amplía igualmente hacía conceptos de sobrevivencia y desarrollo.

2.2.2 Estructura Organizacional

<p>Normalmente la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización”(Moreno, 2009, p. 4)</p>	<p>“Las organizaciones cuentan con un esqueleto que identifica su estructura organizativa interna, de esta forma se pueden analizar como un sistema social, en el que interactúan además del recurso humano, los diferentes elementos técnicos que intervienen en sus procesos; logrando alinear el entorno, la estrategia y la propia estructura, para llevar a cabo los resultados planificados sin descuidar las demandas en el entorno” (“Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos”, 2020, p. 136)</p>	<p>“La estructura de la organización consiste sencillamente en aquellos aspectos del modelo de comportamiento que son relativamente estables y solo cambian muy despacio. Si el comportamiento en las organizaciones es “intencionadamente racional” se esperaría que los aspectos del comportamiento sean relativamente estables.”(Alvarez et al., 2017, p. 5)</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Como parte de la evaluación y análisis de la información del planteamiento del problema que está basado en un crecimiento acelerado, estableceremos el concepto brindado por Moreno estableciendo la relación no solamente con el establecimiento de un organigrama adecuado sino también la importancia entre las relaciones y los mandos de poder.

2.2.3 Cultura Organizacional

<p>“Conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma” (Jones, 2013, p. 177)</p>	<p>“La organización también tiene su personalidad que se conoce como “cultura organizacional”, la cual se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.” (Pérez et al., 2016, p. 8)</p>	<p>“La cultura es un conjunto de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”(Alvarez et al., 2017, p. 10)</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

La segunda definición planteada de Cultura Organizacional será el concepto que el presente estudio tomará como referencia para el desarrollo del tema por representar una integración holística que incluye una amplitud de elementos que formarán parte de los instrumentos a aplicar para la medición de los mismos.

2.2.4 Cambio Organizacional

<p>“El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia” (Jones, 2013, p. 269)</p>	<p>En el ámbito organizacional el cambio es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro deseado para aumentar su efectividad, la meta del cambio es encontrar mejores formas de utilizar los recursos y capacidades para crear valor y aumentar su desempeño.”(Álvarez et al., 2017, p. 13)</p>	<p>“El cambio organizacional lo podemos definir como la capacidad de adaptación de las empresas, y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo.”(<i>COMPORTAMIENTO O_DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL_2017-with-cover-page-v2.pdf</i>, s/f, p. 300)</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo del tema será centrado tomando como referencia la segunda definición reflejada, como ha sido explicado en apartados anteriores el objetivo es identificar los ajustes que sean necesarios para que se adapten a las demandas actuales de trabajo de una manera integral a todos los niveles de la organización para alcanzar niveles óptimos de efectividad y de clima organizacional.

2.3 Teorías de sustento

2.3.1 Evaluación 360

2.3.1.1 Análisis de la metodología

Herramienta para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos, cuyo objetivo es el análisis del desempeño o de la gestión de un trabajador, mediante el planteamiento de objetivos y metas y evaluación desde distintos puntos de vista (Alles, 2008).

Es una herramienta de gestión de talento, que permite una evaluación integral para medir las competencias de los empleados en una empresa. Esta evaluación se basa en la retroalimentación del colaborador que es un factor clave para evaluar su desempeño en la organización en la que se encuentra.

De forma anónima, tanto los colaboradores, como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular. “El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización”. (Fernández N.L., 2006).

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. (Chiavenato, 2007)

2.3.1.2 Antecedentes evaluación 360

La metodología de evaluación y desarrollo de competencias de una organización, basada en el modelo 360°, tiene su origen en los años 40, siendo los militares norteamericanos los primeros en utilizarla. Sin embargo, no es hasta los años 90 que comienza a utilizarse de forma masiva, por los departamentos de RR.HH. de las empresas, debido principalmente a la informatización de la herramienta. Actualmente es el instrumento de ayuda más utilizado en los procesos de coaching, 69% frente al 25% del MBTI y el 9% del FIRO B (RRHHDigital, s/f)

2.3.1.3 Análisis crítico de la evaluación 360

En este tema de investigación se tomarán como metodologías de evaluación 360 a aplicar para el diagnóstico organizacional en Arboles de Justicia. Con estas dos metodologías se logrará hacerles frente a situaciones donde su capacidad de recurso humano se vea limitada, al igual se mejorará en gran medida la comunicación interna el cual es un factor importante a la hora de coordinar acciones relacionadas a proyectos o de día a día en sus labores diarias.

Ventajas

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la cantidad.
- Complementa las iniciativas de calidad total y les da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Desventajas

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

2.3.2 Herramientas de comunicación

2.3.2.1 Análisis de la metodología

Según (Hernández Palomino et al., 2011) define la comunicación como “la transmisión de información, ideas emociones, habilidades, etc., a través de símbolos, palabras, imágenes, figuras, gráficos...” Es decir, empleamos la comunicación para dar a conocer nuestras emociones, sentimientos, formas de pensar, situaciones, etc., a través de ciertos símbolos, signos y palabras que nos permitan darnos a entender con quienes nos rodean.

La comunicación, entendida como un proceso, es el traspaso de información desde un emisor –mediante un mensaje, a través de un canal – hacia un receptor. Este proceso a su vez, sigue el sentido inverso: el receptor se convierte en emisor y así sucesivamente. (Ver figura 1)

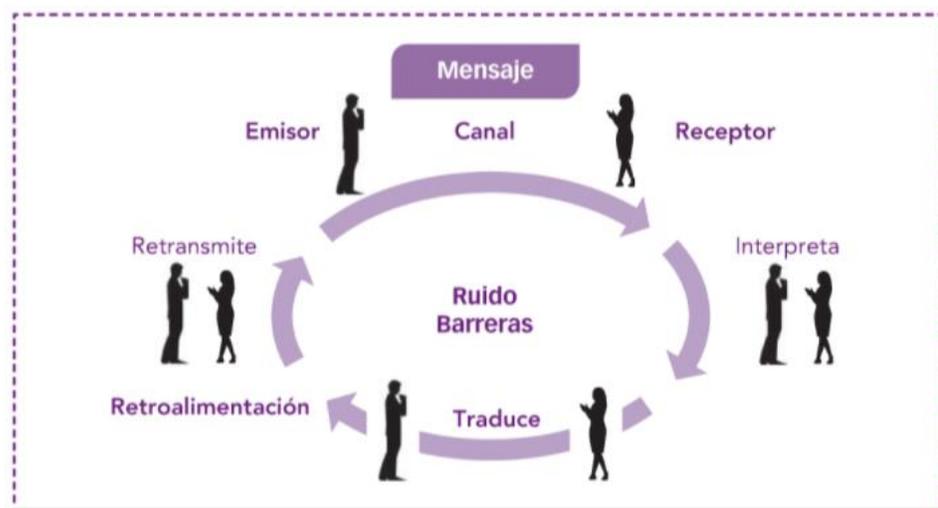


Figura 1 Fuente Hernández Palomino et al., 2011

(Paz - *Comunicación organizacional.pdf*, s/f) Define que conforme el hombre comienza a crear grupos sociales más extensos, su proceso de comunicación se hace más

complejo; no sólo necesita de un emisor, un receptor y un mensaje, existen otros elementos que también son importantes. El canal, el código y las barreras de comunicación, pueden lograr que el mensaje sea enviado de manera efectiva y logre su propósito, es decir, intercambiar información de cualquier tipo.

(Aguilar - *La comunicación en las organizaciones para la mejor*) Indica que las herramientas para la comunicación son las siguientes:

- Tablón de anuncios Herramienta clásica de comunicación interna, se presenta en un soporte tradicional (mural en el que se fijan comunicados o avisos) o en forma de tablón luminoso.
- Buzón de sugerencias Herramienta de comunicación ascendente, que comenzó a utilizarse en empresas industriales en los años cincuenta, para recoger opiniones y sugerencias de los trabajadores.
- Reuniones Se pueden definir como un tiempo dedicado en el trabajo de manera formal a la tarea de escuchar e intercambiar información
- Entrevista personal o individual Se define como el tiempo dedicado en el trabajo de forma planificada a escuchar e intercambiar información entre dos persona
- Boletín interno Su función es dar a conocer información relevante y de interés general, así como anunciar la puesta en marcha de proyectos, programas, resultados, etc. Son informaciones periódicas, que llegan al empleado bien vía tradicional impreso o bien a través de correo electrónico (e-boletín)

- Periódico interno/revista de empresa Constituye una de las herramientas más valoradas por los directores de comunicación
- La revista de prensa o el resumen semanal
- Circular o carta al personal Destinada a difundir informaciones sobre resultados u objetivos de la empresa, cambios de relevancia o puntualizaciones específicas.
- Convenciones o congresos Se trata de acontecimientos gestados por la dirección de la entidad, que buscan convocar a un gran número de personas en torno a un tema concreto.
- Correo electrónico A través del correo electrónico se puede intercambiar todo tipo de información (imágenes, texto, audio), de una forma rápida y eficaz, estableciéndose una comunicación en todos los sentidos: ascendente, descendente y horizontal

Portal corporativo Un portal corporativo es una arquitectura basada en un entorno web donde la información se organiza de forma lógica y se hace partícipes a empleados, clientes y partners de todo lo que sucede en la empresa o institución

1.3.2.2 Antecedentes herramientas de comunicación

Enfoques Clásicos:

Tiene como principales representantes a tres autores:

- Max Weber con su "Burocracia".
- Henry Fayol creador de la "Teoría Clásica de la administración".
- Frederick Taylor, "Padre" de la "Administración Científica del Trabajo".

La Comunicación en la organización se presenta aquí como una función de la administración del personal, vista principalmente como información operativa, formal y de manera descendente, donde lo más importante es la información y no la comunicación.

Modelos Humanistas:

Dentro de los modelos humanistas existieron varios enfoques:

- Escuela de relaciones humanas: Que surge en los años 30 con exponentes como Elton Mayo, Kurt Lewin y Chester Barnard. Esta perspectiva reconoce la importancia de la comunicación descendente, ascendente y lateral para la administración eficiente del personal. Reconociéndola como una herramienta importante para valorar el trabajo, para fomentar la creatividad y la productividad.
- Escuelas Motivacionales: Con autores como Abraham Maslow, Douglas MacGregor, Rensis Likert y David McClelland. Esta perspectiva sostiene que la mayor satisfacción de los empleados aumenta la productividad.
- Teoría del Comportamiento o Escuela del Comportamiento Organizacional: Surge en 1947 con Herbert A. Simón que junto a otros autores como George Homas, movimiento que lleva al enfoque de Desarrollo Organizacional en los años 60.

Dentro de los modelos humanistas hay un reconocimiento de la importancia de la comunicación informal como un factor de cooperación a todos los niveles, la comunicación no es solo funcional sino también relacional. Considera la importancia de la dimensión humana en la comunicación. La importancia de la comunicación interna comienza a desarrollarse.

Cadena de Gestión

Esta perspectiva fue creada por el neoclásico Peter Drucker (1909-2005) y su sucesor Hermann Simon (1997), y comenzó cuestionando la racionalidad humana.

Se caracteriza por conceptos de participación, estrategia, gestión por objetivos, metas, toma de decisiones, contingencia, decisión en condiciones de incertidumbre, planeación estratégica y círculos de calidad.

Enfoques Contemporáneos

Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) y Morrison (1997), son los teóricos más representativos con una nueva perspectiva de la comunicación, sobre todo basada en asuntos relacionados con la transmisión del conocimiento organizacional. La complejidad del medio ambiente, donde ahora están inseridas las organizaciones, cambia el paradigma de la comunicación empresarial, hasta ahora centrado en la transmisión de información. El gran reto de la función administrativa comunicación se convierte en la transmisión del conocimiento dentro de las dimensiones interna y externa, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización.

Otro aspecto importante de esta tendencia es la explosión de la tecnología como un objeto activador de la comunicación, especialmente con el advenimiento de la telemática. La creación de redes, la comunicación con láser, la fibra óptica y los sistemas de ordenadores centrales de conmutación creció significativamente y se extendió una idea de conectividad en el contexto de la empresa.

2.3.1.3 Análisis crítico de las herramientas de comunicación

Los empleados son claves en la organización, por ello la compañía quiere implicarles activamente en el negocio a través de una comunicación abierta y frecuente como:

- Comunicaciones escritas: Los empleados reciben información puntual sobre nuevos proyectos, inversiones y resultados, así como sobre el producto, la calidad, la seguridad y el medioambiente.
- Tableros de equipo/área. A través de ellos, los empleados reciben información de los procesos del negocio que afectan directamente a su puesto.
- Comunicaciones verbales o “cara a cara”. La comunicación cara a cara (o verbal) es una herramienta mucho más eficaz que otros medios y, según las encuestas, el canal preferido por los empleados de GM Europa. De ahí que la compañía apueste por esta fórmula mediante ‘Encuentros Abiertos con la Dirección’: la Dirección de la compañía quiere conocer de primera mano las opiniones e inquietudes de los empleados, sus problemas en el cumplimiento diario de sus tareas, sus ideas de mejora, etc.
- Reuniones con todos los empleados: Mejorar los resultados es competencia de todas las personas que componen General Motors. Anualmente, la Dirección se reúne con todos los empleados para explicarles el estado del negocio, los logros o retos, así como los objetivos o desafíos del próximo año.

2.4 Instrumentos utilizados

2.4.1 Guion de entrevista

La entrevista se define como "una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar". Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos.

El presente artículo tiene como propósito definir la entrevista, revisar su clasificación haciendo énfasis en la semiestructurada por ser flexible, dinámica y no directiva. Asimismo, se puntualiza la manera de elaborar preguntas, se esboza la manera de interpretarla y sus ventajas.

Se implementó la aplicación preguntas a través de un guion de entrevista al Director de ADJ para la obtención de insumos importantes desde la alta gerencia que viniesen a complementar la información obtenida desde el grupo focal.

2.4.2 Análisis FODA

El FODA es una metodología de diagnóstico para identificar la situación actual de una organización, proyecto o persona, analizando sus características internas y entorno en una matriz cuadrada. Fue desarrollado en 1960, en el Instituto de Investigaciones de Stanford, en Estados Unidos, con el fin de descubrir por qué fallaban los planes corporativos a nivel gerencial. Martha Barroso, directora de People and Culture en Manpower Group Latam, señala que esta matriz sigue siendo muy valiosa porque de una forma rápida y práctica permite saber en qué destaca una persona y qué armas y conocimientos tiene a su favor. Malacara, N. (2021, Oct 07).

Puede ofrecer perspectivas útiles en cualquier etapa de un esfuerzo, es utilizada para:

- Explorar las posibilidades de nuevas iniciativas o soluciones a los problemas.

- Tomar decisiones sobre el mejor camino para su iniciativa. Las identificaciones de sus oportunidades para el éxito en el marco de amenazas pueden aclarar direcciones y opciones.
- Determine dónde el cambio es posible. Si usted está en un punto de unión o de inflexión, un inventario de sus fortalezas y debilidades pueden revelar las prioridades, así como las posibilidades.
- Ajustar y precisar los planes de medio término. Una nueva oportunidad podría abrir vías más amplias, mientras que una nueva amenaza podría cerrar un camino que una vez existió

2.4.3 Cuestionario de encuesta

Para García Ferrando (2014) define la encuesta como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. Con este instrumento podremos analizar cada una de las preguntas realizadas y poder tener datos cualitativos y cuantitativos para esta investigación y con ello poder proponer oportunidades de mejora en determinadas áreas.

Para la implementación de la técnica de encuesta se elaboró un instrumento de cuestionario para aplicación de la misma conteniendo un total de 25 preguntas, abarcando las diversas áreas y ejes transversales pertinentes para el diagnóstico organizacional. El cuestionario de encuesta fue aplicado a través de archivo en la plataforma Google forms buscando facilitar la recepción de la información para su posterior tabulación y análisis.

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 Congruencia Metodológica

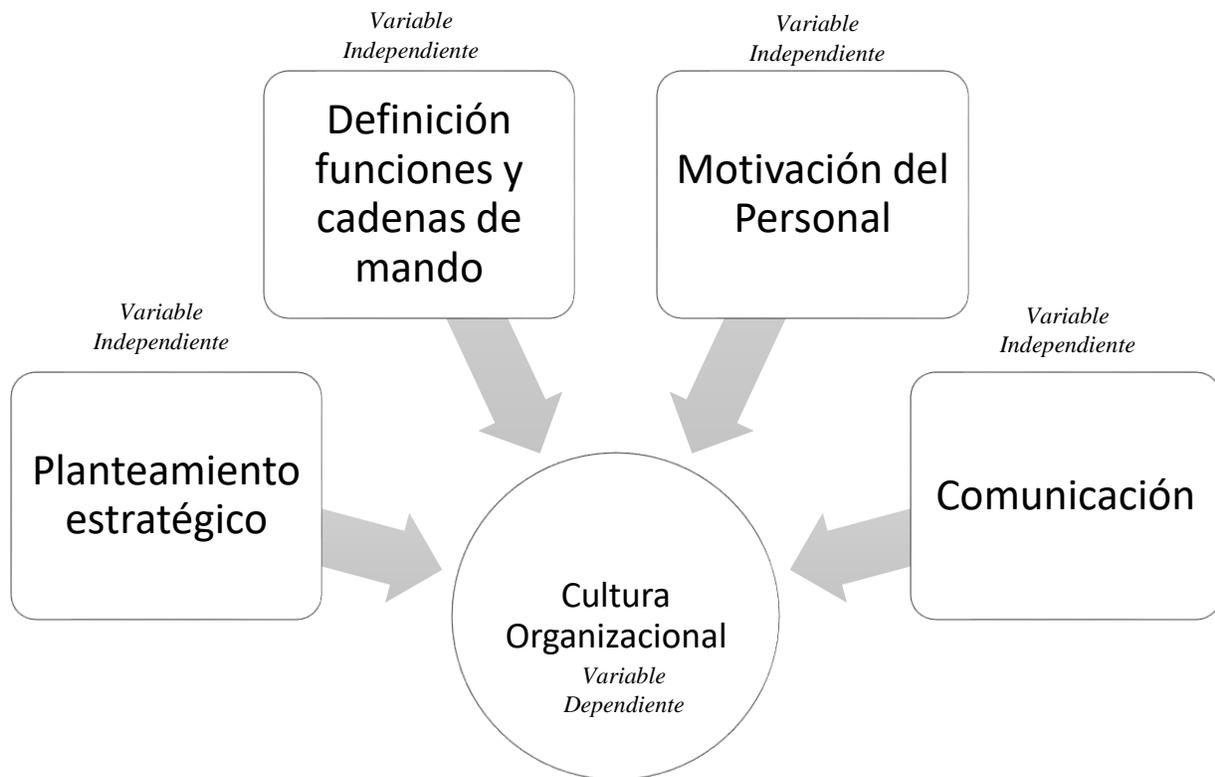
En el presente capítulo se identifican las variables con las cuales se trabajará para analizar el clima organizacional en Arboles de Justicia.

3.1.1 Matriz de congruencia

MATRIZ DE CONGRUENCIA								
Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables		Enfoque	Alcance
			General	Específico	Independiente	Dependiente		
Diagnóstico Organizacional Para "Arboles de Justicia"	¿Cuáles son los cambios organizacionales que debe considerar adoptar ADJ para cumplir con sus compromisos actuales y futuros?	¿Cuenta ADJ con un planteamiento estratégico actualizado y acorde a su actual accionar?	Implementar un diagnóstico organizacional para "Arboles de Justicia", implementando los conceptos y metodologías aprendidos a lo largo de la Maestría de Dirección Empresarial, con el propósito de aportar al fortalecimiento de la organización siendo este un actor local de aporte al desarrollo humano a través de la labor social.	Evaluar el planteamiento estratégico, que incluye análisis de misión, visión y valores de la organización.	Planteamiento estratégico	Cultura Organizacional	Mixto, debido a que se incluirán aspectos relacionados con la percepción de los colaboradores hacia la organización y cuantitativo ya que se mediran y analizarán datos, incluyendo cruces de variables.	Descriptivo: Se describirá la realidad actual de la organización en un momento único.
		¿La estructura organizacional establecida es la adecuada para facilitar el desempeño de la labor de los colaboradores de las diferentes oficinas de forma eficaz y eficiente?		Análisis de la estructura organizacional.				
		¿La cultura organizacional es acorde a los propósitos y principios organizacionales?		Análisis del clima organizacional a nivel del 100% de sus colaboradores.	Motivación del personal Sistema de comunicación interna			

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Esquema de variables



Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Item	Unidades o Categorías	Escala
Planteamiento estratégico	Definición de la identidad de la Organización, su propósito y planteamiento del alcance y planificación a futuro.	Planteamiento actualizado de la visión, misió, objetivos y principios, acorde a la situación actual de la Organización. Conocido por todos los colaboradores.	Documentos de fundamentos de la empresa.	Objetivos organizacionales Cuadro de mando	¿El accionar de la organización es congruente con su planteamiento estratégico? ¿Es compartido por todos?	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni en desacuerdo ni de acuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	1 2 3 4 5
Definición de funciones y cadenas de mando	Es la relación que existe entre el conjunto de superiores sobre los que fluye la información y la toma de decisiones. Indica sobre qué superior debe rendir cuentas cada superior. Claridad de roles, funciones y responsabilidades.	Estructura organizacional ajustada a la dinámica actual de la empresa facilitando la operatividad de actividades. Es la claridad que cada colaborador tiene sobre su descripción de puesto y sus relaciones en su ubicación dentro de la estructura.	Organigrama Descripción de puesto	Flujo de relaciones dentro de la estructura. Objetivos y metas por unidad.	¿Cada colaborador tiene claridad de su descripción de puesto, de su reponsabilidad, de las expectativas de su desempeño y de su posición dentro de la estructura organizacional? Existe claridad respecto a la comunicación y los canales de comunicación?	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni en desacuerdo ni de acuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	1 2 3 4 5
Comunicación	Es la transmisión de información, ideas y emociones a través de símbolos, palabras, imágenes que nos permitan darnos a entender con quienes nos rodean.	Manera de comunicación efectiva en la que el medio es el adecuado para que la información desde un emisor llegue hacia el receptor.	Canales de comunicación	Minutas, diagnóstico de comunicación interna	¿La organización mantiene eficientes y oportunos canales de comunicación interna?	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni en desacuerdo ni de acuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	1 2 3 4 5
Motivación del personal	Es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación	Es la percepción personal de cada empleado respecto a su labor y a su pertenencia a la Organización.	Reconocimientos. Mejora de ambiente Laboral. Cultura Organizacional.	Remuneración justa. Ambiente laboral. Reconocimiento de logros. Incentivos (económicos y no economicos).	¿El colaborador percibe que su trabajo es altamente valorado? Se siente bien con el ambiente laboral? ¿Puedo separar mis horas laborales con las personales?	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni en desacuerdo ni de acuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	1 2 3 4 5

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Alcance, enfoque y métodos

El alcance en esta tesis es descriptivo ya que se pretende medir, tomando información de manera conjunta sobre las variables a las que se independientes de la matriz de congruencia describiendo en Arboles de Justicia como se manifiestan estas variables en el clima organizacional.

El enfoque utilizado es de tipo mixto, Hernández Sampieri et al., (2014): Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Finalmente, el método es de tipo deductivo porque se conocerá las causas y consecuencias de lo que ya existe.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, transeccional descriptivo ya que el propósito es describir la realidad actual de la organización en un momento único, limitándose a la observación y recopilación de datos obtenidos a través de los instrumentos sin manipulación de las variables independientes que afecten a la variable dependiente en nuestro estudio.

3.3.1 Población

Hernández Sampieri et al., (2014) “La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” para esta investigación se tomara el total de la población que suman un total de 33 empleados en toda la organización, por ende se trabajara con un censo.

3.3.2 Muestra

Hernández Sampieri et al., (2014) responde a la pregunta: ¿En una investigación siempre tenemos una muestra? con un ‘No Siempre’. Solo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir a todos los casos (personas, objetos, etc.) de universo de la población, en este caso la presente tesis de investigación no es necesario seleccionar una muestra, ya que nuestra población es poca.

3.3.3 Unidad de análisis

Hernández Sampieri (2014) menciona que, “La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia se va a aplicar el instrumento de medición” (pág. 183).

En esta investigación la unidad de análisis está dada por todos los colaboradores de la Organización Arboles de Justicia, sin distinción de cargos laborales, edades, genero etc.

3.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados

Hernández Sampieri (2014) indica que en este momento de la investigación se compone de la recolección de datos sobre las variables identificadas a través del diseño de un plan detallado a través de técnicas o instrumentos tanto cualitativas como cuantitativas (p.198).

Para fines del presente estudio a continuación detallamos cada una de las técnicas describiendo los instrumentos y procedimientos de implementación para cada una de ellas.

3.4.1 Técnicas

3.4.1.1 Entrevista

Se aplicará una entrevista guiada a través de una serie de preguntas abiertas estructuradas que será aplicada al Director Ejecutivo de la Organización con el propósito de obtener datos cualitativos sobre las variables planteadas para el estudio.

3.4.1.2 Encuesta

Parte de las técnicas de recolección de datos identificados es una encuesta que será aplicada a través de una aplicación como google forms para la obtención de datos en línea y manteniendo el anonimato de participación para facilitar la libertad de expresión y respuestas sobre los temas expuestos para la obtención de información. Se prevé la obtención de datos cualitativos y cuantitativos a través de esta técnica

3.4.1.3 Grupo Focal

Se ha incluido como parte del estudio la aplicación de la técnica Grupo Focal como parte de la investigación cualitativa, con el propósito de profundizar en temas específicos relacionados con las variables identificadas.

3.4.2 Instrumentos

3.4.2.1 Cuestionarios entrevista

Corresponde a un documento estructurado con 11 preguntas abiertas para la recolección de información. El documento está diseñado como guía sin representar una limitante para adicionar preguntas adicionales durante la aplicación de la misma. Se adjunta Anexo 1.

3.4.2.2 Cuestionarios encuesta

La encuesta estará conformada de un cuestionario de 20 preguntas adicionales a las preguntas demográficas de inicio. La medición de las respuestas a cada una de las preguntas estará estructurada con la Escala de Likert. Se adjunta Anexo 2.

3.4.2.3 Matriz grupo focal

Documento en el cual se detallan los temas, objetivos, preguntas guiadas y metodología de abordaje sobre cada uno de los temas. Se adjunta en el anexo 3.

3.4.3 Procedimientos aplicados

3.4.3.1 Entrevista

La encuesta será coordinada para ser aplicada por alguna aplicación de video llamada para el desarrollo de las preguntas. La entrevista incluirá la presentación e introducción a la misma solicitando autorización para que pueda ser grabada de manera que facilite la posterior transcripción de la misma y toma de datos. Se dividirá por temas las preguntas entre los maestrantes de manera que facilite la preparación previa sobre ellos.

3.4.3.2 Encuesta

La aplicación del cuestionario seguirá los siguientes pasos:

1. Solicitud al Director de ADJ para comunicar al personal sobre la implementación de la encuesta, indicando el motivo, objetivos e importancia de llenar la misma. Así mismo la indicación de la fecha en que será realizada y el plazo en que se solicita sea llenado.
2. Solicitud al Director de ADJ del listado de números telefónicos para el envío del link del cuestionario.
3. Coordinación sobre la fecha de aplicación.
4. Recepción de resultados.
5. Tabulación y análisis de datos.
6. Conclusiones y recomendaciones

3.4.3.3 Grupo Focal

Se solicitará a la organización la designación de un grupo de 6 personas de diferentes niveles para conformar el grupo focal. Se estima un tiempo aproximado de entre 1.5 a 2 horas para su desarrollo. Se solicitará que de preferencia pueda ser de manera presencial.

Los temas incluidos dentro de la Matriz del Grupo Focal comprenden planteamiento estratégico, FODA y aspectos sobre cultura organizacional para cada uno de los temas se establecerá un documento guía de la metodología a implementar.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes primarias

La fuente de información primaria para la presente investigación se obtuvo de los instrumentos los cuales fueron entrevistas, encuestas y grupo focal la cual se extrae directamente del personal de la Organización Arboles de Justicia. Esta recopilación por medio de fuentes primarias abarcó a todos los empleados en las tres regiones donde opera la Organización desde el Directo hasta el último colaborador a través de los instrumentos de medición desarrollados para tal fin.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria utilizada para esta investigación de tesis son:

- Libros: consultado a través del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) se encontraron diversos libros los cuales apoyaron con información relevante ampliando conceptos de estrategias empresariales, cultura organizacional, métodos de investigación etc.

- Tesis: se consideraron diversas fuentes para leer investigaciones y tomar experiencias relevantes en los procesos de investigación, métodos y conclusiones.
- Páginas Web: Se consultó el sitio oficial de Arboles de Justicia para conocer sus orígenes, historia y valores.

CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Introducción

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la implementación de las metodologías e instrumentos seleccionados para la obtención de datos e información para fines del presente estudio. Los instrumentos fueron diseñados enfocados a los objetivos específicos planteados que incluyen la evaluación de la planeación estratégica, análisis de la estructura organizacional y de la cultura organizacional para el establecimiento de una propuesta de mejora para ADJ.

Es oportuno retomar el enfoque principal del presente estudio que establecer, mediante el análisis de los diversos factores relacionados a los objetivos, la situación actual de la organización definiendo todos aquellos aspectos que impiden su crecimiento o desarrollo y de ésta manera definir un plan de acción ajustado a sus necesidades de manera de potenciar un cambio organizacional que mejore el clima organizacional, eficacia y eficiencia de ADJ.

Cada uno de los instrumentos (guía de entrevista, cuestionario de encuesta y matriz de grupo focal) fue diseñado conteniendo elementos relacionados con cada uno de los objetivos específicos, por lo que en el desarrollo de cada uno de los temas se hará referencia a los resultados de todos los instrumentos en conjunto.

4.2 Resultados

4.2.1 Encuesta

Se tenía previsto implementar el instrumento en el 100% del equipo de colaboradores de ADJ recibiendo dentro del plazo un total de respuestas que representan el 82% del total. La encuesta permitió la obtención tanto de datos cualitativos como cuantitativos que aportan valiosa información al análisis de cada uno de los objetivos propuestos.

Los datos que se presentan a continuación fueron los resultados obtenidos de las 3 sedes de Arboles de Justicia las cuales están conformados por 33 colaboradores. La encuesta se realizó por mutuo acuerdo entre los colaboradores, directivos y estudiantes de maestría de UNITEC.



Se obtuvieron 33 respuestas de la encuesta ‘Encuesta Clima Organizacional’ aplicada de forma online a través de Google forms.

- **Datos generales**

Pregunta 1: Género.

En la participación de la encuesta, se observa en la figura 1 que el 58% de la población es de género masculino mientras que el 42% son del género femenino. Se tiene un balance en la representación respecto a género.

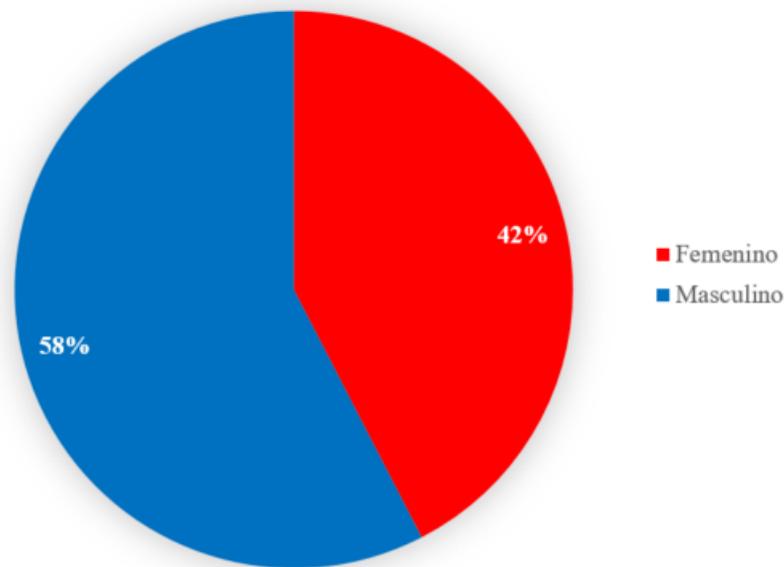


Figura 1. Género

Pregunta 2: Edad.

De los 33 colaboradores encuestados, 17 se encuentran en el rango de edad entre 25 a 34 años, representando el 52%, 7 colaboradores, entre 35 a 44 años, representando el 21%, 2 colaboradores, entre 45 y 54 años de edad, representando 6% y finalmente 7 colaboradores, que su rango de edad se encuentra entre 18 a 24 años, representando el 21%.

La mayor parte de los miembros de la organización está ubicada entre la generación Z y Milenial, algo muy importante de tener en cuenta en adelante dentro del presente análisis.

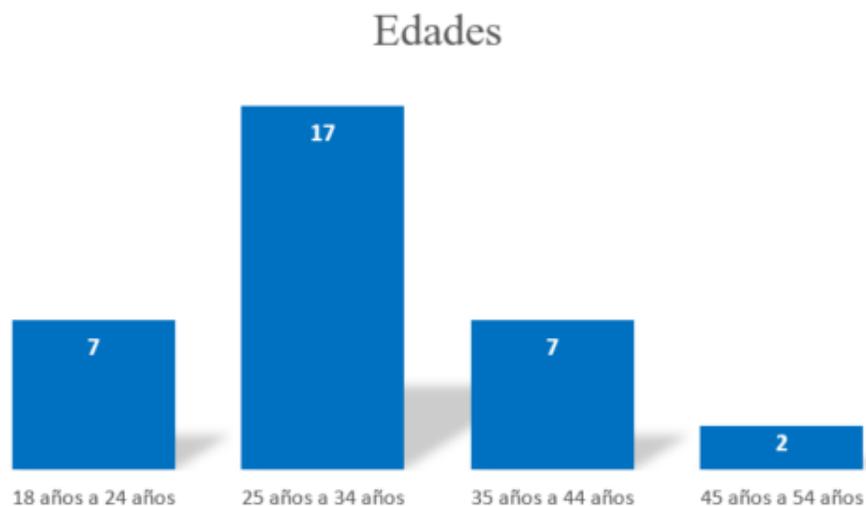


Figura 2. Edades

Pregunta 3: Nivel Educativo.

Se aprecia en la figura 3 que el 58% de la población encuestada tiene un nivel educativo de Licenciatura, esto corresponde a 19 colaboradores, el 30% de ellos cuentan un nivel de educación secundaria, finalmente el 12% de los encuestados poseen un título de postgrado, estos equivalen a 4 colaboradores.

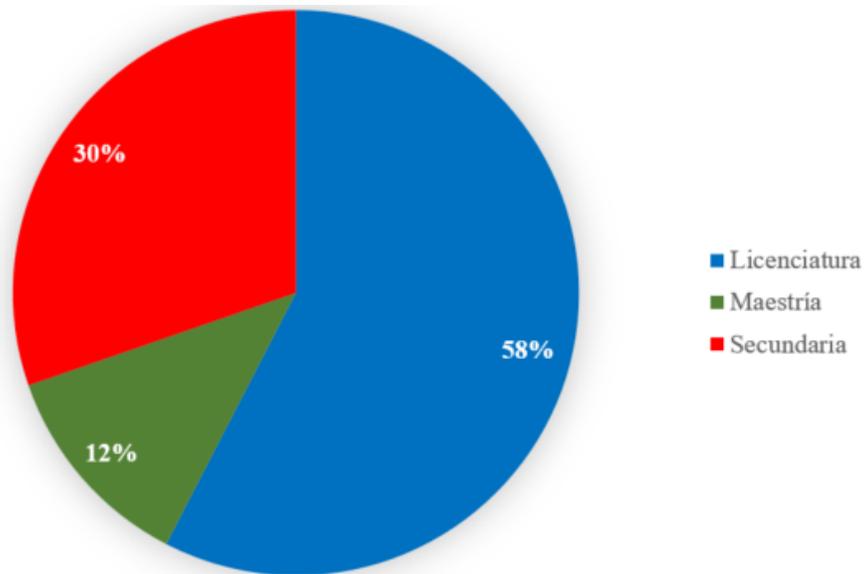


Figura 3. Nivel educativo

Preguntas 4 y 5: Sedes y Antigüedad.

En la figura 4 se puede apreciar que las sedes de La Ceiba y San Pedro sula, la antigüedad de colaboradores no supera el año de laboral en la organización, mientras que en la Sede de Tegucigalpa hay 7 colaboradores que poseen más de 1 año de antigüedad en la organización y solamente 1 colaborador esta desde la fundación de Arboles de Justicia que fue en el año 2018.

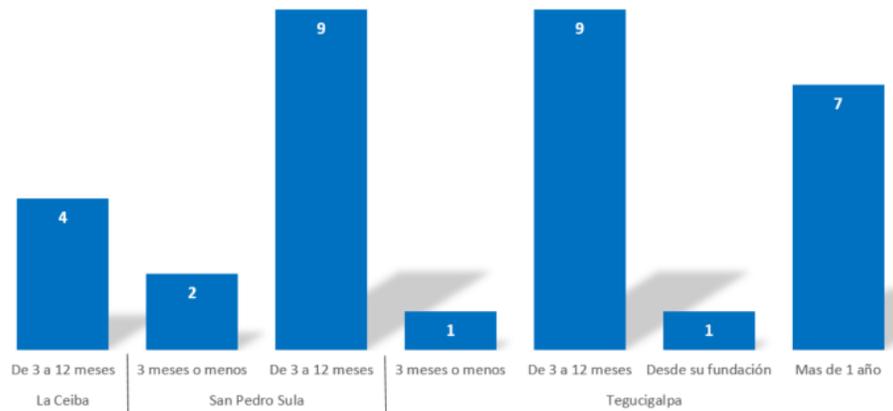


Figura 4. Sedes y Antigüedad

4.2.1.2 Estructura organizacional.

Pregunta 6: Conozco a cabalidad la estructura organizacional (organigrama) de la organización.

De la totalidad de los colaboradores que completaron la encuesta el 42% no tiene claridad respecto a la estructura organizacional. Es un alto porcentaje que refleja la existencia de la falta de claridad en aspectos como las líneas de mando, conformación de departamentos y coordinación entre ellos.

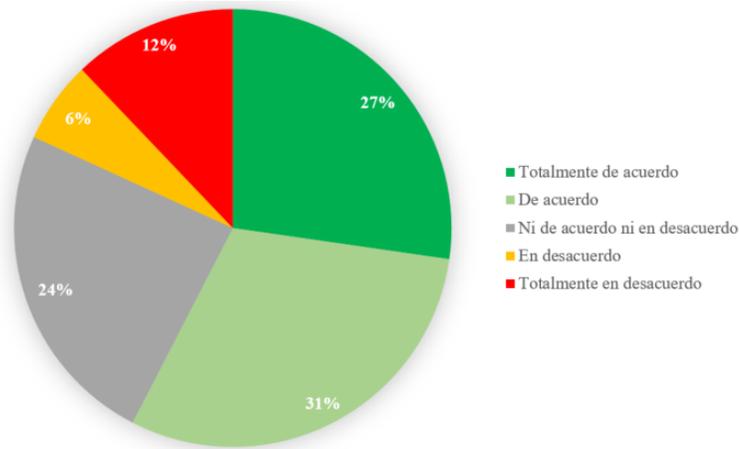


Figura 5. Conocimiento de estructura organizacional

Pregunta 7: Me facilitaron el perfil y descriptor del puesto, dejando claras mis funciones como parte del proceso de orientación.

El 55% del total de los colaboradores expresa tener claridad sobre las responsabilidades relacionadas con las funciones de su puesto. Algunas posibles causas pueden ser:

- La falta de descriptores de puestos.
- Descriptores de puesto desactualizados o que no cuenten con el detalle o claridad suficiente en su contenido.
- Designación de funciones adicionales no contempladas dentro de su descriptor de puesto.
- Falta de un proceso sistematizado y adecuado de inducción al puesto, en el cual se revise de manera unilateral cada una de las funciones incluidas en el descriptor de puesto.

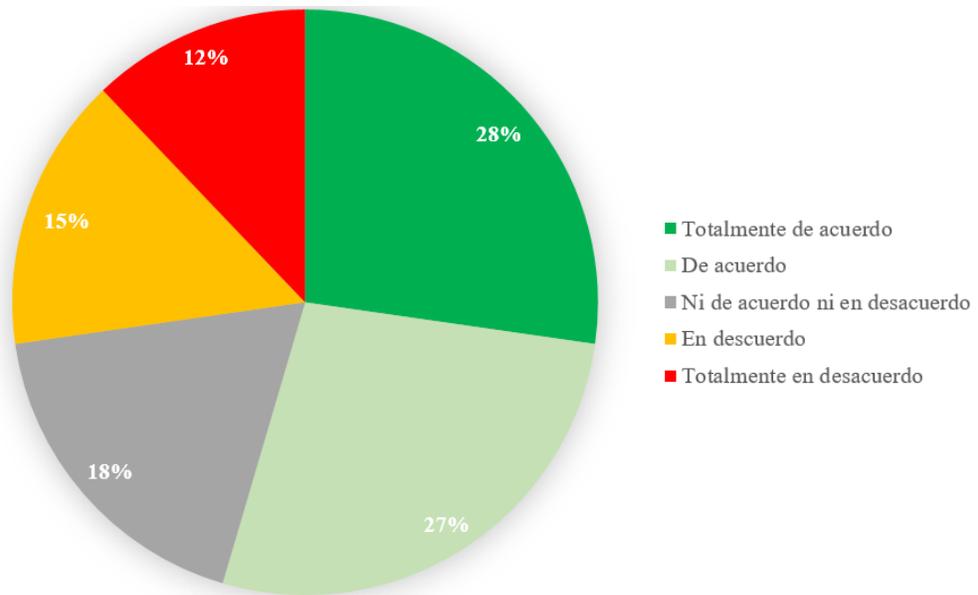


Figura 6. Descriptor de puesto

Pregunta 8: Estoy claro a quien reporto directamente?

Un porcentaje del 64% manifiesta tener claridad respecto a quien reporta, sin embargo, llama la atención que un 30% manifiesta no tener claridad al respecto, porcentaje que también es representativo. Los principales motivos que se podrían considerar podrían ser dualidad de funciones de coordinación, falta de una misma visión a nivel de las gerencias, falta de coordinación, falta de liderazgo en algunos de los puestos de gerencia.

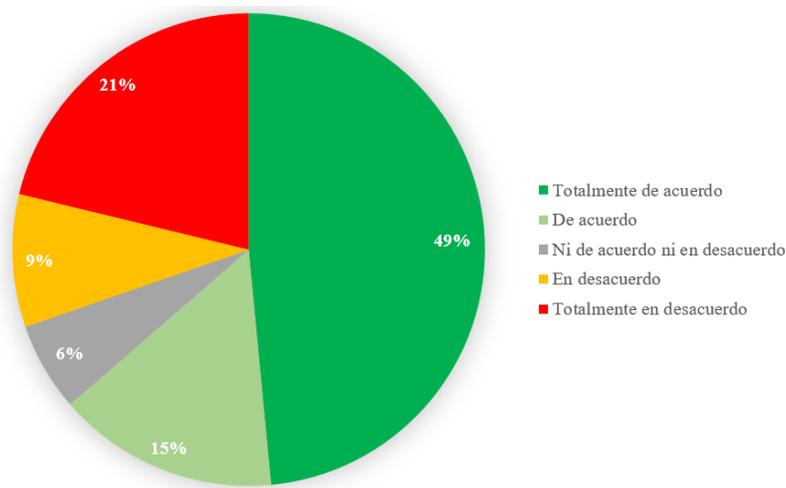


Figura 7. Claridad con superiores

4.2.1.3 Condiciones físicas de trabajo.

Pregunta 9: La organización me brinda instalaciones adecuadas en cuanto a espacio, iluminación, comodidad, todas las herramientas, equipo y materiales necesarios para desempeñar un trabajo de calidad.

Casi la mitad de los colaboradores (45% de los encuestados) manifiestan que no cuentan con instalaciones y/o equipo y materiales necesarios para el correcto y adecuado desempeño de sus funciones. A nivel de espacio, parte de los motivos puede corresponder al crecimiento repentino experimentado en el 2021, para el cual la organización no estaba lista. Sin embargo, es conveniente a nivel de las gerencias poder hacer una revisión sobre las necesidades de cada unidad para identificar otro tipo de necesidades que pudiesen existir para buscar soluciones tanto para acondicionamiento de espacios como de equipos y materiales.

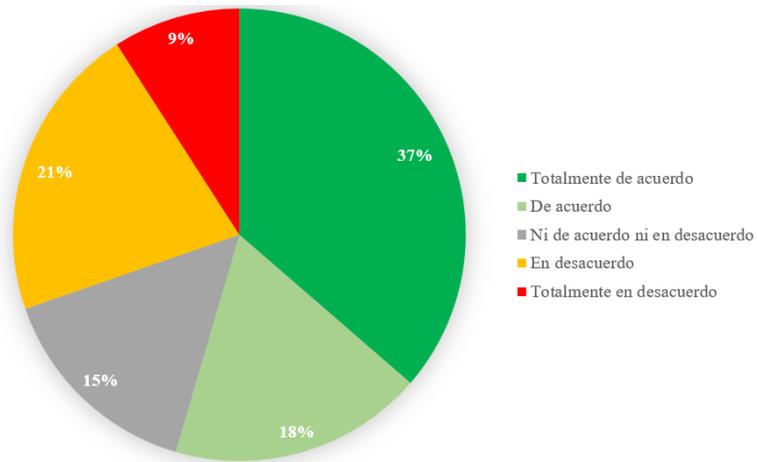


Figura 8. Instalaciones de la organización

4.2.1.4 El Reconocimiento.

Pregunta 10: ¿Siento que mi trabajo es altamente valorado?

Únicamente el 35% de los colaboradores siente que su trabajo es valorado. En este tema existen diversas variables a considerar para su análisis:

- Nivel de liderazgo en los niveles de gerencia.
- Políticas de personal.
- Cultura organizacional.
- Normativa de personal.

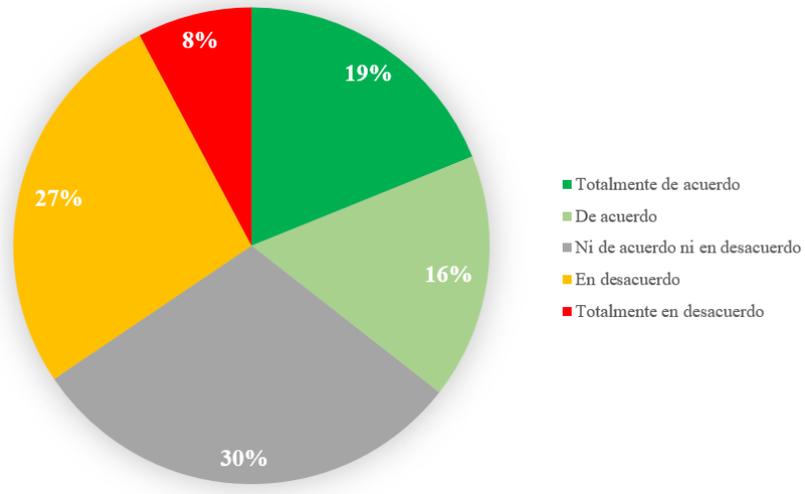
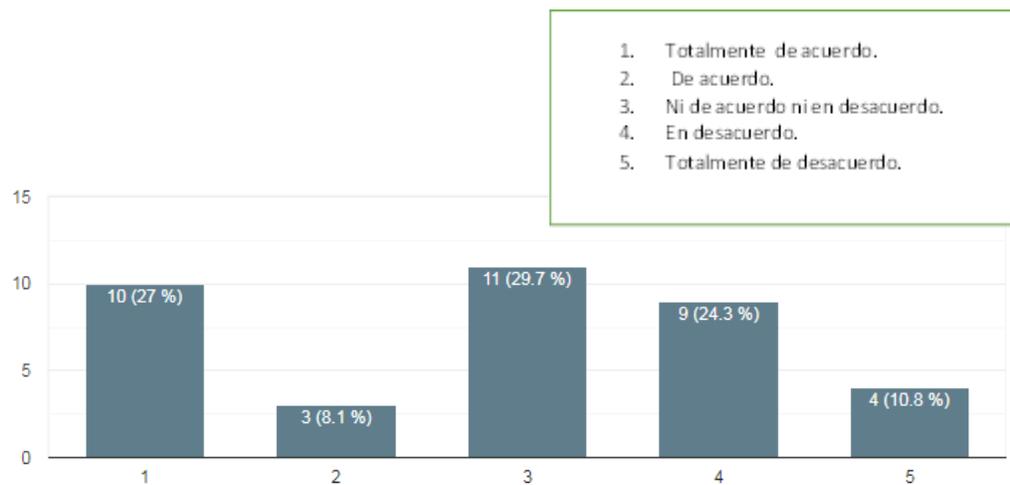


Figura 9: Valoración del trabajo.

Pregunta 11: ¿La organización cuenta con un adecuado y equitativo plan de recompensas y/o incentivos?

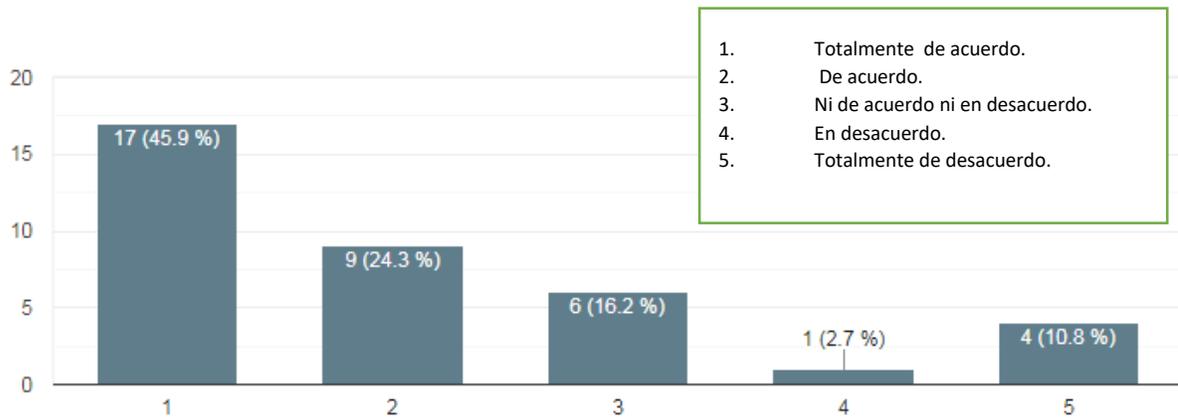
Únicamente el 35% de los encuestados indicaron estar de acuerdo en que la Organización cuenta con un adecuado plan de incentivos.



4.2.1.5 El Apoyo.

Pregunta 12: Siempre cuento con el apoyo de mi jefe inmediato y mis compañeros de trabajo cuando lo requiero para el cumplimiento de mis funciones?

El 86% de los colaboradores indican que no se cuenta con el apoyo de jefe inmediato y compañeros.



Pregunta 13: ¿Soy proactivo y brindo frecuentemente apoyo a mi jefe y a mis compañeros cuando lo solicitan?

El 82% de los encuestados indican considerar que la proactividad es una práctica común en la dinámica de trabajo. Sin embargo, es importante puntualizar que éste porcentaje representa una contradicción con el resultado de la pregunta #12.

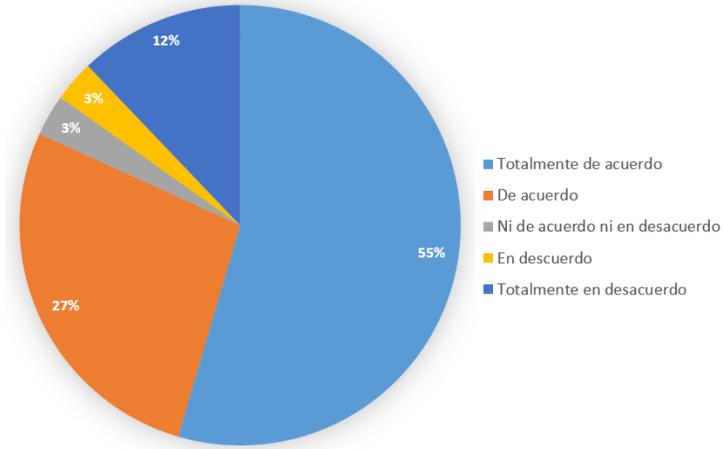
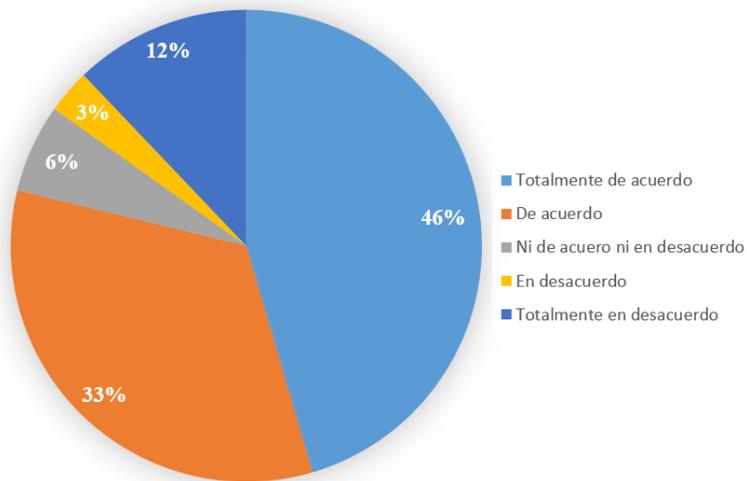


Figura 11. Proactividad

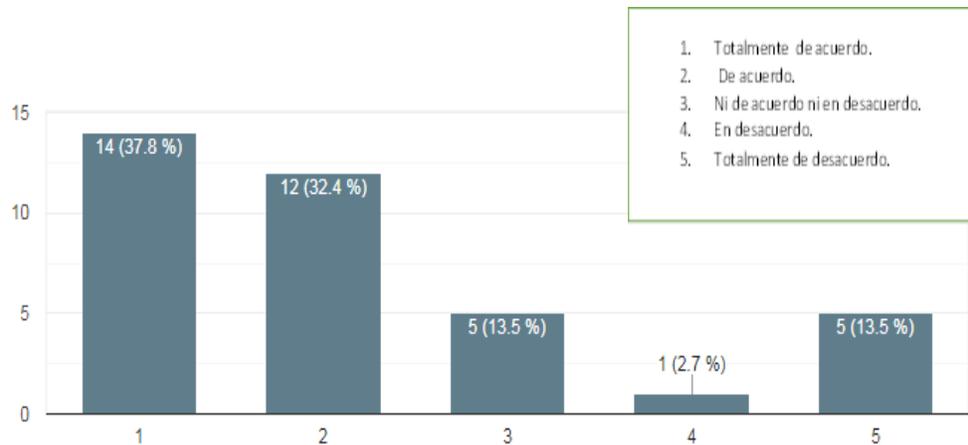
Pregunta 14: Brindo respuesta oportuna a las solicitudes recibidas de aspectos que están bajo mi responsabilidad?

El 79% de los encuestados indican estar de acuerdo en que responden de forma oportuna con las solicitudes recibidas.



Pregunta 15: Mi jefe inmediato siempre me brinda retroalimentación y acompañamiento oportuno en el desarrollo de mis responsabilidades?

Existe una respuesta positiva del 70% de los encuestados indicando que reciben retroalimentación y acompañamiento oportuno de sus jefes inmediatos en el desarrollo de sus responsabilidades.



Pregunta 16: La organización vela por la salud y bienestar de sus colaboradores y aplica todas las medidas de bioseguridad?

De acuerdo a la gráfica, el 24% de los colaboradores confirman estar totalmente de acuerdo en que la empresa vela por la salud y bienestar de sus colaboradores y aplica todas las medidas de bioseguridad, el 13% confirma estar de acuerdo, el 20% confirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% confirma estar en desacuerdo y el 26% que es la mayoría de los colaboradores confirman estar totalmente en desacuerdo.

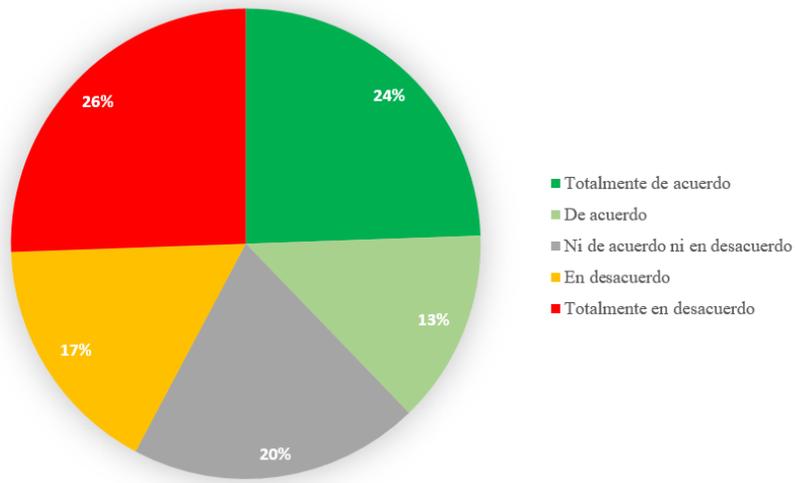
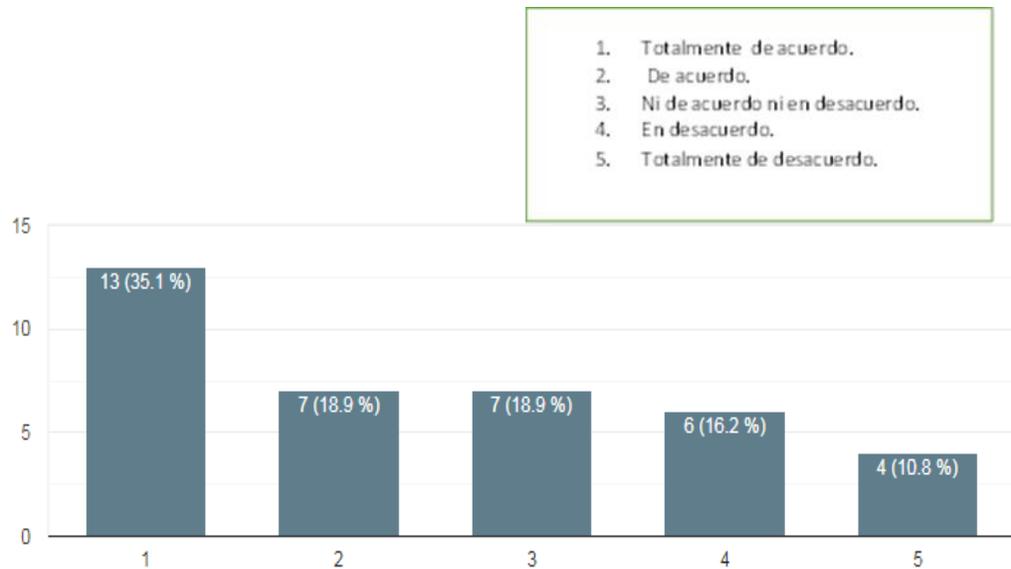


Figura 10. Bienestar del colaborador

Pregunta 17: La Organización es consciente de mis responsabilidades familiares o personales y brinda apoyo en este tiempo de pandemia?

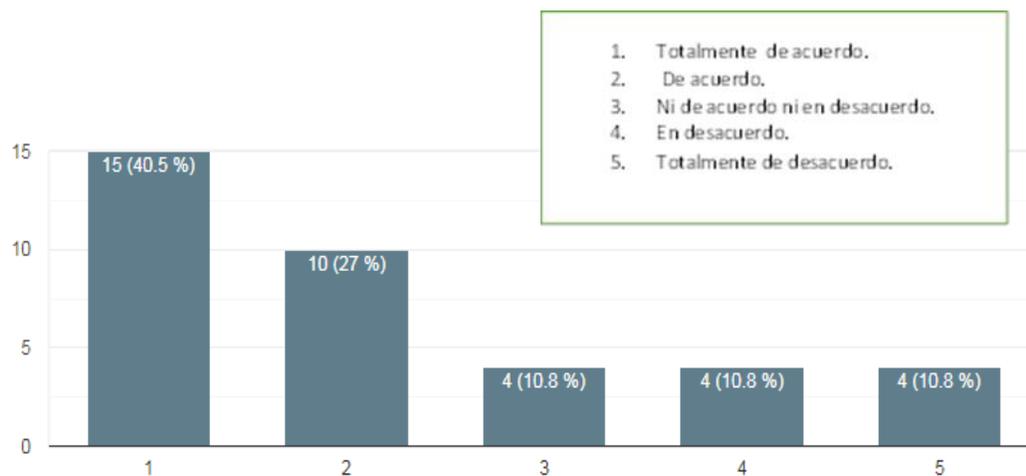
54% de los encuestados consideran que han recibido apoyo por parte de la Organización respecto a los retos y necesidades personales que el contexto de pandemia ha originado. Sin embargo, Es importante realizar una revisión de la normativa aplicable en esta temática por el % restante que representa casi a la mitad del equipo de trabajo.



4.2.1.6 La Identificación.

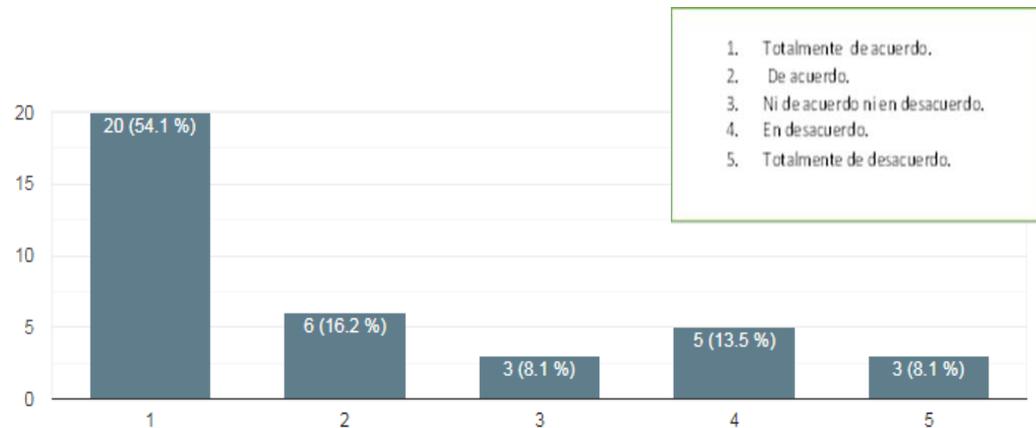
Pregunta 18: ¿La Organización aplica cabalmente los valores que pregona y promueve?

La percepción de la mayoría en respuesta a esta pregunta es positiva (67.5%), denotando una fortaleza respecto al compromiso de la Organización a los principios institucionales que aportan en temas de pertenencia y compromiso de los colaboradores con el quehacer y razón de ser de la organización.



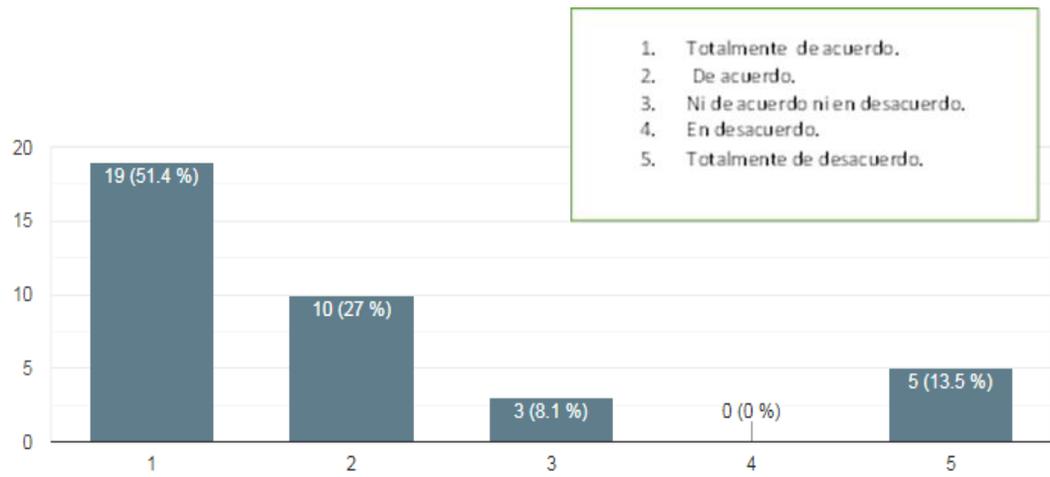
Pregunta 19: ¿Conozco la visión, misión y valores de la organización?

70% de los encuestados manifiestan conocer el planteamiento estratégico de la organización. Sin embargo, toda organización debe apuntar a que el 100% de sus colaboradores conozcan la visión, misión y valores fomentando su identificación y compromiso hacia ellos.



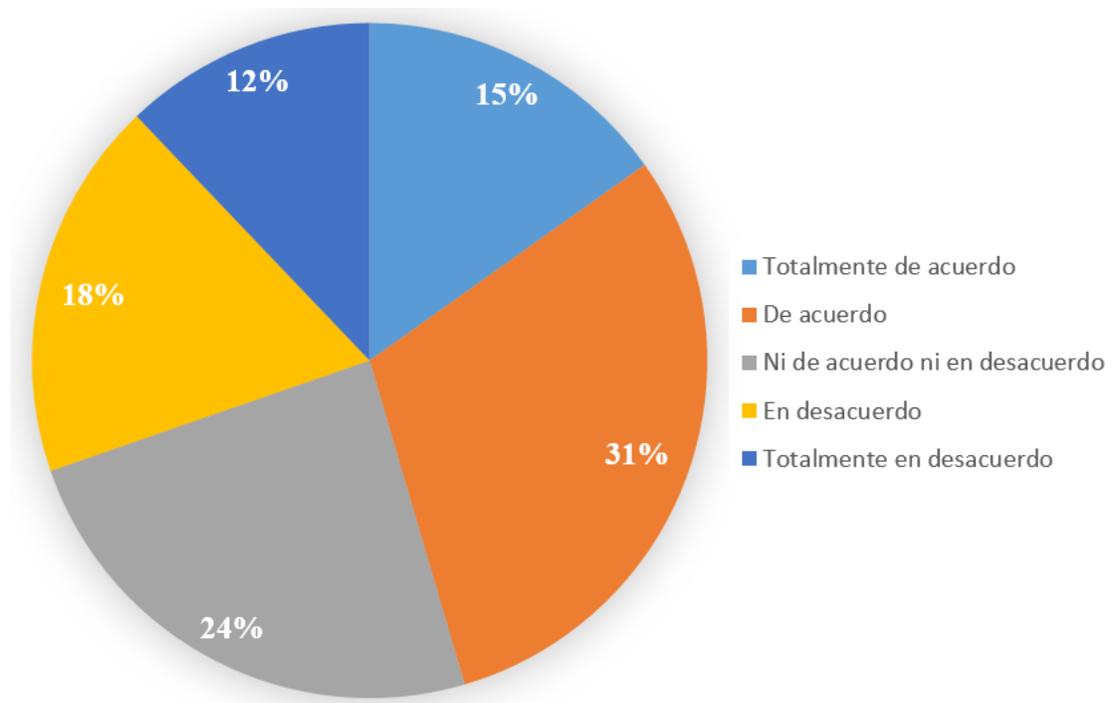
Pregunta 20: ¿Me siento identificado con la labor y comparto los valores, cultura y objetivos organizacionales de la empresa?

Complementario a la respuesta anterior, el 78% de los encuestados indican que se sienten identificados con la labor cultura y objetivos de la organización, indicando que el personal en su mayoría está comprometido con los fines institucionales desde cada uno de sus puestos.



4.2.1.5 Comunicación

La organización mantiene eficientes y oportunos canales de comunicación interna.



De los 33 colaboradores, 5 de ellos que representan el 15% confirman estar totalmente de acuerdo en considerar que la empresa mantiene eficientes y oportunos canales de comunicación interna, 10 de ellos que representan el 31% confirman estar de acuerdo, 8 de los colaboradores que representan el 24% confirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6 de ellos que representan el 18% confirman estar en desacuerdo y 4 de ellos que representan el 12% confirman estar totalmente en desacuerdo

4.2.1.6 Análisis con cruce de variables

Como parte del análisis se identificaron algunas variables que al relacionarse muestran algunos datos relevantes que se muestran en las observaciones siguientes.

Pregunta: Espacios y condiciones adecuadas de trabajo.

Ciudad	Respuesta Positiva	Respuestas Negativas	Observaciones:
La Ceiba	75%	25%	ADJ debe hacer especial énfasis en este tema en la oficina de Tegucigalpa. Para el mejoramiento de éste indicador conviene el levantamiento de un listado de necesidades para la identificación de un plan de acción que sea viable.
SPS	50%	50%	
Tegucigalpa	45%	55%	

Nota: El 80% respuestas "completamente en desacuerdo" corresponden a la oficina de Tegucigalpa.

Pregunta: Siento que mi trabajo el altamente valorado.

Ciudad	Respuesta Positiva	Respuestas Negativas	Observaciones:
La Ceiba	75%	25%	Será importante realizar acciones de capacitación a los niveles de gerencia medio para fortalecer ésta área, especialmente en la ciudad de San Pedro Sula.
SPS	33%	67%	
Tegucigalpa	50%	50%	

Pregunta: Siempre cuento con el apoyo de mis jefes y compañeros.

Ciudad	Respuesta Positiva	Respuestas Negativas	Observaciones:
La Ceiba	100%		Es conveniente el diseño de un plan de acciones que fomenten el compromiso e identificación individual de cada colaborador con las metas mensuales y globales de los proyectos, con una visión integral de equipo en las ciudades de San Pedro Sula y Tegucigalpa.
SPS	58%	42%	
Tegucigalpa	68%	32%	

Mi jefe inmediato me brinda acompañamiento y retroalimentación

Ciudad	Respuesta Positiva	Respuestas Negativas	Observaciones:
La Ceiba	100%		La tendencia por oficina de las respuestas a ésta pregunta están en congruencia a los resultados que se visualizan en los dos cuadros incluidos previamente. Es importante la capacitación en temas de liderazgo a nivel de las gerencias.
SPS	67%	33%	
Tegucigalpa	64%	36%	

4.2.2 Entrevista

Entrevista Organización Arboles de Justicia

Nombre del entrevistado: Noé Banegas

Puesto: Director Nacional

Pregunta 1: ¿Cómo nació Arboles de Justicia?

ADJ es una organización joven con 3 años de funcionamiento de manera formal, aunque tiene ya una década desde sus inicios con actividad a nivel de voluntariado. Es este último elemento junto a su base Cristrocentrica, lo que le brinda una caracterización especial para para la labor social en aquellas áreas y zonas de población realmente vulnerable.

Pregunta 2: ¿Cuéntenos de algunas labores sociales de las cuales hayan realizado y cuales se están ejecutando en estos momentos?

A nivel de áreas de acción la oferta es variada atendiendo en tan corto tiempo diversos grupos vulnerables:

- Niñez y adolescencia en riesgo social.
- Adulto mayor.
- Emprendimientos para población afectada por pandemia y desastres naturales del 2020.
- Trabajadoras domésticas.

Cada uno de estos grupos meta está dividido e identificado como Proyecto o Programa, pero no se refleja desagregado dentro de la estructura organizacional.

Pregunta 3: ¿Arboles de Justicia posee un organigrama?

Se cuenta con un organigrama que es necesario revisar y actualizar. El Organigrama incluye la estructura Central en Tegucigalpa, así como las Oficinas Regionales de San Pedro Sula y La Ceiba.

La estructura del Proyecto No me Detengo incluyó cambios en la estructura de la Zona Norte que fue actualizada dentro del actual Organigrama. Se realizó una fusión de los puestos administrativos y de coordinación de la zona centralizando 5 ciudades en la oficina de San Pedro Sula. Los puestos de monitoreo de las ciudades de El Progreso, La Lima, Villanueva y Choloma no se encuentran reflejados. Adicionalmente, no se ha actualizado la incorporación del Programa de Ángeles para tu Hogar dentro de la estructura.

Pregunta 4: Para gestionar todo el tema de Recursos Humanos ¿cómo lo hacen?

No existe una unidad especializada para gestionar el recurso humano de la organización. Actualmente las funciones relacionadas a este tema se encuentran desagregadas entre puestos de la Dirección Administrativa, Dirección de Beneficiarios e incluso entre los coordinadores de área. No se cuenta con un reglamento de Recursos Humanos.

Pregunta 5: En cuanto a los correos ¿todos los colaboradores tienen correo Institucional?

Actualmente solo existen 6 correos institucionales disponibles. Con el resto de colaboradores la comunicación es desde sus correos personales.

Aunque los correos institucionales disponibles están asignados a puestos claves de la Organización, esta forma de trabajo no facilita la definición y establecimiento de canales apropiados de información institucional además de que representa un riesgo respecto a que la organización no tiene control sobre la información que es compartida entre los miembros del equipo.

Pregunta 6: ¿Los comunicados son de manera verbal? Como comunicaciones, invitaciones, etc.

Se evidencia que la mayoría de la comunicación de coordinación es a través de medios informales, principalmente a través de grupos de WhatsApp.

Pregunta 7: ¿Es parte de la dinámica de la organización, hacer celebraciones como el día de la mujer, día del niño, navidad, cumpleaños?

La organización tiene establecidos ritos de integración a través del establecimiento permanente de las celebraciones de fechas especiales y cumpleaños que permiten y promueven el

fortalecimiento de lazos entre sus integrantes, promoviendo una cultura organizacional colaborativa y de cohesión de equipo.

Pregunta 8: ¿Cómo equipo se fomenta el uso de lemas como por ejemplo ‘Las personas importan’?

Los lemas que han sido adoptados a nivel organizacional están acorde a su planteamiento estratégico, promoviendo los valores y principios cristianos y fomentando un buen ambiente laboral, abierto, colaborativo y de trabajo en equipo.

Pregunta 9: ¿Cómo es medido el rendimiento del personal?

En congruencia con la respuesta a la pregunta 4 de la presente guía de entrevista, ADJ no cuenta con un mecanismo estructurado de desempeño de los colaboradores. No cuenta con instrumentos que puedan aportar a promover una cultura orientada a la productividad y al rendimiento con eficacia y efectividad.

Pregunta 10: ¿Cómo evaluaría los actuales canales de comunicación organizacional que se utilizan institucionalmente?

Es abiertamente reconocido por parte de la Dirección Ejecutiva la necesidad del establecimiento y definición de canales de comunicación de manera de tener claridad sobre los tipos de comunicación que deben manejarse de manera informal o mediante medios institucionales, claridad sobre a quienes reportar, espacios de comunicación planificados por unidad, a niveles gerenciales, así como también de toda la organización.

Pregunta 11: ¿Qué tipos de alianzas estratégicas poseen?

ADJ cuenta con un numero considerado de alianzas estratégicas con diversos sectores que incluyen la empresa privada, el sector gubernamental, así como organizaciones informales basadas en la comunidad. Esto le aporta una ventaja comparativa y oportunidades de sostenibilidad de las acciones.

Pregunta 12: La Organización cuenta con un Código de Ética y un Reglamento Interno de Personal?

La Organización no cuenta aún con esos instrumentos. La falta de los mismos tiene implicaciones negativas a nivel del ambiente laboral, así como del fomento de una cultura organizacional que facilite la toma de decisiones alineada a los valores de la organización minimizando el riesgo de caer en faltas a la ética por falta de estandarización de conceptos.

Pregunta 13: La organización cuenta con Visión, Misión y Objetivos?

ADJ cuenta efectivamente con la definición completa de su planteamiento estratégico, mismo que es oportuno revisar considerando los cambios acelerados que se han desarrollado en los tres años de funcionamiento.

4.3 Análisis crítico

4.3.1 Planteamiento estratégico

A continuación, se detalla la planeación estratégica actual de ADJ obtenida como resultado de la entrevista realizada:



Misión
Hacer justicia a los desamparados



Visión

Nuestra visión es ofrecer las mejores oportunidades y apoyo real a los que sufren de injusticia social a través de los programas de prevención, rehabilitación integral y reinserción social más completos y eficaces que existen, logrando manifestar de esta manera, el amor de Dios alumbrando con la luz de Jesucristo en los lugares más oscuros y abandonados de la sociedad.





Valores

- INNOVACIÓN. Somos una propuesta de valor, innovación y creatividad.
- FE. Creemos que lo imposible para el hombre, es posible para Dios.
- PASIÓN. Damos todo por la causa, más allá de nuestras fuerzas.
- ORDEN. Creemos en hacer todo en orden, espiritual y profesionalmente.
- SERVICIO/SACRIFICIO. Somos misioneros dispuestos a servir con sacrificio.
- LA PALABRA DE DIOS. En general, somos guiados, transformados y alumbrados por la palabra de Dios en todo lo que hacemos.

Arboles de Justicia en efecto cuenta con el planteamiento completo de su planeación estratégica, misma que ha sido elaborada desde su fundación. Hasta el momento, después de tres años de funcionamiento no ha sido objeto de revisión hasta el momento en que como parte del presente estudio se pueda desarrollar el grupo focal.

Es importante indicar en este apartado que la encuesta aplicada en sus preguntas 18, 19 y 20 hace referencia a la apropiación que existe por parte del equipo de colaboradores de los enunciados que conforman la planeación estratégica de la organización.

4.3.2 Estructura Organizacional

Arboles de Justicia se encuentra con presencia de equipos de colaboradores en tres sedes diferentes:

- Oficina central en Tegucigalpa.
- Oficina regional de la zona norte basada en San Pedro Sula.
- Oficina regional de La Ceiba.

La estructura del Proyecto No me Detengo incluyó cambios en la estructura de la Zona Norte que no fue actualizada dentro Organigrama vigente. Se realizó una fusión de los puestos administrativos y de coordinación de la zona centralizando 5 ciudades en la oficina de San Pedro Sula. Los puestos de monitoreo de las ciudades de El Progreso, La Lima, Villanueva y Choloma no se encuentran reflejados. Adicionalmente, no se ha actualizado la incorporación del Programa de Ángeles para tu Hogar dentro de la estructura.

En este apartado es importante hacer referencia a que las preguntas 1, 2 y 3 de la encuesta aplicada están relacionadas con el conocimiento que tienen los colaboradores respecto a la conformación de la estructura organizativa.

4.3.3 Cultura organizacional

Considerando que la mayoría de las preguntas que conforman la encuesta aplicada están relacionadas con aspectos de la cultura organizacional a continuación se detallan los datos resultados de la misma, incluyendo información cualitativa y cuantitativa agrupada en los siguientes temas (algunos de los cuales han sido referidos a los apartados 4.2.1 y 4.2.2 del presente capítulo):

1. Estructura organizacional.
2. Calidad.
3. La Responsabilidad.
4. La transversalidad.
5. El reconocimiento.
6. El apoyo.
7. La identificación.

CAPITULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Arboles de Justicia cuenta con un planteamiento completo de su planeación estratégica que incluye Visión, Misión y Valores, misma que es compartido con el 65% de los encuestados quienes se sienten identificados con la misma, siendo congruente con el 71% que manifestaron conocen los elementos que conforman la planeación estratégica. Sin embargo, por la dinámica actual en la ejecución de los diversos programas y proyectos el planteamiento estratégico ya no es acorde al actual contexto de accionar.
2. La estructura organizacional no incluye a la totalidad de los puestos que conforman el equipo de ADJ, teniendo adicionalmente inconvenientes respecto a la claridad de las líneas de rendición de cuentas a nivel operativo entre la oficina central y las oficinas regionales. Adicionalmente, el organigrama no refleja las líneas de mando entre las oficinas regionales y la oficina central propiciando la falta de claridad de dependencia entre los puestos.

Todos los aspectos anteriormente descritos tienen implicaciones sobre una eficiente y adecuada comunicación y establecimiento de canales de comunicación. El problema de comunicación dentro de una organización repercute en los niveles de desempeño, motivación, cultura y eficacia de forma generalizada.
3. Los resultados a la encuesta reflejan que la percepción es que la cultura organizacional promovida por la Organización es acorde a sus principios teniendo una aceptación positiva respecto al tema del 72% acorde al 71% que también manifestaron que existe una cultura de apoyo y de trabajo en equipo.

Sin embargo, analizando respuestas relacionadas de manera individual a los principios organizacionales existe una contraposición de criterios al tener resultados como los siguientes:

- El 65% de los colaboradores no siente que su trabajo el valorado.
- 63% percibe que la organización no vela por su bienestar según el actual contexto de pandemia.

5.2 Recomendaciones

1. Considerando que los elementos que conforman la planeación estratégica fueron elaborados desde su fundación y que la Organización ha tenido una ampliación de áreas de acción, temáticas de intervención (pasando de la protección de derechos, rehabilitación y reinserción a temas de emprendimiento, por ejemplo) y crecimiento de personal consideramos necesario un ejercicio de revisión de los mismos para ajustarlos al contexto actual.
2. Considerando los resultados que reflejan la problemática derivada de los siguientes elementos:
 - Falta de claridad o desconocimiento de la estructura organizativa.
 - Falta de claridad de funciones.
 - Falta de claridad de dependencia e interrelación.
 - Estructura desfasada respecto al actual número de puestos laborales.

Se hace necesario realizar una revisión y actualización de la estructura, así como de un plan de acción para socialización tanto del organigrama total, explicación de interrelaciones, así como de la socialización con cada colaborador de los descriptores de puestos.

Adicionalmente se ve reflejada la necesidad de considerar la centralización de las actividades relacionadas con Recursos Humanos, no solamente con actividades operativas sino a nivel de gestión estratégico del recurso.

3. Se sugiere el establecimiento de un plan de incentivos y reconocimientos que sea compartido a todos los niveles directivos y de coordinación de manera que se pueda mantener un nivel óptimo de motivación en todo el equipo de trabajo. La variable de motivación tiene una implicación directa con la percepción del clima organizacional del colaborador.

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1. Nombre de la propuesta

Propuesta de soluciones para la mejora del clima organizacional en Arboles de Justicia.

6.2 Introducción

La presente propuesta es resultado de un trabajo de diagnóstico organizacional de Arboles de Justicia, incluyendo el análisis de los diversos ejes organizacionales y en respuesta principalmente a los retos que conllevaron el exponencial crecimiento que se experimentó durante el año 2021.

6.3 Propósito de la propuesta

El propósito del documento es presentar a la Alta Gerencia de ADJ una propuesta que incluya en detalle un plan de acción para actualización y mejoramiento en cada uno de las áreas de oportunidad identificadas durante el estudio con el fin del mejoramiento de sus índices de percepción del clima organizacional, así como de fortalecer su esquema organizacional de manera integral.

6.4. Justificación de la propuesta

Brindar las bases para orientar un cambio organizacional de manera integral en Arboles de Justicia para ajustarse al crecimiento experimentado durante el 2021, de manera que pueda posicionarse de una mejor forma como una Organización sólidamente conformada.

La propuesta de cambio organizacional desarrollada está enfocada en el rediseño de la estructura organizacional, así como en la propuesta de creación de una nueva cultura organizacional enfocada a la eficiencia y productividad. Esta propuesta está diseñada para orientar

un cambio evolutivo dentro de la Organización de manera de minimizar en el mayor grado posible la resistencia al cambio.

6.5. Alcance

Por medio de la implementación del cambio organizacional planteado se pretende lograr los siguientes objetivos:

1. Claridad en herramientas organizacionales: organigrama, dependencia, interrelación entre unidades, visión, misión y valores, reglamentos y políticas internas.
2. Mejoramiento de los canales de comunicación.
3. Fomento de una cultura organizacional enfocada a la eficiencia y la valoración del recurso humano, que facilite tanto la motivación y compromiso del personal, así como el compromiso de la alta gerencia y niveles intermedios.

6.6 Descripción de la propuesta

La propuesta es el desarrollo algunas soluciones que mejoraran a la organización y encaminaran hacia la cultura, estas soluciones contarán con explicación de cada una de las mismas para su aplicación dentro de Arboles de Justicia.

6.6.1 Desarrollo de todos los elementos necesarios.

Visión, Misión y Valores

A continuación, se detalla la planeación estratégica actual de ADJ obtenida como resultado de la entrevista realizada:



Misión

Hacer justicia a los desamparados



Visión

Nuestra visión es ofrecer las mejores oportunidades y apoyo real a los que sufren de injusticia social a través de los programas de prevención, rehabilitación integral y reinserción social más completos y eficaces que existen, logrando manifestar de esta manera, el amor de Dios alumbrando con la luz de Jesucristo en los lugares más oscuros y abandonados de la sociedad.



Valores

- CRISTO. Somos una ONG Cristocéntrica.
- AMOR. Hacemos todo con y por AMOR a Dios y al prójimo.
- JUSTICIA. Practicamos y luchamos por LA JUSTICIA.
- BONDAD. Portamos y ejercitamos LA BONDAD.
- HONRADEZ. Somos HONESTOS y TRANSPARENTES.
- EXCELENCIA. Creemos y practicamos LA EXCELENCIA.
- INCLUSIÓN. Somos INCLUSIVOS y luchamos por erradicar todo tipo de discriminación.



Valores

- INNOVACIÓN. Somos una propuesta de valor, innovación y creatividad.
- FE. Creemos que lo imposible para el hombre, es posible para Dios.
- PASIÓN. Damos todo por la causa, más allá de nuestras fuerzas.
- ORDEN. Creemos en hacer todo en orden, espiritual y profesionalmente.
- SERVICIO/SACRIFICIO. Somos misioneros dispuestos a servir con sacrificio.
- LA PALABRA DE DIOS. En general, somos guiados, transformados y alumbrados por la palabra de Dios en todo lo que hacemos.



Arboles de Justicia en efecto cuenta con el planteamiento completo de su planeación estratégica, misma que ha sido elaborada desde su fundación. Hasta el momento, después de tres años de funcionamiento no había sido objeto de revisión.

Tomando en consideración los diversos insumos rescatados desde el ejercicio del grupo focal, a continuación, detallamos la propuesta de cambio para cada una de las partes del planteamiento estratégico:

Planteamiento Estratégico			
<p>Visión: Cambiar vidas de manera integral a través de iniciativas innovadoras y sostenibles , llevando la luz de Jesucristo como centro de cada acción.</p>	<p>Misión: Hacer justicia a los desamparados.</p>	<p>Valores (instrumentales):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cristo: Somos una ONG Cristocéntrica. 2. Amor: Hacemos todo con y por amor a Dios y al prójimo. 3. Justicia: Practicamos y luchamos por la justicia. 4. Bondad: Portamos y ejercitamos la bondad. 5. Servicio/Sacrificio: Somos misioneros dispuestos a servir con sacrificio. 	<p>Valores (terminales):</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Honradez: Somos honestos y transparentes. 7. Excelencia y calidad: Creemos y practicamos la excelencia en todo lo que hacemos. 8. Innovación: Somos una propuesta de valor, innovación y creatividad. 9. Orden: Creemos en hacer todo en orden, espiritual y profesionalmente. 10. Responsabilidad: Nos caracterizamos por la entrega de servicios con responsabilidad a todos los niveles.

Es oportuno indicar que se agregaron algunos valores terminales para complementar los originalmente planteados, con el propósito de complementar el planteamiento estratégico con enunciados relacionados a resultados deseados y no solamente enfocados al estilo de comportamiento deseado.

Análisis FODA

FORTALEZAS

- En general, equipo altamente comprometido.
- Capacidad de superar situaciones difíciles.
- Cuenta con un amplio grupo de voluntariado que acuerpan a la Organización para cumplir su misión.

OPORTUNIDADES

- Oferta dinámica y variada de Cooperantes que apoyan diferentes áreas sociales y de desarrollo en Honduras.
- Creciente protagonismo en proyectos de desarrollo a nivel nacional e internacional.
- Existencia de mecanismos locales para buscar compartir recursos y proyectos con el propósito de ampliar las oportunidades y así aumentar la eficacia de sus intervenciones.

DEBILIDADES

- Falta de manuales de procedimientos administrativos actualizados. Carencia de políticas varias: reglamento interno, manual de perfiles, reglamento de uso de vehículos, reglamento de bienes y equipo.
- Falta de estructuración para la implementación de los procesos administrativos a nivel de todo el equipo de trabajo.
- Falta de experiencia y conocimiento en algunos empleados en puestos claves.
- Ausencia de proyectos de largo plazo o autosostenibles, afectando así la sostenibilidad de las acciones y de la Organización.
- Deficiencias en los canales de comunicación interna.
- Por el conocimiento personal de cada colaborador muchas veces las cargas de trabajo no son equitativas, ya que unos deben de cubrir la debilidad del otro.

AMENAZAS

- Cambios en el gobierno central, puede influir en la ejecución de los proyectos incluyendo desembolsos.
- Como somos un país altamente vulnerable al cambio climático, las inundaciones en las áreas de acción pueden atrasar la ejecución de los mismos.
- La aparición, mutación o nuevos brotes de virus como el COVID-19 que se conviertan en pandemia, perjudicarían directamente la ejecución de los proyectos.
- La fluctuación de la moneda ante el dólar y el euro puede representar diferencias en los presupuestos y en la ejecución de los fondos.

DEBILIDADES

- Espacio físico insuficiente para albergar la estructura organizacional en Oficina Central.
- Carencia de un puesto responsable de la Gestión del Recurso Humano.
- Capacidad limitada de ejecución y gestión de procesos
- Ausencia procesos técnicos, humanos y de relaciones interinstitucionales que permitan mantener donantes a largo plazo. (sale un proyecto, pero la probabilidad de renovación es casi nula por ineficiencias varias.)
- Falta de experiencia y conocimiento en gestión de proyectos y donantes.
- Carencia de un plan operativo anual como Organización.
- No contar con un proceso de evaluación continua.
- Falta de liderazgo y organización en parte del personal que lleva la Coordinación

El Objetivo del análisis FODA es que todas las partes involucradas en la actividad identifiquen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan afectar en mayor o menor medida a la consecución de los objetivos organizacionales.

Como principal conclusión del análisis FODA se propone poner especial interés y como prioridad el establecimiento de una estrategia que incluya acciones para afrontar las debilidades

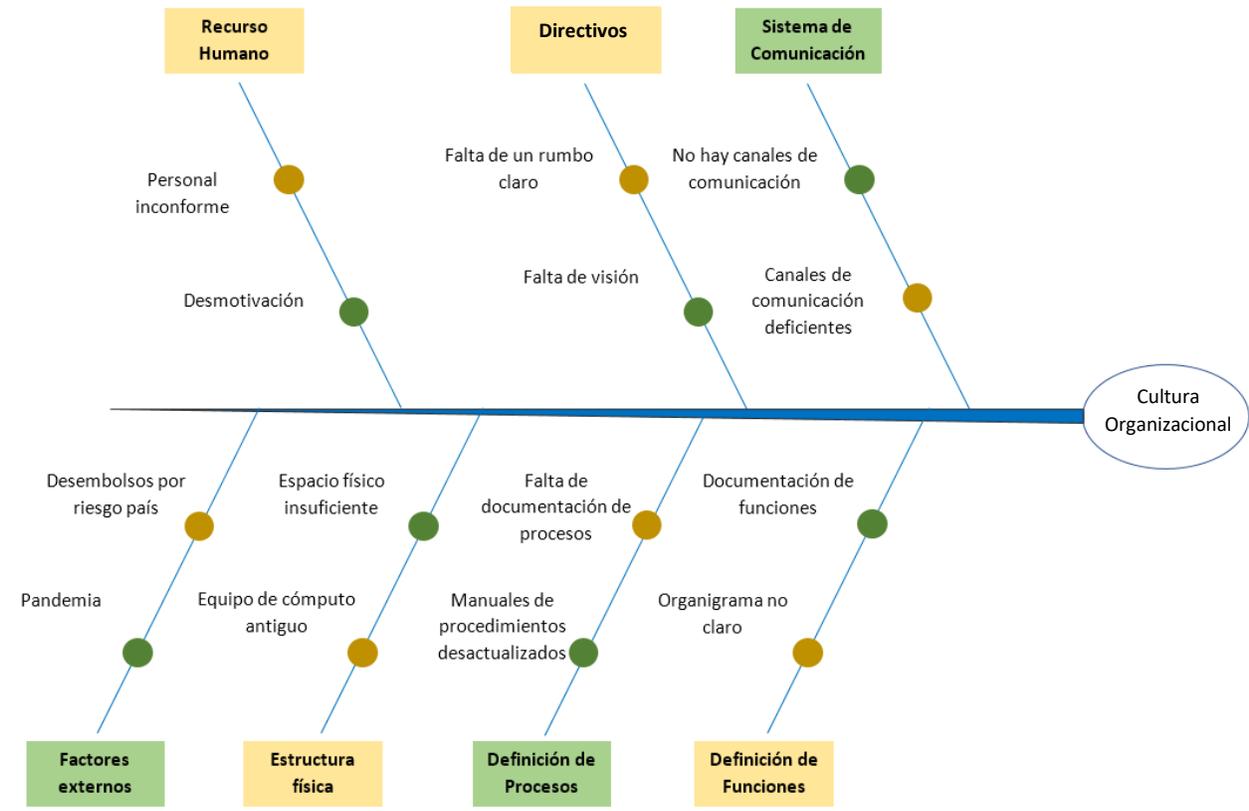
identificadas con el propósito de en primer lugar fortalecer la organización para tener fundamentos organizacionales sólidos para potenciar las oportunidades y aminorar las amenazas que se presentan.

Con el propósito de profundizar aún más en los resultados de la presente sección a continuación se incluye un cuadro donde se agrupan las debilidades listadas por área organizacional:

No.	Área	Debilidades
1	Administración	-Falta de manuales y reglamentos. -Falta de estructuración para implementación de procesos administrativos a nivel de todo el equipo de trabajo.
2	Gestión del recurso humano.	- Personal que no reúne los requerimientos necesarios para el puesto. - Sobrecarga de trabajo en algunos puestos. -Carencia de un puesto responsable de la Gestión del Recurso Humano,
3	Gestión de proyectos.	-Proyectos de corto plazo. -Ausencia de procesos técnicos, humanos y de relaciones interinstitucionales que permitan mantener donantes a largo plazo. -Falta de conocimiento y experiencia en gestión de proyectos y donantes. -Capacidad limitada de ejecución y gestión de procesos.
4	Dirección	-Falta de liderazgo y organización en parte del personal que lleva la Coordinación. -Deficiencia en los canales de comunicación interna. -Falta de un plan operativo anual (planificación).
5	Otros	Espacio físico insuficiente para albergar la estructura organizacional en Oficina Central.

De esta manera se presentan también aquellas propuestas de aquellos reglamentos que hoy por hoy no existen en la organización, estas se adjuntan en ANEXOS.

Análisis de variables que afectan la cultura organizacional.



Propuesta de Estructura Organizacional.

Realizando el análisis de la actual estructura organizacional se identificaron diversos elementos de relevancia para definir la propuesta de rediseño de la estructura:

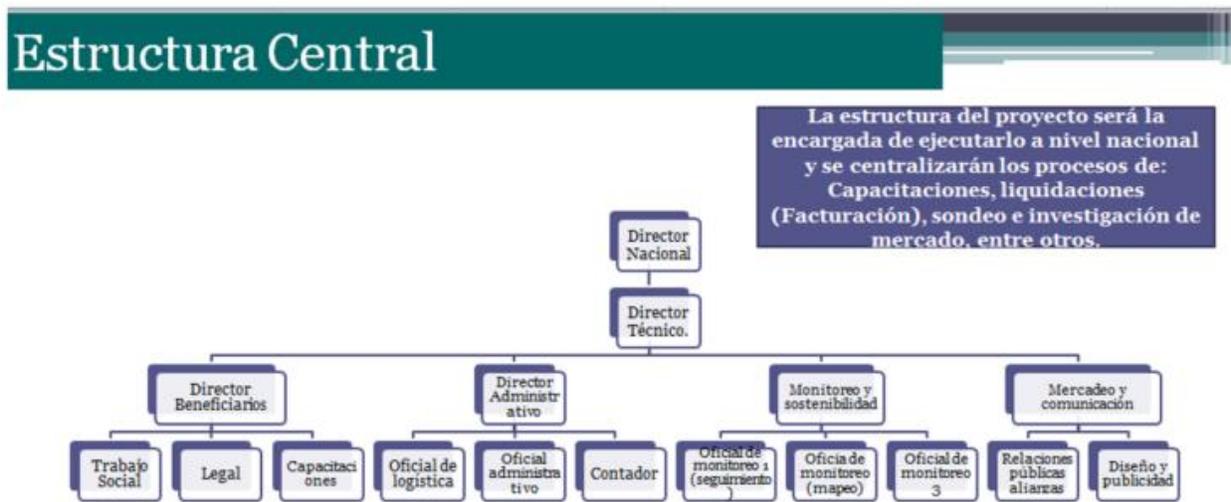
1. Estructura desactualizada:

- Algunos puestos no se encontraban reflejados dentro del organigrama.
- El Programa Ángeles para Tu Hogar, de reciente incorporación a ADJ no había sido integrado a la estructura.

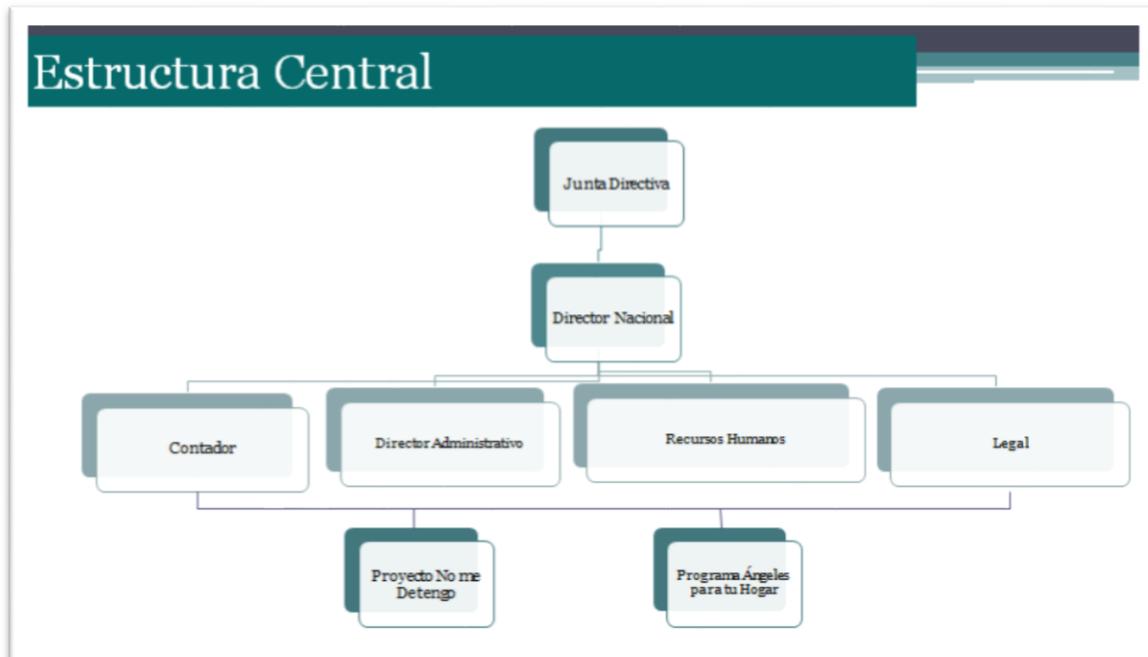
2. Funciones de apoyo se encuentran reflejadas bajo la estructura del Proyecto No me Detengo.

3. A pesar de que existe una persona identificada para el área de Recursos Humanos, su funcionalidad estuvo dirigida específicamente al tema de trabajo con los beneficiarios. El puesto está ubicado bajo la Dirección de Beneficiarios.
4. Considerando la existencia actual de dos Programas Grandes (No me Detengo y Ángeles para tu Hogar) y que la presencia de ADJ incluye actualmente varias zonas geográficas se propuso un rediseño de la estructura híbrida que incluye:
 - Estructura multidivisional: definiendo cada estructura de Programa o Proyecto por separado e identificando las funciones de apoyo generales para todos.
 - Estructura geográfica: identificando el organigrama para cada oficina regional.

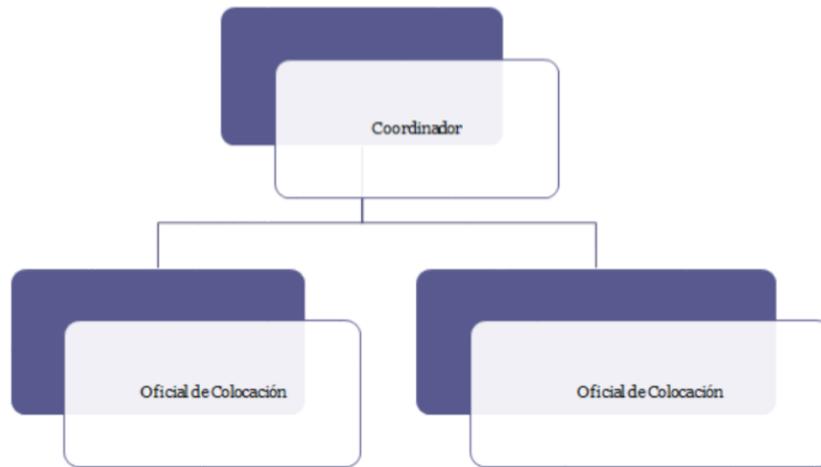
Estructura actual:



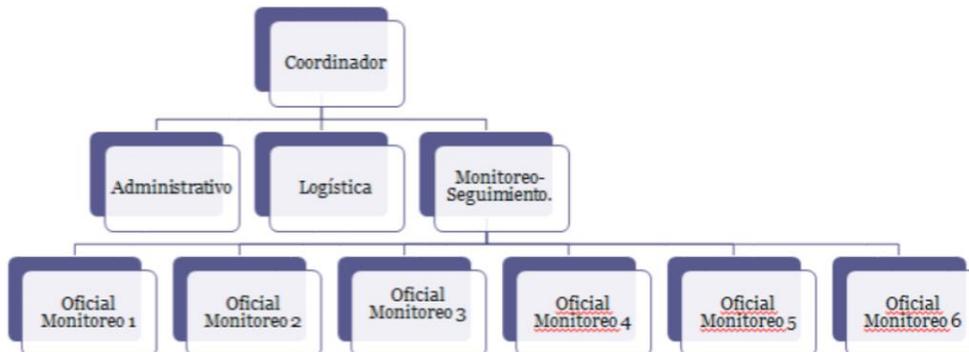
Propuesta de estructura:



Programa Ángeles para tu Hogar



Estructura Oficina Regional Zona Norte





Reglamentos y Políticas Internas.

Tomando en consideración los resultados del análisis FODA y el diagrama de Ishikawa, como parte de los resultados del estudio a continuación se detallan las acciones realizadas en temas de políticas y reglamentos, mismos que se encuentran en los anexos al presente documento y presentados a nivel de propuesta:

1. Actualización del Manual Administrativo.
2. Reglamento de viáticos y gastos de viaje.
3. Reglamento de uso de vehículos.
4. Reglamento de bienes y equipo.
5. Reglamento interno.
6. Código de conducta.

6.6.2 Medidas de control

Cada entidad debe definir los objetivos que son fundamentales para el desempeño que debe cumplir el colaborador y los mismos deben de ir alineados conforme el Plan Estratégico Anual de la Organización.

Los indicadores los debe definir una el director o jefe inmediato, detallando las actividades específicas, conforme al grado de importancia para lograr los resultados deseados y los mismos deben ser discutidos y aceptados por el colaborador. Adicionalmente se dará seguimiento por medio de una evaluación de desempeño de manera anual.

A continuación, se detalla una propuesta para medir este indicador:



Evaluación del desempeño anual

Operativo – Profesional

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____

Periodo evaluado: _____

Califique al colaborador basándose en el trabajo que actualmente desempeña, considere cada factor separadamente, asegúrese de que la evaluación sea lo más objetiva posible. El puntaje no debe sobrepasar la ponderación establecida para cada sección. La retroalimentación sobre el grado de dominio de las competencias servirá para capacitar y desarrollar.

A. Comportamiento

1. No cumple las expectativas
2. Cumple con el mínimo de las expectativas
3. Cumple parcialmente las expectativas
4. Cumple las expectativas.

			Ponderación	Calificación	Total
1	Busca el 'como si' para resolver sus tareas	Explora las posibilidades para satisfacer sus tareas y atiende con sentido de urgencia las acciones que se requieran resolver	20%		
2	Desafia el estatus quo	Busca activamente formas de hacer las cosas mejor, contribuye a implementar cambios para eficiente los procesos.	20%		
3	Responsable y honra compromiso	Se enfrenta al trabajo con entusiasmo, prioriza y entrega a cabalidad con tiempos establecidos las solicitudes asignadas.	20%		
4	Ha participado en capacitaciones	Cumple con las jornadas de capacitaciones y pone en práctica lo aprendido en las mismas.	20%		
5	Ponerse en el lugar del prójimo	Toma tiempo y pone esfuerzo para atender las inquietudes de los desamparados y ayuda a encontrar soluciones.	20%		

Calificación total =

B. Oportunidades de mejora

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

C. Plan de desarrollo individual

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Firma de aceptación del colaborador

Firma de jefe inmediato

Lugar y fecha _____

Establecimiento de canales de Comunicación.

La propuesta de mejora para la comunicación interna dentro de Arboles de Justicia es igual de importante, algunas investigaciones demuestran que teniendo una excelente comunicación interna puede aumentar considerablemente la eficiencia y coordinación, siendo parte del desarrollo y fortalecimiento organizacional.

Existen muchos canales de comunicación empresarial que son utilizados para el intercambio de información entre colaboradores, alinear actividades y delegar responsabilidades, a continuación, se detallan cuáles son las que se pueden aplicar y no recurren a costos extras.

Reuniones

Ya sean presenciales o virtuales, este es uno de los canales de comunicación más efectivos debido a que es la oportunidad perfecta para intercambiar ideas y crear estrategias en conjunto, a parte este método se asegura de que el mensaje es recibido por todos los que estén en la misma.

Se plantea realizar reuniones al menos 2 veces al año para informar sobre todo aquellas noticias relevantes.

Emails

Creación de correos institucionales para cada uno de los colaboradores, con este cambio cada colaborador tendrá un dominio @arbolesdejusticia.org que con este podrá ser identificado y diferenciado ante el exterior.

Aplicando la práctica de que toda asignación de responsabilidades sea enviada por correo, se evitará el problema de malos entendidos o amnesia de solicitudes.

Chats interno

Con un amplio abanico de aplicaciones gratuitas que se pueden adoptar para un chat interno, entre los más destacados:

WhatsApp

Teams

Google meet

Adoptando estas aplicaciones, la comunicación interna para inmediatez a solicitudes.

6.7 Presupuesto

PRESUPUESTO DE PROPUESTA						
#	Actividad	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total
1	Impresiones de Documentos	Manuales, propuesta, documentos de Comités	página	1000	1.00	1,000.00
2	Jornadas de Socialización Tegucigalpa	Para las diferentes fases del plan de implementación(20 pax * L.80.00 de refrigerio)	Jornada	6	1,600.00	9,600.00
3	Jornadas de Socialización Zona Norte	Para las diferentes fases del plan de implementación(10 pax * L.80.00 de refrigerio)	Jornada	1	800.00	800.00
4	Jornadas de Socialización La Ceiba	Para las diferentes fases del plan de implementación(4 pax * L.80.00 de refrigerio)	Jornada	1	320.00	320.00
5	Gastos de viaje para jornadas en oficinas regionales		Jornada	2	14,880.00	29,760.00
6	Material POP para campañas	Banners y posters para instalación en oficinas	Global	1	15,000.00	15,000.00
TOTAL						56,480.00

6.8 Cronograma de ejecución

#	Cod	Actividad/Subactividad	Febrero 2022				Marzo 2022				Abril 2022				Junio 2021			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1		Socialización de resultados del informe con Director Ejecutivo y niveles intermedios																
	1.1	Presentación de propuesta de cambio organizacional	■															
	1.2	Revisión del Informe	■															
	1.3	Período de Preguntas y Respuestas	■															
2		Establecimiento de la Planeación Estratégica: Misión, Visión, Valores y Objetivos.																
	2.1	Creación de Grupo de Trabajo		■														
	2.2	Reunión de socialización con grupo de trabajo y entrega de material para revisión individual		■														
	2.3	Reunión de grupo de trabajo para revisión en conjunto de los elementos de la Planeación Estratégica		■														
	2.4	Entrega de propuesta a Junta Directiva para revisión y proceso de aprobación			■													
3		Socialización del planteamiento estratégico.																
	3.1	Socialización a nivel de mandos intermedios.				■												
	3.2	Socialización a nivel de todo el personal				■												
	3.3	Ubicación de elementos visuales en espacios físicos					■											
	3.4	Diseño e implementación de una campaña de valores					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4		Revisión, ajuste y proceso de aprobación de la propuesta de reestructuración del Organigrama.																
	4.1	Revisión de proceso de rediseño de estructura organizacional con creación del puesto de recursos humanos			■													
	4.2	Revisión y aprobación de nueva estructura organizacional				■												
	4.3	Contratación y establecimiento de Unidad de Recursos Humanos					■	■										
	4.4	Socialización con el personal						■	■									
5		Innovación en el aspecto de canales de comunicación																
	5.1	Creación de Grupo de Trabajo		■														
	5.2	Revisión de propuestas para el mejoramiento del área de comunicaciones			■													
	5.3	Diseño y/o identificación de las nuevas herramientas			■	■												
	5.4	Socialización					■											
	5.5	Seguimiento a la implementación						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6		Nuevas políticas e instrumentos de trabajo																
	6.1	Creación de Grupo de Trabajo			■													
	6.2	Revisión de Manual Administrativo Actualizado				■												
	6.3	Revisión de Política de Gastos de Viaje					■											
	6.4	Revisión de Política de Uso de Vehículos						■										
	6.5	Revisión de Política de Bienes y Equipo							■									
	6.6	Revisión de Reglamento Interno								■								
	6.7	Revisión de Código de Ética									■							
	6.8	Socialización con Comité Técnico y Junta Directiva										■						
	6.9	Ajustes finales											■					
	6.10	Socialización con mandos intermedios												■				
6.11	Socialización con el personal													■				
7		Seguimiento y evaluación de las acciones implementadas y ajustes							■	■	■	■	■	■	■	■	■	

6.9 Tabla de concordancia

Capítulo I			Capítulo II		Capítulo III		Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Aplicación de Diagnostico Organizacional a Organización Arboles de Justicia	Implementar un diagnóstico organizacional de la Organización Arboles de Justicia, implementando los conceptos y metodologías aprendidos a lo largo de la Maestría de Dirección Empresarial, con el propósito de aportar al fortalecimiento de la Organización siendo esta un actor local de aporte al desarrollo humano a través de la labor social.	Evaluar la actual planeación estratégica, que incluye análisis de misión, visión y valores de la Organización.	Evaluación 360	Claridad en definición de funciones	Censo	Entrevista	La dinámica actual en la ejecución de diversos programas ya no es acorde al actual contexto de accionar.	Propuesta de soluciones para la mejora Organizacional orientada a la productividad.	Aumentar productividad
		Analizar de la estructura organizacional	Herramientas de comunicación	Plantamiento estratégico		Encuesta	El problema de comunicación dentro de la organización repercute en los niveles de		Mejorar canales de comunicación
		Analizar la cultura organizacional	Teoría Organizacional	Sistema de comunicaciones			Una gran cantidad de colaboradores no siente que su trabajo es valorado, otra fuerte cantidad de colaboradores percibe que la organización no vela por su bienestar según el actual contexto de pandemia.		Fomentar una cultura organizacional enfocada a la eficiencia y valoración del recurso humano.
		Establecer una propuesta de mejora con elementos que representen oportunidades de fortalecimiento y desarrollo de nuevas capacidades organizacionales		Motivación del personal			Grupo Focal		Claridad en: Organigrama, dependencias, Vision, Mision y Valores, reglamentos y políticas internas.

BIBLIOGRAFÍA

- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson.
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos Claves*. Universidad Continental, Fondo Editorial.
- Santos, P., de la Cruz, G. A., & Polanco, J. J. (2020). *Teoría y Estructura Organizacional*. Ediciones UAPA.
- Aguilar—*La comunicación en las organizaciones para la mejo.pdf*. (s/f). Recuperado el 9 de noviembre de 2021, de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
- Alvarez, A. T. V., Córdova, T. D. P., & Lascano, M. E. C. (2017). *ESTRUCTURA, CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL CULTURA – CAMBIO – FORMA – FUERZA STRUCTURE, CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE CULTURE – CHANGE – SHAPE – POWER*. 18, 22.
- Andrés Jovani, J. M. (2013). *Teoría Económica del voluntariado y las ONG: Una propuesta para el debate*. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/678756>
- Asencio, L. C., Crespo, S. F. G., Rosales, W. C., & Vergara, V. V. M. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 137–147. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>
- COMPORTAMIENTO__DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL_2017-with-cover-page-v2.pdf*. (s/f). Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54466711/COMPORTAMIENTO__DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL_2017-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636630569&Signature=A7-7trE664pVs0HmkAmGWFkKBBVsLyvQZ3hs2n2j5VwGbF4ebqdqTM311HBYa2y9jlgMoQZi7cKUjtE0ss5F~efrzJEnyD3yeBVBf2FGHmuNFnyzduBQD0Vn4eFJMLVWzPjHjIPjrvvq~Rbd

VX6imO~4S0FaLuU37ZmElevGdIqLs-
kGL7OHC2f7UahhwpEmTWHNeExjEPVWnpiGF17MMecUWg7haJQezP8Lfdau-
D15A0BQllmAmCAnynaV9vxIO48xvqX1PLrxzD8XyMMRkMaXGXYbNi4R8w5ChvuKr2IV
PcPR5ZhhJCRFbkeCEdwGqY0IQ8F6QrN3SvAnNsAPw__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza

Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGrawHill.

Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. de J. (2011). *Desarrollo organizacional*. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/37861>

Iván, L. M. S. (s/f). *Experiencias Y Lecciones De Agricultores Innovadores Sobre El Desarrollo Rural: Caso De Güinope, Honduras*. 110.

La importancia de la mejora de los procesos y pasos a seguir. (s/f). Recuperado el 28 de octubre de 2021, de <https://www.isotools.org/2017/07/12/importancia-mejora-procesos/>

Learn More About GM's Vision | General Motors. (s/f). Recuperado el 9 de noviembre de 2021, de <https://www.gm.com/content/public/us/en/gm/home/company/about-us.html>

Moreno, C. F. P. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. 2(1), 13.

Paz—Comunicación organizacional.pdf. (s/f). Recuperado el 9 de noviembre de 2021, de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636515625&Signature=JQHWjGLE887y3S3uhg9ZAclhVfUcSFfSalzHB0RmjQlTmFhgohkr77j9BmTtMnkCogBg0qK1JAYiqvxdTzKOFgTws3C0jPb3P8HfjIA456L09zpbMWOIZq67XKW6sabQB4B97BmLaY7npE6mrJftvMil-s2DAPFj7r3ctMCKl3XtQE6UveoWQ-KYh7zXITHSg3Qi2KBx-Q1wq4In7LXTPfbmzRU~C1G-MiawntAXQkrcc-SGOyLz42wzy7-Uoivqvxlfrvg1FPdl0gVdNLKqTgj6QQqAAAnExuEjYNxisRapYTONJmrB4VJr87a8H6ic8GwnyFRaR7o0StJ6~nkJvg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Peña Acuña et al. - 2017—*Tres casos de empresas internacionales con éxito .pdf*. (s/f).
- Rojas, L. M. B., Muñoz, A. V., & Vera, P. M. R. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24, 11.
- RRHHDigital. (s/f). *Por fin una alternativa al modelo de evaluación 360° (1)*. Recuperado el 11 de febrero de 2022, de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/47918/por-fin-una-alternativa-al-modelo-de-evaluacion-360-1#>
- Valenzuela, C. M., Ramírez, R. G., Navarro, M. N. G., & Figueroa, D. R. C. (s/f). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO COMPANY DIAGNOSIS: A LOOK AHEAD*. 37.
- Casey, J. (1996). Las organizaciones no gubernamentales: su papel en las políticas públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Nueva época*, 175-188.
- Herrera, T. J. F., Granadillo, E. J. D. L. H., & Gómez, J. M. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.
- Alles. (2008). *Evaluación del Desempeño*.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación de Desempeño Humano*. McGraw-Hill.
- Fernandez N.L. (2006). *Productividad*.

ANEXOS

Encuesta

Encuesta Climag Organizacional

*Obligatorio



Datos Generales

1. 1. Indícanos tu edad: *

Marca solo un óvalo.

- 18 años a 24 años
- 25 años a 34 años
- 35 años a 44 años
- 45 años a 54 años
- Más de 54

2. 2. Género: *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino

3. 3. Cuál es tu nivel escolar: *

Marca solo un óvalo.

- Secundaria
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

4. 4. A qué oficina perteneces: *

Marca solo un óvalo.

- Tegucigalpa
- San Pedro Sula
- La Ceiba

5. 5. Cuántos años llevas de laborar en la organización? *

Marca solo un óvalo.

- 3 meses o menos
- De 3 a 12 meses
- Mas de 1 año
- Desde su fundación

Estructura

Conozco a cabalidad la estructura organizacional (organigrama) de la organización.
1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo

6. 1. Conozco a cabalidad la estructura organizacional (organigrama) de la organización. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo				

7. 2. Me facilitaron el perfil y descriptor del puesto, dejando claras mis funciones como parte del proceso de orientación. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo				

8. 3. Estoy claro a quien reporto directamente. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo				

La
Calidad

Instrucciones de respuesta: Califique cada uno de los enunciados acorde a la siguiente escala.
1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo

9. 1. La organización me brinda instalaciones adecuadas en cuanto a espacio, iluminación, comodidad, todas la herramientas, equipo y materiales necesarios para desempeñar un trabajo de calidad. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo				

Reconocimiento

Instrucciones de respuesta: Califique cada uno de los enunciados acorde a la siguiente escala.

1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo

10. 1. Siento que mi trabajo es altamente valorado. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo				

11. 2. La organización cuenta con un adecuado y equitativo plan de recompensa y/o incentivos. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo				

El Apoyo

Instrucciones de respuesta: Califique cada uno de los enunciados acorde a la siguiente escala.

1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo

12. 1. Siempre cuento con el apoyo de mi jefe inmediato y mis compañeros de trabajo cuando lo requiero para el cumplimiento de mis funciones. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

13. 2. Soy proactivo y brindo frecuentemente apoyo a mi jefe y a mis compañeros cuando me lo solicitan. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

14. 3. Brindo respuesta oportuna a las solicitudes recibidas de aspectos que están bajo mi responsabilidad. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

15. 4. Mi jefe inmediato siempre me brinda retroalimentación y acompañamiento oportuno en el desarrollo de mis responsabilidades. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

16. 5. La organización vela por la salud y bienestar de sus colaboradores y aplica todas las medidas de bioseguridad. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo				

17. 6. La organización es consciente de mis responsabilidades familiares o personales y brinda apoyo en este tiempo de pandemia (nueva normalidad). *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo				

La
Identificación

Instrucciones de respuesta: Califique cada uno de los enunciados acorde a la siguiente escala.

1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo

18. 1. La organización aplica cabalmente los valores que pregona y promueve. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo				

19. 2. Me siento identificado con la labor y comparto los valores, cultura y objetivos organizacionales de la organización. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

20. 3. Conozco la visión, misión y valores de la organización. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

La
Transversalidad

Instrucciones de respuesta: Califique cada uno de los enunciados acorde a la siguiente escala.
1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo

21. 1. En la organización prevalece la cultura del trabajo en equipo y me siento a gusto con mis compañeros. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

22. 2. La organización mantiene eficientes y oportunos canales de comunicación interna. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

23. 3. Considero que las cargas de trabajo se encuentran distribuidas equitativamente. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

La
Responsabilidad

Instrucciones de respuesta: Califique cada uno de los enunciados acorde a la siguiente escala.

1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo

24. 1. Cumpló a cabalidad en tiempo y forma con las responsabilidades que me fueron asignadas *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

25. 2. Cumpló con responsabilidad con el tiempo dispuesto para mi jornada laboral (horarios, asisto puntualmente a las reuniones convocadas, etc...) *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Entrevista

Entrevista Organización Arboles de Justicia

Nombre del entrevistado: Noé Banegas

Puesto: Director Nacional

Pregunta 1: ¿Cómo nació Arboles de Justicia?

ADJ nació primeramente como un voluntariado en el año 2010, un grupo de jóvenes movidos por el amor de Dios saliendo a las calles a llevar alimento, abrigo, la palabra de Dios a los orfanatos, a los basureros, asilos, a los lugares donde están las mujeres dedicadas al trabajo sexual y empezamos a conocer las necesidades de las personas.

Este voluntariado fue evolucionando todo el 2010, 2011, 2012, empezando a hacer campañas, brigadas, cada día era más grande más fuerte. Íbamos descubriendo, al estar de cerca de la necesidad de las personas, que cosas podíamos hacer por ellos. Así conectábamos a las personas que encontrábamos en la calle con centros de rehabilitación, empezamos a trabajar por cambiar y transformar vidas, vidas que estaban olvidadas en la calle.

En el año 2018 se fundó con su personería jurídica, la ONG se establece legalmente en el país, desarrollando algunos proyectos como los que estamos ejecutando actualmente y en el 2018, exactamente el 13 de julio, tenemos tres años de estar ejecutando esta labor social espiritual en Honduras, porque actualmente estamos en diferentes ciudades del país,

Pregunta 2: ¿Cuéntenos de algunas labores sociales de las cuales hayan realizado y cuales se están ejecutando en estos momentos?

Proyecto con DINAF: En beneficio de la niñez y adolescencia en riesgo social con el objetivo de llevar el amor de Dios, luchar por los derechos de la niñez en calle, así como la rehabilitación de adolescentes y jóvenes que sufren de adicciones. El proyecto incluyó apoyo emocional y espiritual, así como el respaldo para el cumplimiento del derecho a la educación y protección del menor a través de capacitaciones, actividades lúdicas, apoyo para cubrir necesidades básicas necesarias para la protección del niño y/o niña.

Proyecto HONRA: Financiado por la Iglesia River Church de Estados Unidos, orientado a beneficiar al adulto mayor buscando el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Proyecto de Padrinos: Implementado a través de la red de voluntariado de ADJ a través de la cual se recibe el compromiso de personas para apadrinar un niño. Este apoyo incluye las áreas de educación, vestimenta, nutrición y protección de derechos.

Programa de Ángeles para tu Hogar: Dirigido a la implementación de un sistema de protección de derechos de las trabajadoras domésticas, un sector vulnerable e invisibilizado de la sociedad. El proyecto incluye las líneas de protección de derechos a través de la implementación de un proceso e instrumentos que garantice la obtención de un trabajo digno que proteja de manera integral a la trabajadora doméstica.

Proyecto no Me Detengo: Iniciativa de ADJ financiada a través de SENPRENDE con el objetivo de beneficiar personas adultas afectadas por la pandemia del COVID -19 y los huracanes ETA e IOTA en 7 ciudades a nivel nacional: San Pedro Sula, Choloma, Villanueva, La Lima, Choloma, El Progreso, LA Ceiba y Tegucigalpa. A través de éste proyecto se le brinda a las personas capacitación en temas de emprendimiento, una unidad móvil de emprendimiento y capital semilla.

Pregunta 3: ¿Arboles de Justicia posee un organigrama?

Contamos con un Organigrama que es necesario revisar y actualizar. El Organigrama incluye la estructura Central en Tegucigalpa, así como las Oficinas Regionales de San Pedro Sula y La Ceiba.

La estructura del Proyecto No me Detengo incluyó cambios en la estructura de la Zona Norte que fue actualizada dentro del actual Organigrama. Se realizó una fusión de los puestos administrativos y de coordinación de la zona centralizando 5 ciudades en la oficina de San Pedro Sula. Los puestos de monitoreo de las ciudades de El Progreso, La Lima, Villanueva y Choloma no se encuentran reflejados. Adicionalmente, no se ha actualizado la incorporación del Programa de Ángeles para tu Hogar dentro de la estructura.

Pregunta 4: Para gestionar todo el tema de Recursos Humanos ¿cómo lo hacen?

Existe una descentralización de funciones dentro de esta área:

- Planilla de pago es realizada desde administración.
- Descriptor de puestos, términos de referencia y procesos de contratación son realizados en la Dirección de Beneficiarios.
- Proceso de inducción es compartido entre la Dirección Nacional, Dirección Técnica y Coordinador de Área gestionado inicialmente desde la Dirección de Beneficiarios.

Aún no contamos con un reglamento interno establecido ni con política de Recursos Humanos, por lo que temas de permisos y otros tipos de temas de gestión de ésta área son manejados directamente por cada coordinador de área.

Pregunta 5: En cuanto a los correos ¿todos los colaboradores tienen correo Institucional?

Actualmente solo existen 6 correos institucionales disponibles. Con el resto de colaboradores la comunicación es desde sus correos personales.

Pregunta 6: ¿Los comunicados son de manera verbal? Como comunicaciones, invitaciones, etc.

La principal herramienta de comunicaciones es a través de grupos dentro de la plataforma de WhatsApp. Comunicaciones formales de directrices institucionales son manejadas a través de correo electrónico.

Pregunta 7: ¿Es parte de la dinámica de la organización, hacer celebraciones como el día de la mujer, día del niño, navidad, cumpleaños?

Se ha mantenido una buena dinámica de celebración de fechas especiales desde el inicio de la Organización, incluso celebraciones que se realizan y comparten con los niños y niñas beneficiarios de nuestros proyectos.

Pregunta 8: ¿Cómo equipo se fomenta el uso de lemas como por ejemplo ‘Las personas importan’?

El lema principal que nosotros tenemos es “hacerlo por ellos es hacerlo por Jesús”. En la Organización en todo lo que hacemos y lo que somos entendemos que hacer cosas por nuestro hermano, cosas por nuestro prójimo en todos los niveles es hacerlo por Jesús. Siendo una Organización Cristo céntrica, entendemos que todo lo que hacemos por el prójimo y que nuestros valores cristianos nos identifican en todo lo que hacemos, entendemos que todo lo hacemos por Jesús. Se nos enseña el servicio que es un valor que dejó muy marcado nuestro Señor Jesucristo

en la tierra y ese espíritu ese corazón de servicio a los demás es un lema, entendiendo que la mejor manera de servir a Cristo es servir al prójimo en todos los niveles, servimos unos a otros desde la Organización y servir también a los beneficiarios.

Hay otro lema que dice que “Somos Instrumentos de Justicia”. En nuestras camisas dice que somos instrumentos de justicia, en los posts siempre ponemos este lema basados en un versículo de la Biblia que dice que somos instrumentos de justicia en las manos de Dios para hacer justicia a los desamparados.

Estos son lemas que se han implementados, así como nuestra Misión que es “Hacer Justicia a los Desamparados”.

Pregunta 9: ¿Cómo es medido el rendimiento del personal?

Siempre he sentido que esa parte de la Organización es un déficit. Trabajamos no con base a un horario, sino que trabajamos con base a productos, con trabajos específicos que se les delegan a las personas, pero no tenemos un mecanismo que nos diga quien está trabajando bien, quien está trabajando mucho, quien está trabajando poco, como es su rendimiento, si está funcionando o no. No tenemos esas herramientas dentro de la organización para medir la eficiencia y la eficacia del rendimiento. Básicamente se reduce a terminar el producto, terminar con el trabajo.

Pregunta 10: ¿Cómo evaluaría los actuales canales de comunicación organizacional que se utilizan institucionalmente?

Nos hace falta crecer en ese tema de los canales de comunicación institucional, hasta este año estamos acostumbrándonos a trabajar por correos, la mayoría de lo que es nuestra comunicación es principalmente a través de reuniones presenciales, WhatsApp, llamadas

telefónicas, pero no hay canales específicos de comunicación. Para mi es importante fortalecer la comunicación interna de forma permanente, a quien se le deben rendir cuentas, de qué forma se le debe de comunicar a los coordinadores de área. Todo eso es importante reforzarlo en el personal, aunque tuvimos una capacitación al inicio no hemos creado, no hemos reforzado estos temas de comunicación interna con el personal.

Pregunta 11: ¿Qué tipos de alianzas estratégicas poseen?

Actualmente contamos con las siguientes alianzas institucionales:

Alianzas con Empresa Privada:

- Banco Atlántida
- Radio House
- HCH
- McDonals
- Grupo Intur
- Power F.M.
- Fundación CPUDO
- Fundación Cristo del Picacho

Alianzas con Instituciones Gubernamentales:

- Oficina de Administración de Bienes Incautados
- Ciudad Mujer en Tegucigalpa y Choloma
- SENPRENDE
- DINAF
- Municipalidad de La Lima, Choloma, Villanueva y El Progreso

- Gobernación Departamental de Atlántida
- Gobernación Departamental de Cortés
- Diferentes escuelas ubicadas en las áreas de influencia del Proyecto No me Detengo

Alianzas internacionales:

- River Church
- Grupo de Hondureños Unidos en Atlanta
- Grupo de Hondureños Unidos por Piraera (Las Vegas, Nevada)

Pregunta 12: La Organización cuenta con un Código de Ética y un Reglamento Interno de Personal?

La Organización no cuenta aún con esos instrumentos. Iniciamos con poco personal permanente. Fue hasta este año 2021 que el crecimiento ha sido exponencial y no hemos tenido oportunidad, debido a la fuerte carga laboral, de crear el espacio necesario para la creación de estos documentos.

Pregunta 13: La organización cuenta con Visión, Misión y Objetivos?

Si, como organización contamos con la definición de todos esos elementos. Sin embargo, considero que es un tiempo oportuno después de 3 años de funcionamiento el poder hacer una evaluación de los mismos. Se les compartirá un archivo de estos elementos al igual que de la estructura del organigrama vigente.



"HACIENDO JUSTICIA A LOS DESAMPARADOS"

arbolesdejusticiahn.wordpress.com

INDICE

Tabla de contenido

INDICE.....	113
INTRODUCCIÓN	113
ALCANCE.....	113
PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO Y USO DE MOBILIARIO Y EQUIPO	114
REGISTRO DE INVENTARIO Y ASIGNACION DE RESPONSABILIDAD	114
BAJAS DE BIENES DEL INVENTARIO	115
ANEXOS.....	115
ACEPTACION DE CONOCIMIENTO Y COMPROMISO	116

INTRODUCCIÓN

Arboles de Justicia es una organización Cristo céntrica, independiente y apartidista nacida desde el corazón del voluntariado desde el 2009 y formalmente establecida a partir del 2018.

Nuestra Misión como Organización es “Hacer justicia al desamparado” con la Visión de ofrecer las mejores oportunidades y apoyo real a los que sufren de injusticia social a través de los programas de prevención, rehabilitación integral y reinserción social más completos y eficaces que existen, logrando manifestar de esta manera, el amor de Dios alumbrando con la luz de Jesucristo en los lugares más oscuros y abandonados de la sociedad.

El **objetivo** del presente Reglamento es establecer procedimientos de uso y utilización de mobiliario y equipo propiedad de ADJ, y que, por su condición de no perecederos, forman parte de los bienes de ADJ.

ALCANCE

El **ámbito de aplicación** se extiende a todos los miembros de la ARBOLES DE JUSTICIA. Por miembros se entiende a los/as colaboradores del equipo, miembros del Comité Técnico, así como a los miembros de la Junta Directiva en función, en adelante

denominadas como “personas vinculadas” dentro del presente documento.

Fecha de Aprobación: _____

PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO Y USO DE MOBILIARIO Y EQUIPO

REGISTRO DE INVENTARIO Y ASIGNACION DE RESPONSABILIDAD

1. Es la responsabilidad de la Administración la identificación, registro y control de todo el mobiliario y equipo propiedad de ADJ.
2. Cada bien deberá tener un código de inventario asignado y colocado de forma visible facilitando de esta manera la actividad de levantamiento de inventario.
3. La asignación de bienes se realizará a cada empleado a través de Formato de Asignación (Anexo 2) que identificará el código, la descripción y precio de los mismos. Se emitirán dos originales de éste formato, uno para archivo de administración y uno para ser entregado al empleado.

4. Las operaciones de registro de bienes al inventario (Anexo 1) se producen al momento de la compra incluyendo la siguiente información:
 - Código.
 - Tipo de bien.
 - Descripción.
 - Modelo.
 - Serie.
 - Fecha de compra.
 - Valor de compra.
 - Referencia de transacción de compra.
 - Ubicación.
 - Responsable.

5. Cada movimiento de activos fijos que se produzca dentro de ADJ deberá ser notificado a la Administración, con el objetivo de mantener las fichas de responsabilidad del personal actualizadas.

BAJAS DE BIENES DEL INVENTARIO

Las bajas de activos fijos se realizarán por medio de la autorización del Formato de Baja de Inventario (Anexo3), que incluya la documentación de respaldo necesaria y que sea autorizada por la Dirección Ejecutiva de ADJ.

En caso de extravío de un bien será responsabilidad única del empleado la devolución del valor del bien de conformidad al registro en inventario o la restitución del bien en iguales condiciones y especificaciones, sujeto a la aprobación tanto de Administración como del Director Ejecutivo. El procedimiento para la notificación de extravío debe realizarse a través de la presentación de un informe firmado a la Administración explicando lo sucedido en detalle.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de Inventario.

Anexo 2: Formato de Asignación de Inventario.

Anexo 3: Formato de Baja de Inventario.

ACEPTACION DE CONOCIMIENTO Y COMPROMISO

Para los **miembros del equipo** de la Organización, la firma en este documento representa la aceptación del conocimiento y el compromiso con el contenido del presente Reglamento de uso y manejo de activos fijos, como parte del marco normativo interno de Arboles de Justicia.

Firmo el presente a los _____ días del mes de _____ del 2021.



"HACIENDO JUSTICIA A LOS DESAMPARADOS"

arbolesdejusticiahn.wordpress.com

INDICE

Tabla de contenido

INDICE.....	118
INTRODUCCIÓN	118
ALCANCE.....	119
1. GENERALIDADES.....	119
2. LOGISTICA DE VIAJE	119
3. RESPONSABILIDADES DEL CONDUCTOR.....	120
4. EN CASO DE ACCIDENTE.....	120
5. USO DE VEHICULOS PERSONALES.....	121
6. PROHIBICIONES	121
ACEPTACION DE CONOCIMIENTO Y COMPROMISO	122

INTRODUCCIÓN

Arboles de Justicia es una organización Cristo céntrica, independiente y apartidista nacida desde el corazón del voluntariado desde el 2009 y formalmente establecida a partir del 2018.

Nuestra Misión como Organización es “Hacer justicia al desamparado” con la Visión de ofrecer las mejores oportunidades y apoyo real a los que sufren de injusticia social a través de los programas de prevención, rehabilitación integral y reinserción social más completos y eficaces que existen, logrando manifestar de esta manera, el amor de Dios alumbrando con la luz de Jesucristo en los lugares más oscuros y abandonados de la sociedad.

El **objetivo** del presente Reglamento es Garantizar la adecuada utilización de los vehículos para la implementación de las acciones oficiales de ADJ.

Responsabilizar y concienciar a los conductores encargados en el correcto uso de los vehículos para su conservación en caso que se cuente con vehículo propio de ADJ o bien de los vehículos que puedan ser alquilados para la ejecución de actividades institucionales.

ALCANCE

El **ámbito de aplicación** se extiende a todos los empleados de ARBOLES DE JUSTICIA.

Fecha de Aprobación: _____

1. GENERALIDADES

El presente reglamento es de aplicación general para

Para cualquier duda que se origine en la interpretación de este reglamento, será el director ejecutivo quién resuelva lo más pertinente.

2. LOGISTICA DE VIAJE

Para la solicitud de renta de vehículo, esta se realizará posterior a la entrega en Administración del formato de Solicitud de Gastos de Viaje que refleje el requerimiento de renta de vehículo y que se encuentre debidamente autorizado según esté estipulado en el Reglamento de Viáticos.

El vehículo debe contar con un botiquín adecuado para atender primeros auxilios y asegurarse de recibir el vehículo rentado con la caja de herramientas completa para poder afrontar

cualquier eventualidad.

Como parte de normativa de seguridad, el conductor debe asegurarse de recibir el vehículo con los artículos que estipula la ley (como extinguidor y triángulos de precaución).

Los fondos para el suministro de gasolina y lubricantes necesarios, será entregado por el administrador(a), mismo que será liquidado por medio de la presentación de formato de liquidación con las correspondientes facturas, en las cuales se debe indicar el kilometraje que figure en el tablero, en el momento de poner combustible.

3. RESPONSABILIDADES DEL CONDUCTOR

Son responsabilidades del conductor las que a continuación se detallan:

1. Llevar control y bitácora de los mismos, con el objetivo de que sean utilizados única y exclusivamente para actividades de ADJ.
2. Asegurarse de estacionar el vehículo en lugares que reúnan condiciones de seguridad tanto para el vehículo como para el conductor y pasajeros.
3. Respetar la capacidad de carga del vehículo.
4. Cumplir con el presente Reglamento.
5. Acatar y respetar las leyes de tránsito.
6. Llenar diariamente las hojas de bitácora.

El conductor es responsable de cualquier infracción de tránsito a la que sea sujeto durante el periodo de utilización del vehículo. ADJ declina toda responsabilidad en estos casos.

4. EN CASO DE ACCIDENTE

Siendo de interés primordial de ADJ la seguridad integral de sus colaboradores, se solicita a cada conductor de vehículos que se asegure de cumplir con todas las medidas de precaución necesarias en todo momento. Sin embargo, en caso de presentarse un incidente de tránsito se solicita seguir con los siguientes pasos:

1. Comunicar de inmediato al Administrador de ADJ. En caso de que esta comunicación no sea posible comunicarse con el Director Ejecutivo.
2. Llamar a los números de la Oficina de Tránsito, dando seguimiento a todo el proceso estipulado en la ley en este tipo de casos.
3. Brindar toda la información requerida por el representante de la aseguradora que se presente al lugar del accidente.

En caso de colisión que por motivos estipulados en la póliza de seguro no aplique a reclamo de cobertura, la responsabilidad de responder sobre los daños será de manera personal por el conductor, sin perjuicios de las sanciones administrativas estipuladas por ADJ aplicables a la falta incurrida. Así mismo, el conductor es responsable de cualquier costo de reparación por incidente que sea producto de descuido personal y/o falta de precaución.

El conductor deberá entregar al Administrador un informe de cómo ocurrió el accidente indicando las acciones tomadas y detalles de seguimiento del proceso. El informe debe incluir imágenes del o de los vehículos involucrados en el accidente, así como información de contacto de las personas involucradas y del agente de la aseguradora que se presente.

5. USO DE VEHICULOS PERSONALES

La utilización de vehículos personales para la realización de viajes oficiales será autorizada únicamente por el Director Técnico.

ADJ reconocerá únicamente el costo de combustible presentado con los mismos requisitos de liquidación y facturación descritos anteriormente.

ADJ no se responsabiliza por accidentes y daños personales causados que pudiesen ocurrir al vehículo o cualquier tipo de infracción de la que sea sujeto el conductor.

6. PROHIBICIONES

1. Es terminantemente prohibido el uso de vehículos bajo cualquier tipo de efectos del alcohol.
2. La utilización del vehículo está estrictamente limitada a la realización de las actividades oficiales propias de la Organización, quedando prohibido su utilización para fines particulares.
3. Se prohíbe la utilización de vehículos en horas de la noche o durante horas de la madrugada donde las condiciones impiden la adecuada visión.
4. Está prohibido transportar pasajeros ajenos al equipo de trabajo de ADJ. En caso de que se presente la necesidad de un caso especial este podrá ser autorizado únicamente por el Director Ejecutivo.

ACEPTACION DE CONOCIMIENTO Y COMPROMISO

Para los **miembros del equipo** de la Organización, la firma en este documento representa la aceptación del conocimiento y el compromiso con el contenido del presente Reglamento de uso de Vehículos, como parte del marco normativo interno de Arboles de Justicia.

Firmo el presente a los _____ días del mes de _____ del 2021.



"HACIENDO JUSTICIA A LOS DESAMPARADOS"

arbolesdejusticiahn.wordpress.com

INDICE

Tabla de contenido

INDICE.....	124
INTRODUCCIÓN	126
Objetivo del Manual Administrativo.....	126
Consideraciones Metodológicas.....	126
Observancia y Actualización del Manual.....	126
LA ORGANIZACION.....	127
Visión	127
Objetivo	128
CAPITULO 1 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	128
1.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	128
Esquema General	128
1.2 ORGANOS DE DIRECCION, GOBIERNO Y CONTROL:	129
A. Asamblea General.....	129
B. JUNTA DIRECTIVA.....	130
C. COMITÉ TECNICO	131
1.3 DESCRIPCION GENERAL DE FUNCIONES DEL STAFF	131
Director Ejecutivo.....	131
Administrador/a	132
Trabajadora Social.....	133
Asistente Administrativo.....	134
Agente de Justicia	134
CAPITULO 2 - PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	135
2.1 PLAN ESTRATEGICO.....	135
2.2 PRESUPUESTO.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3 FINANCIACION DEL PRESUPUESTO.....	136
Programa de Apadrinamiento.....	136
Convenios de Cooperación/Subvenciones	136
Voluntarios.....	137

CAPITULO 3 – CUENTAS BANCARIAS Y MANEJO DE EFECTIVO	137
3.1 CUENTAS BANCARIAS	137
3.1.1 AUTORIZACION:.....	138
3.1.2 EMISION DE PAGO:	138
3.1.3 CHEQUES EN TRANSITO	138
3.1.4 CONTROL DE CUENTAS DE AHORRO	139
3.2 RECEPCION DE EFECTIVO	139
3.3 CAJA CHICA	139
CAPITULO 4 – POLITICA CONTABLE	140
4.1 Ingresos	140
4.2 Egresos.....	140
4.3 Control de activos fijos	140
4.4 DOCUMENTACION SOPORTE	140
CAPITULO 5 – PROCESOS DE ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS.....	144
4.1 Lineamientos Generales.....	144
4.2 UMBRALES DE COMPRA.....	144
4.3 PROCESO DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS	145
4.4 PASOS DE PROCESO DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS	147
4.4.1 REQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS.....	147
4.4.2 SOLICITUD DE COTIZACIONES	148
4.4.3 COMITÉ DE ADQUISICIONES	148
4.4.4 RESUMEN DE COTIZACIONES	149
4.4.5 ORDEN DE COMPRA O DOCUMENTO DE CONTRATO	149
4.4.6 COMPRAS DIRECTAS O ÚNICO PROVEEDOR.....	150
4.4.7 COMPOBANTE DE RECEPCION.....	150
CAPITULO 5 – REGLAMENTO DE GASTOS DE VIAJE	150

INTRODUCCIÓN

Objetivo del Manual Administrativo

El objetivo del presente Manual Administrativo es definir y establecer las normas que regulan los procesos administrativos y de control interno.

Este Manual ha sido estructurado de forma tal, que permita al personal técnico y administrativo de nuestra Organización, la correcta comprensión de las mejoras normas al momento de gestionar trámites y procesos administrativos para la ejecución y obtención de los recursos establecidos en el marco de nuestra Organización.

Consideraciones Metodológicas

El Manual Administrativo permitirá a la Organización asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos, así como la aplicación correcta de los instrumentos requeridos en la gestión y trámite de requerimientos de orden administrativo y de control interno.

Este documento servirá de referencia y guía al personal en general para el cumplimiento de las responsabilidades administrativo-financiero que tienen correlación con el desempeño de sus funciones.

Observancia y Actualización del Manual

Las normas y procedimientos establecidos en el presente documento, para la gestión de trámites administrativos, serán de obligatoria observancia y cumplimiento, por parte de todas las instancias responsables de la ejecución operativa y financiera de esta Organización de acuerdo a sus funciones; de verificar, cumplir y exigir la aplicación de la normativa establecida en el presente Manual.

Las revisiones y actualizaciones del Manual Administrativo, deberán ser siempre presentadas a evaluación y aprobación de la Junta Directiva y el Comité Técnico. A medida que la Organización crezca se debe tener una permanente observancia respecto a la pertinencia de los actuales controles respecto a su efectividad y vigencia a fin de evaluar la necesidad de propuesta de ajustes correspondientes si fuese el caso.

Las modificaciones a los procedimientos indicados en el manual serán propuestas por la Administración de ADJ en coordinación con el Directo Ejecutivo por escrito ante el Comité Técnico en primera instancia para posteriormente proceder a la solicitud de autorización de la Junta Directiva.

Aprobadas las modificaciones del manual el/la Administradora las comunicará por escrito al personal indicando las secciones sobre las cuales ha sido aplicada la actualización.

ESTRUCTURACION DEL MANUAL

El manual ha sido estructurado en capítulos, de forma que se facilite su uso y permita entregarle cada sección al responsable de su cumplimiento, algunos procesos se han elaborado de tal forma que al momento de su implementación se completen con los datos aplicables a cada caso, ello facilitará su puesta en práctica y evitará la duplicidad de trabajo.

APROBACION DEL MANUAL

Este manual fue aprobado por la Junta Directiva del Comité el _____ de _____ de en la sesión número:_____.

LA ORGANIZACION

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR?

HACER JUSTICIA

Somos una ONG Cristo céntrica dedicada a la rehabilitación y reinserción de personas que viven en situación de calle, desamparo y riesgo social.



Visión

Nuestra visión es ofrecer las mejores oportunidades y apoyo real a los que sufren de injusticia social a través de los programas de prevención, rehabilitación integral y reinserción social más completos y eficaces que existen, logrando manifestar de esta manera, el amor de Dios alumbrando con la luz de Jesucristo en los lugares más oscuros y abandonados de la sociedad.

Objetivo

La organización se constituye para los siguientes objetivos y finalidades:

- Hacer Justicia a los desamparados.
- Rehabilitación de menores en riesgo social.
- Restauración de jóvenes en situación de calle, delincuencia y adicciones.
- Restauración de mujeres y hombres en situación de prostitución y riesgo social.
- Provisión de oportunidades, facilidades médicas, estudios, capacitación, albergue, bienestar social, alimento y vestuario a todos los indigentes, desvalidos y necesitados; sea cual sea su raza, nacionalidad o credo.
- Promoción de la educación, arte, música y deporte como métodos de rehabilitación y apoyo a la niñez y juventud.
- Creación de proyectos para la generación de empleo.
- Fomento de los valores morales y rescate de los principios espirituales en nuestra sociedad a través de charlas, capacitaciones, conferencias, congresos y todo tipo de proyectos que nos permitan expandir la palabra y el amor de Dios para la transformación integral de cada individuo.
- Establecer y operar proyectos educacionales, estaciones de radio, televisión, conforme a las leyes de telecomunicaciones, proveer libros, cursos, impresos de toda clase y material esencial de enseñanza que nos permita proclamar la palabra de Dios que liberta a los cautivos y restaura a los necesitados.
- Operar proyectos exclusivamente con fines espirituales y propósitos caritativos y de bienestar social en favor de los sectores de la población necesitados, de acuerdo con las leyes nacionales.
- Creación de proyectos ambientales.
- Operación de proyectos habitacionales auto sostenibles para proveer a la población que carece de vivienda, un lugar para vivir y oportunidades productivas.

CAPITULO 1 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esquema General



1.2 ORGANOS DE DIRECCION, GOBIERNO Y CONTROL:

A. Asamblea General

Ésta es la máxima autoridad deliberante y decisoria. Estará constituida por los miembros fundadores y adherentes que estén en ejercicio de sus derechos.

La Asamblea General es el órgano supremo de decisión y estará formado por los miembros autorizados por la organización. Los miembros podrán residir unos en el país y otros en el extranjero.

Son funciones de la Asamblea General:

- a) Aprobar su propio reglamento,
- b) Ejercer la suprema dirección de la organización y velar por el cumplimiento de su objeto social, interpretar los estatutos, lijar la orientación y política generales de sus actividades,
- c) Reformar los estatutos de acuerdo con las previsiones de estos estatutos con una mayoría de votos que represente la mitad más uno de los votos asistentes,
- d) Aprobar los planes y programas a desarrollar por la organización, propuestos para el cumplimiento de su objeto social por la Junta Directiva, los miembros y el Representante Legal,
- e) Elegir y remover libremente al Revisor Fiscal y a su suplente,
- f) Estudiar, aprobar o improbar, con carácter definitivo, los estados financieros e informes de gestión presentados a su consideración por la Junta Directiva.

- g) Expedir los reglamentos y las disposiciones estatutarias necesarias para el buen funcionamiento de la organización, en los términos de éstos estatutos,
- h) Decretar la disolución y liquidación de la organización, aplicando la mayoría de votos que represente la mitad más uno de los votos asistentes,
- i) Elegir el liquidador o los liquidadores y señalar la entidad o entidades que hayan de recibir el remanente que resulte al hacerse la liquidación,
- j) Reglamentar el ejercicio del derecho de inspección por parte de los miembros,
- k) Reglamentar la participación de los miembros en las actividades de planeación de actividades de la organización.
- l) Propender por el bienestar de los miembros, m) Las demás que le correspondan por naturaleza, como máximo órgano de la organización y que no hayan sido asignadas por los estatutos a otro órgano

B. JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva es un órgano de gobierno permanente, elegido por la Asamblea General, para un periodo de dos años. Estará integrada por más de tres miembros activos, con sus respectivos suplentes, estará conformada por: Un Presidente y su suplente Un Secretario y su Suplente Un Tesorero y su suplente

Son funciones de la Junta Directiva las siguientes:

- a) Dictar las decisiones y resoluciones, dándolas a conocer a los integrantes de la organización mediante circulares u otro medio de información,
- b) Establecer su propio reglamento interno y el de la Asamblea General de Integrantes fundadores, estos reglamentos serán puestos a discusión en cada uno de los organismos para su aprobación final,
- c) Conceptuar acerca de la admisión y/o exclusión de integrantes, teniendo en cuenta los siguientes estatutos y las solicitudes a la Junta directiva,
- d) Crear los organismos que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.
- e) Nombrar los directores de los diferentes organismos internos, quienes se posesionarán ante el Presidente y el Secretario General comprometiéndose a cumplir las funciones asignadas,
- f) Estudiar los informes y necesidades de los organismos internos o de los integrantes, tratando de responder a ellas, según el presupuesto y los programas aprobados en la Asamblea General o el determinado por la misma Junta para este fin.
- g) Autorizar al representante legal para comprar, vender, o gravar bienes y para celebrar contratos,
- h) Acordar con el Revisor fiscal, el sistema contable interno de la organización,
- i) Aprobar en primera instancia los informes financieros y de cuentas, aspectos que el Presidente debe presentar luego a la Asamblea General,
- j) Convocar a las sesiones de la Asamblea General ordinaria o extraordinaria cuando sea necesario y de la forma estipulada anteriormente en estos estatutos.
- k) Examinar cuando considere necesario los archivos y estados financieros de la Fundación.
- l) Las demás que le correspondan de acuerdo a estos estatutos.

PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA

El Presidente de la Junta Directiva es el Representante legal de la organización y es elegido por la Junta Directiva, para períodos de dos años.

En sus faltas absolutas, temporales o accidentales su suplente lo reemplazará con las mismas facultades y limitaciones. El Presidente de la Junta Directiva continuará al frente de sus funciones hasta tanto se produzca nueva designación y entrega del cargo.

Son funciones del Presidente de la Junta Directiva: a) Actuar como representante legal de la organización, b) Convocar y presidir con los límites que señalan los presentes estatutos, todas las Asambleas Generales, reuniones de la Junta Directiva y actos sociales de la organización, c) Velar por los intereses de la organización debiendo firmar las actas, contratos, convenios, correspondencia especial, memorias y todos los documentos emanados de la organización; sin dicha firma tales actos no tendrán validez, d) Establecer acción jurídica a quienes malversen, destruyan o dañen los fondos o bienes de la organización, e) Ordenar los gastos y firmar conjuntamente con el Tesorero de la organización los pagos, dentro de sus limitaciones, f) Aprobar los actos y contratos que comprometan a la organización y los que señalen los estatutos, reglamentos, acuerdos de la Asamblea o la Junta Directiva, resoluciones o demás documentos, g) Presentar a la Asamblea General informe escrito sobre la marcha de la organización y en las reuniones extraordinarias brindar explicaciones sobre los motivos de la convocatoria, h) Hacer cumplir la Ley,

C. COMITÉ TÉCNICO

Una función clave del Comité Técnico es supervisar las finanzas de la organización:

- 1) Conocer la situación financiera de la organización en forma periódica.

- 2) Apoyo y asesoría en aspectos técnicos y organizacionales para el adecuado funcionamiento de ADJ.

Se una reunión por lo menos una vez al año para presentación de informe de ejecución financiera, incluyendo el detalle de gastos por línea presupuestaria, así como Conciliaciones Bancarias y el estado de ejecución de Convenios suscritos de Cooperación/donación.

1.3 DESCRIPCION GENERAL DE FUNCIONES DEL STAFF

Director Ejecutivo

Como actividades principales tendrá las siguientes:

1. Planificar, dirigir y asegurar el buen manejo de los recursos de la organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados, desempeñar el papel de liderazgo en la gestión tanto de suministros, como del personal.
2. Supervisión del inventario, de las compras y los suministros, realizar tareas de recursos humanos incluyendo la determinación de las necesidades, la contratación de empleados,

la supervisión de las asignaciones de los empleados y la planificación del desarrollo personal

3. Aprobación de presupuestos, revisión de controles de gasto y el mantenimiento de organización en un buen camino financiero
4. Establecer metas y objetivos y fijar políticas para los distintos departamentos de la organización
5. Facilitar la comunicación entre los empleados y los departamentos.
6. Ayudar a resolver disputas o desacuerdos
7. Cooperar en la toma de decisiones de alto nivel junto con otros altos ejecutivos de la organización, como el presidente y Administrador(a).
8. Trabajar en equipo, identificando las fortalezas y oportunidades de mejora del equipo, para potenciar el rendimiento de todo el personal que tiene bajo su cargo y, así, cumplir con las metas propuestas de manera conjunta
9. tomar decisiones estratégicas, principalmente en cuanto al óptimo uso de los recursos y adecuación de procesos propios de la organización
10. responsable de todas las actividades logísticas de la organización
11. Garantiza la máxima eficiencia de los procesos de la organización
12. Asegura el buen desarrollo de las operaciones que llevan a cabo diferentes grupos de trabajo
13. Ser buen mentor, inspirar confianza y proyectar respeto para que el equipo acate sus instrucciones
14. Velar por la preservación y cumplimiento de los objetivos, valores, integridad e imagen de la organización o) Realizar otras tareas asignadas relacionadas con el proyecto y la organización p) Mantener un testimonio cristiano y valores morales intachables que no atenten contra sus funciones de ser guía y buen ejemplo para los NNA beneficiarios de la organización.

Administrador/a

Como actividades principales tendrá las siguientes:

1. Responsable del ciclo administrativo de gestión, implementación y seguimiento de proyectos asignados, elaboración de presupuestos, revisión de convenios, monitoreo de presupuestos, procesos de adquisiciones de bienes y servicios, elaboración de informes financieros y garantizar el cumplimiento de la normativa de donantes.
2. Facilitar y promover el eficiente, transparente y oportuno uso de los recursos financieros asignados a los programas de la organización, garantizando el cumplimiento de la normativa y políticas nacionales e internacionales
3. Promover y cumplir con las mejores prácticas contables/financieras
4. Coordinar el equipo de trabajo de la Unidad de Finanzas y Administración, a fin de propiciar y facilitar todo el apoyo logístico y los fondos necesarios para el logro de los objetivos de la organización
5. Revisar y garantizar que todas las contrataciones de empleados, consultores y servicios cumplan con las condiciones pactadas, con la documentación soporte y con las aprobaciones necesarias de cada proceso

6. Asegurar y garantizar el eficiente uso de los activos del programa, propiciar los espacios físicos y recursos que faciliten la realización del trabajo de todos los miembros del equipo de trabajo de la organización
7. Implementar los requerimientos y controles que la organización establezca
8. Garantizar la utilización de todos los beneficios fiscales que el gobierno de Honduras otorga a este tipo de proyectos sociales h) Mantener un testimonio cristiano y valores morales intachables que no atenten contra sus funciones de ser guía y buen ejemplo en la organización.
9. Monitoreo y análisis de la ejecución financiera de los proyectos a cargo
10. Preparar informes financieros para la junta directiva y los donantes
11. Apoyo en la realización de los Planes Anuales
12. Apoyar al Equipo de Programas en la Formulación de Presupuestos para propuestas
13. Registro contable, emisión y control de pagos, emisión de reportes financieros, conciliaciones bancarias, conciliación de cuentas, preparación de documentos para proceso de auditoría
14. Manejo de caja chica, elaboración de contratos de consultoría y de servicios.
15. Preparación de logística de eventos, revisión y monitoreo del control de inventarios, proceso de compras, seguimiento y control de los servicios generales de la Oficina Regional, incluyendo lo relacionado a los vehículos, pólizas de seguro
16. Elaboración de planillas, cálculo de prestaciones laborales, control y seguimiento de responsabilidades fiscales en general.
17. Seguimiento a los servicios generales inherentes al personal: apoyo técnico, seguros médicos.
18. Proveer asesoría al equipo en los procedimientos, el control interno y la interpretación de la información financiera y mantener informado sobre el avance presupuestario
19. Preparación y coordinación directa de procesos de adquisiciones.
20. Administración de listado autorizado de proveedores.
21. Apoyo y gestión de toda actividad logística y administrativa de la organización
22. Preparación de reportes de avance y de ejecución financiera para donantes.
23. Otras asignaciones delegadas a su persona necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Trabajadora Social

Como actividades principales tendrá las siguientes:

1. Coordinar y supervisar al equipo de calle de la organización
2. Hacer recorridos, explorar los rincones y lugares donde se encuentran los NNA en situación de calle y analizar su situación de vulneración y problemas que los agobian.
3. Realizar evaluaciones, diagnósticos, investigación e informes escritos sobre los diferentes métodos y programas de la organización
4. Supervisar el seguimiento a los NNA asignados y acompañarles de cerca en su rehabilitación y reinserción social
5. Asistir a las capacitaciones propiciadas por la organización
6. Elaborar informe técnico mensual

7. Planificar y organizar los diferentes procesos de los proyectos y programas de la organización.
8. Planificar, coordinar y ejecutar las actividades de los NNA
9. Portar el uniforme y credencial de la ONGD cuando realice visitas de calle o actividades fuera de la oficina
10. Realizar trabajo en equipo asignado y colaborar en todo lo que se le solicite
11. Manejar, contribuir y ejecutar los programas de atención y rehabilitación que implementa la ONGD con los NNA en situación de vulneración
12. Contribuir en la gestión de recursos para la ejecución de programas
13. Garantizar que el proyecto utiliza buenas practicas n) Asegurar que todas las actividades se lleven a cabo según lo planificado dentro del POA
14. Realizar evaluaciones continuas de las actividades ejecutadas para posibles mejoras.
15. Realizar un buen uso de los bienes de la ONGD.
16. Asistir puntualmente y cumplir con el horario establecido
17. Preservar la integridad física y moral del equipo de trabajo y los NNA dentro y fuera del horario de oficina
18. Cooperar con la limpieza y buenas costumbres dentro y fuera de la oficina
19. Velar por la preservación y cumplimiento de los objetivos, valores, integridad e imagen de la organización
20. Realizar otras tareas relacionadas con el proyecto
21. Mantener un testimonio cristiano y valores morales intachables que no atenten contra sus funciones de ser guía y buen ejemplo para los NNA beneficiarios de la organización
22. Evaluar e intervenir con rigurosidad científica en los problemas específicos de los NNA en situación de calle.
23. Realizar actividades de intervención asistencial con tareas de atención directa a los NNA y) Gestión y planificación con funciones logísticas
24. Atender las tareas, reuniones o representaciones que se le asignen.

Asistente Administrativo

Actividades principales:

1. Gestión de adquisiciones.
2. Apoyo logístico actividades del proyecto.
3. Responsable de registro de inventario.
4. Revisión de liquidaciones varias.
5. Gestión de logística para viajes y gastos de viaje.
6. Responsable del fondo de caja chica.
7. Asegurar el correcto mantenimiento de las instalaciones de la oficina.
8. Asegurar el cumplimiento de pagos oportunos de servicios públicos de la oficina.
9. Gestión de proveedores.
10. Entre otras actividades relacionadas a su puesto.

Agente de Justicia

Como actividades principales tendrá las siguientes:

1. Realizar visitas y recorridos de calle

2. Recorrer, explorar los rincones y lugares donde se encuentran los NNA en situación de calle y analizar su situación de vulneración y problemas que los agobian.
3. Atender y cuidar a los niños, niñas y adolescentes en estado de vulneración que les son asignados por la organización
4. Dar seguimiento a los NNA asignados y acompañarles de cerca en su rehabilitación y reinserción social
5. Asistir a las capacitaciones propiciadas por la organización
6. Elaborar informe técnico mensual
7. Crear ayudas memorias de trabajos realizados en oficina o trabajo de campo
8. Planificar, coordinar y ejecutar las actividades de los NNA
9. Portar el uniforme y credencial de la ONGD cuando realice visitas de calle o actividades fuera de la oficina
10. Realizar trabajo en equipo asignado y colaborar en todo lo que se le solicite
11. Manejar, contribuir y ejecutar los programas de atención y rehabilitación que implementa la ONGD con los NNA en situación de vulneración
12. Contribuir en la gestión de recursos para la ejecución de programas
13. Garantizar que el proyecto utiliza buenas practicas
14. Asegurar que todas las actividades se lleven a cabo según lo planificado dentro del POA
15. Realizar evaluaciones continuas de las actividades ejecutadas para posibles mejoras
16. Realizar un buen uso de los bienes de la ONGD
17. Asistir puntualmente y cumplir con el horario establecido
18. Preservar la integridad física y moral del equipo de trabajo y los NNA dentro y fuera del horario de oficina
19. Cooperar con la limpieza y buenas costumbres dentro y fuera de la oficina
20. Velar por la preservación y cumplimiento de los objetivos, valores, integridad e imagen de la organización
21. Realizar otras tareas relacionadas con el proyecto
22. Mantener un testimonio cristiano y valores morales intachables que no atenten contra sus funciones de ser guía y buen ejemplo para los NNA beneficiarios de la organización.

CAPITULO 2 - PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

2.1 PLAN ESTRATEGICO

El plan estratégico de la Organización debe detallar la misión y visión de la organización, así como las metas que ayudan a contribuir al propósito de la organización. El progreso hacia el logro de estas metas debe evaluarse regularmente a través del monitoreo y evaluación.

La junta debe asegurarse que está lo suficientemente informada y comprometida para medir este progreso. Es esencial que el plan estratégico de la organización cuente con un presupuesto y la gestión del staff de Dirección en conjunto con la Junta Directiva y Comité Técnico pueda decidir las mejores maneras para recaudar fondos. La junta debe monitorear este proceso trimestralmente. Si no hay suficientes fondos, es necesario que se ajusten los gastos adecuadamente.

2.2 PRESUPUESTO

Bajo este apartado es importante partir de la conceptualización de que se cuenta con dos tipos de presupuestos:

1. El presupuesto básico u organizacional.
2. El presupuesto por proyecto.

El propósito del presupuesto básico es garantizar que las actividades centrales/básicas y funciones de la organización están debidamente presupuestadas y que hay transparencia en la asignación de los gastos del presupuesto básico. Adicionalmente facilita la distribución de los costos fijos de operación entre los diferentes proyectos o programas.

El presupuesto básico cubrirá las funciones centrales que no están asignados a un proyecto específico - tales costos normalmente incluyen alquiler de oficinas, internet, electricidad, personal específico fuera del proyecto, los derechos de inscripción de organización, las tasas generales de auditoría, etc. Al igual que con el desarrollo del presupuesto a nivel de proyecto, estos costos deben basarse en un plan existente de las funciones básicas/centrales de la organización.

El presupuesto básico combinado con cada uno de los presupuestos de los proyectos individuales integrará el presupuesto organizacional global consolidado.

El propósito de un presupuesto del proyecto es garantizar que las actividades descritas en la propuesta de proyecto estén debidamente presupuestadas y que los fondos están disponibles para facilitar su implementación tanto de la ejecución, así como para facilitar la rendición de cuentas de los fondos del proyecto.

2.3 FINANCIACION DEL PRESUPUESTO

ADJ tiene como principales fuentes de financiamiento los siguientes:

Programa de Apadrinamiento

Aportes de personas individuales que se afilian mediante los procedimientos establecidos dentro del Protocolo del Programa.

Convenios de Cooperación/Subvenciones

Corresponde a la figura de contratos, convenios o cartas de entendimiento de cooperación que son firmadas con empresas, instituciones o cooperantes para el logro de objetivos específicos del proyecto. Cada uno de estos proyectos conlleva un presupuesto individual que

debe ser codificado e ingresado dentro del sistema contable de forma individual para su correcto y adecuado registro. En la medida de lo posible cada uno de los convenios debe ser manejado a través de una cuenta bancaria de cheques específica para cada uno de ellos.

La contribución de las subvenciones para el presupuesto básico se calculará detallando los gastos del presupuesto básico específicos e incluyéndolos en el presupuesto del proyecto de una manera proporcional, esto significa, en relación a lo que es proporcional a la utilización por el proyecto de las funciones básicas. Por ejemplo, si el proyecto utiliza aproximadamente el 25% del espacio de la oficina, entonces es razonable asignar el 25% del alquiler de la oficina a ese proyecto.

Voluntarios

Los voluntarios son una parte fundamental de Árboles de Justicia, su aporte incluye tanto mano de obra en el tiempo que se brinda en apoyo a las actividades de la Organización, así como con donaciones en efectivo y en especie.

Para las formas de aporte de mano de obra y en especie se debe asignar un valor monetario de conformidad a precios prudentes de mercado (un punto más bajo que el precio promedio) para poder registrarlo en un control específico para ello.

Las aportaciones en efectivo provenientes de voluntarios deben ser depositados a la cuenta de ahorro de ADJ y continuar su procedimiento contable correspondiente.

CAPITULO 3 – CUENTAS BANCARIAS Y MANEJO DE EFECTIVO

3.1 CUENTAS BANCARIAS

Los pagos deben ser respaldados mediante Voucher, sea pago por cheque o transferencia, previa autorización firmada por el Director Nacional como Representante Legal y el Tesorero de la Junta Directiva en la sección correspondiente al detalle del pago.

En la sección de la partida del Voucher, la línea final contendrá la firma de elaborado por parte del Administrador o Administrador Regional según sea el caso, la firma de autorización por parte del Director Nacional y la firma de recepción por parte del proveedor en aquellos casos en que el pago es realizado mediante cheque.

3.1.1 AUTORIZACION:

Las cuentas bancarias estarán sujetas al principio de la firma mancomunada de conformidad a lo establecido en los Estatutos de Arboles de Justicia.

Los talonarios de cheques en blanco serán custodiados en lugares con llave donde el acceso esté restringido, el responsable de la custodia de estos documentos será la persona responsable de emisión de cheques.

Para la aplicación de pagos mediante la plataforma en línea se deben mantener siempre los mismos procesos de aprobación a través del correspondiente establecimiento de usuarios en la plataforma, la autorización siempre debe ser doble al igual que la autorización de cheques, evidencias que deben mantenerse igualmente en la documentación correspondiente.

Con propósitos de mantener los debidos protocolos de aprobación y autorización el acceso para aplicación de pagos mediante transferencia bancaria debe estar segregado de la siguiente manera:

- Usuario de ingreso de pagos a la plataforma (sin autorizaciones para aprobación de pagos).
- Usuario 1 de aprobación del pago (requisito de doble aprobación en voucher de pago).

En ambos casos, para proceder a la emisión de pagos se debe elaborar una solicitud de pago (*Anexo#1 Formato de Solicitud de Pago*) donde consigna fecha, nombre del beneficiario, monto a pagar, explicación de la razón del pago, firma de elaborado por el Administrador o Administrador Regional según sea el caso y autorizado por el Director Técnico o el Director Ejecutivo.

3.1.2 EMISION DE PAGO:

Los cheques y/o pagos por medio de banca electrónica serán nominativos es decir que serán emitidos a nombre del beneficiario, por el monto que indica la factura, recibo, orden de compra o contrato.

Es terminantemente prohibido emitir cheques al portador o a nombre de terceros. En relación a las empresas se emitirá cheque a nombre de la empresa conforme a su nombre legal o comercial o a nombre de personas naturales como dueño o representante legal siempre y cuando sea documentado (comerciante individual con nombre en factura, fotocopia de escritura de constitución, entre otros),

Los cheques no deben ser firmados en blanco por ninguno de los funcionarios autorizados.

Los cheques para su anulación se les estamparán la palabra ANULADO mediante el uso de un sello o utilizando lápiz tinto, seguidamente se mutilará el espacio correspondiente a las firmas autorizadas.

3.1.3 CHEQUES EN TRANSITO

Los cheques en tránsito en poder de ADJ y cuya antigüedad sea mayor a los tres meses serán investigados por la Administración, quien procederá a llamar al beneficiario para consultar las razones del porqué no ha pasado a retirar sus cheques. En caso que la

Administración no tenga alguna respuesta por parte del beneficiario será comunicado por escrito al Director Ejecutivo solicitando autorización para proceder a la anulación del mismo. Igual que la transacción realizada se procura a realizar el correspondiente registro contable.

En el caso en que un cheque entregado al beneficiario y pasado seis (6) meses de su emisión y entrega no ha sido cobrado, la Administración procederá a comunicarse con el beneficiario para investigar las razones del porque no se ha cobrado. En caso de no obtener respuesta o si el cheque fue extraviado o dañado y no comunico a ADJ oportunamente, se procederá a notificar al Banco el extravío del cheque, para posteriormente emitir nuevamente el correspondiente documento de pago.

3.1.4 CONTROL DE CUENTAS DE AHORRO

Los retiros de las cuentas de ahorro se harán mediante el uso del formulario el cual será elaborado al llenar la hoja de retiro que exigen las instituciones bancarias manteniendo copia del mismo en los archivos Contables.

Las cuentas de ahorro, tanto en moneda dólares como en lempiras, deben ser utilizadas únicamente para recepción de fondos salvo excepciones justificadas y autorizadas por la Administración y el Director Ejecutivo.

3.2 RECEPCION DE EFECTIVO

El asistente Administrativo será el responsable de recibir los ingresos en efectivo que pudiesen presentarse emitiendo para ello el recibo correspondiente con numero correlativo con original y dos copias (*Anexo#2 Recibo de Caja*). El recibo original será entregado a nombre de la personal que entrega el efectivo, una copia será adjunta al comprobante de depósito bancario y la tercera copia permanecerá en el archivo como control de utilización de correlativos.

Todo ingreso en efectivo debe ser depositado en la correspondiente cuenta bancaria a más tardar al siguiente día hábil a la fecha de recepción, entregando el comprobante de depósito junto a la copia del recibo a la Administración.

3.3 CAJA CHICA

SE ADJUNTA REGLAMENTO COMO ANEXO

CAPITULO 4 – POLITICA CONTABLE

4.1 Ingresos

Los ingresos se registran en el momento en que su recaudación sea efectiva como depósito en las cuentas bancarias.

4.2 Egresos

Como norma general se aplicará una contabilidad en base a efectivo, salvo en los casos en que se trate del cierre de un proyecto siempre y cuando el donante lo permita se podrán registrar provisiones de gastos bajo la modalidad del devengo desde que el compromiso es adquirido y respaldado con los documentos correspondientes.

En el caso de pagos de salario que incluyan retenciones establecidas por ley si se realizará el registro de las retenciones como cuenta pagar asegurando de esta manera el oportuno cumplimiento de obligaciones fiscales, registrando el monto bruto de salario al gasto del proyecto o fondo.

Todo egreso será documentado con su respectivo Voucher, mismo que deberá contener toda la información correspondiente al pago, la descripción de la partida contable y deberá ser firmado por el Administrador como elaborado y autorizado por el Director Nacional.

4.3 Control de activos fijos

La Unidad de Administración, llevará un registro auxiliar de las compras efectuadas durante el período con indicación del código asignado, la descripción del bien, marca, precio, fecha de adquisición para fines de inventario (*Anexo#6 Inventario de Mobiliario y Equipo*).

Todo bien mueble que se compre o se reciba como donación, deberá ser incorporado al inventario de mobiliario y equipo de ADJ, para lo cual se llenarán los formularios correspondientes, describiendo las generalidades del bien. Para el descargo de los bienes por cualquier causa, se levantará un acta de descargo, a la cual se le anexará la documentación de apoyo pertinente.

Cada año debe realizarse un levantamiento de inventario físico dejando constancia por medio de Acta escrita y firmada, aprobada por el Director Ejecutivo.

4.4 DOCUMENTACION SOPORTE

A continuación, se describe la documentación soporte necesaria para reportar los gastos efectuados bajo cada uno de los rubros presupuestarios:

Rubro Presupuestario	Tipo de Gasto y Documentación Requerida
----------------------	---

<p>Personal En este rubro se incluye los gastos relacionados con el pago de salario a los empleados contratados a tiempo completo o parcial; así mismo se contempla el pago de los derechos y obligaciones que se aplican de acuerdo a la legislación nacional siempre que se encuentre aprobado en los Convenios de Cooperación del donante.</p>	<p>Salarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contrato de trabajo ✓ Tarjeta de identidad ✓ Copia de RTN ✓ Recibo de pago ✓ Transferencia electrónica si aplicase <p>Deducciones por Ley:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planillas de Seguro Social, Impuestos sobre la renta, otros. ✓ Póliza de seguro médico y de vida ✓ Recibos de pago <p>Derechos por Ley:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cálculo del Décimo tercer (13avo) y Décimo Cuarto mes (14avo) de salario ✓ Cálculo de la Cesantía (Realizada en la Secretaria del Trabajo) ✓ Recibo de pago ✓ Finiquito (cuando es finalización de contrato) ✓ Renuncia (cuando es de forma voluntaria)
<p>Mobiliario y Equipo Aquí se incluye toda compra de mobiliario y equipo, por ejemplo: escritorios, archivos, computadoras, impresoras, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobante de recepción ✓ Factura ✓ Resumen de Cotizaciones* ✓ Cotizaciones* ✓ Requisición
<p>Gastos Programáticos Se refiere a todos aquellos gastos necesarios para ejecutar las actividades programáticas aprobadas en el presupuesto, por ejemplo: atenciones directas a los beneficiarios, talleres, campañas, producción de documentos, etc.</p>	<p>Alimentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura ✓ Listados de Asistencia ✓ Ayuda memoria del evento con fotografías ✓ Orden de Compra ✓ Resumen de Cotizaciones * ✓ Cotizaciones * ✓ Requisición <p>Transporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Si el pago se realiza directamente al beneficiario: Recibos y copia de identidad. ✓ Si el pago se realiza a un proveedor del servicio: factura, Orden de Compra o Contrato de servicio (si aplica). ✓ Listados de asistencia <p>Hospedaje para beneficiarios como parte de una capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resumen de Cotizaciones* ✓ Cotizaciones * ✓ Requisición <p>Materiales de Capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobante de recepción ✓ Factura ✓ Resumen de Cotizaciones* ✓ Cotizaciones* ✓ Requisición ✓ Ejemplar del material. <p>Material Impreso Visual (trifolios, banners, camisetas etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobante de recepción ✓ Factura ✓ Correo o nota de aprobación por parte del solicitante del servicio ✓ Diseño o fotografía del material aprobado ✓ Orden de Compra ✓ Resumen de cotizaciones* ✓ Cotizaciones* ✓ Requisición <p>Otros (fotocopias, alquiler salón, alquiler audio, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura o recibo cuando el proveedor sea persona natural. <p>Contratación de Facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibo de honorarios ✓ Hoja de aceptación de productos ✓ Contrato ✓ Tarjeta de identidad ✓ Hoja de Vida ✓ Proceso de selección ✓ Términos de Referencia
<p>Viajes Internos Contempla todos los gastos que por concepto de giras de campo realice un empleado al interior del país.</p>	<p>Alimentación, Transporte y Hospedaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liquidación de Gastos de Viaje ✓ Facturas ✓ Informe de gira/Ayuda Memoria fotodocumentada. <p>Transporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura <p>Combustible:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura ✓ Bitácora de vehículo ✓ Fotografía de kilometraje <p>Hospedaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura
<p>Consultorías y Servicios Profesionales Aquí se reporta el pago a personas naturales o jurídicas que no son empleados de Arboles de Justicia, pero que cuentan con la experiencia requerida para entregar un producto específico en un tiempo determinado.</p>	<p>Para el primer pago se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Términos de referencia aprobados ✓ Ofertas de servicios* ✓ Curriculum Vitae ✓ Acta/proceso de selección* ✓ Contrato ✓ Tarjeta de identidad ✓ Copia de RTN ✓ Recibo de pago ✓ Producto o entregable especificado de conformidad a Términos de Referencia. <p>Para los siguientes pagos se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibo de pago ✓ Nota de aceptación de productos de haber recibido los productos a satisfacción. ✓ Informe final de consultoría (solo en el último pago)
<p>Gastos Administrativos Se incluyen todos los gastos necesarios para la operación de la Organización.</p>	<p>Rentas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura ✓ Contrato de arrendamiento <p>Servicios Públicos (Agua, Luz):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aviso de cobro ✓ Recibo de pago <p>Comunicaciones (Teléfono, Internet):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aviso de cobro ✓ Recibo de pago <p>Mensajería:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura <p>Suministros de oficina y Limpieza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura <p>Servicios de Limpieza y Vigilancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura <p>Gastos Bancarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Emisión de Estado de Cuenta

	2. Emisión de chequera 3. Certificación de cheques 4. Token/acceso Online Estos se documentan con la copia del estado de cuenta bancario.
*Según umbrales de compra detallados en la siguiente sección.	

CAPITULO 5 – PROCESOS DE ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS

4.1 Lineamientos Generales

- Todo el proceso de compra se debe manejar de manera que exista una libre y abierta competencia.
- Se debe de evitar a toda costa el conflicto de intereses; el cual se origina cuando un empleado, miembro de la junta directiva, o cualquier miembro de la familia inmediata de éstos; tenga algún interés ya sea económico o en beneficiar a un proveedor en especial con la adjudicación del proceso.

4.2 UMBRALES DE COMPRA

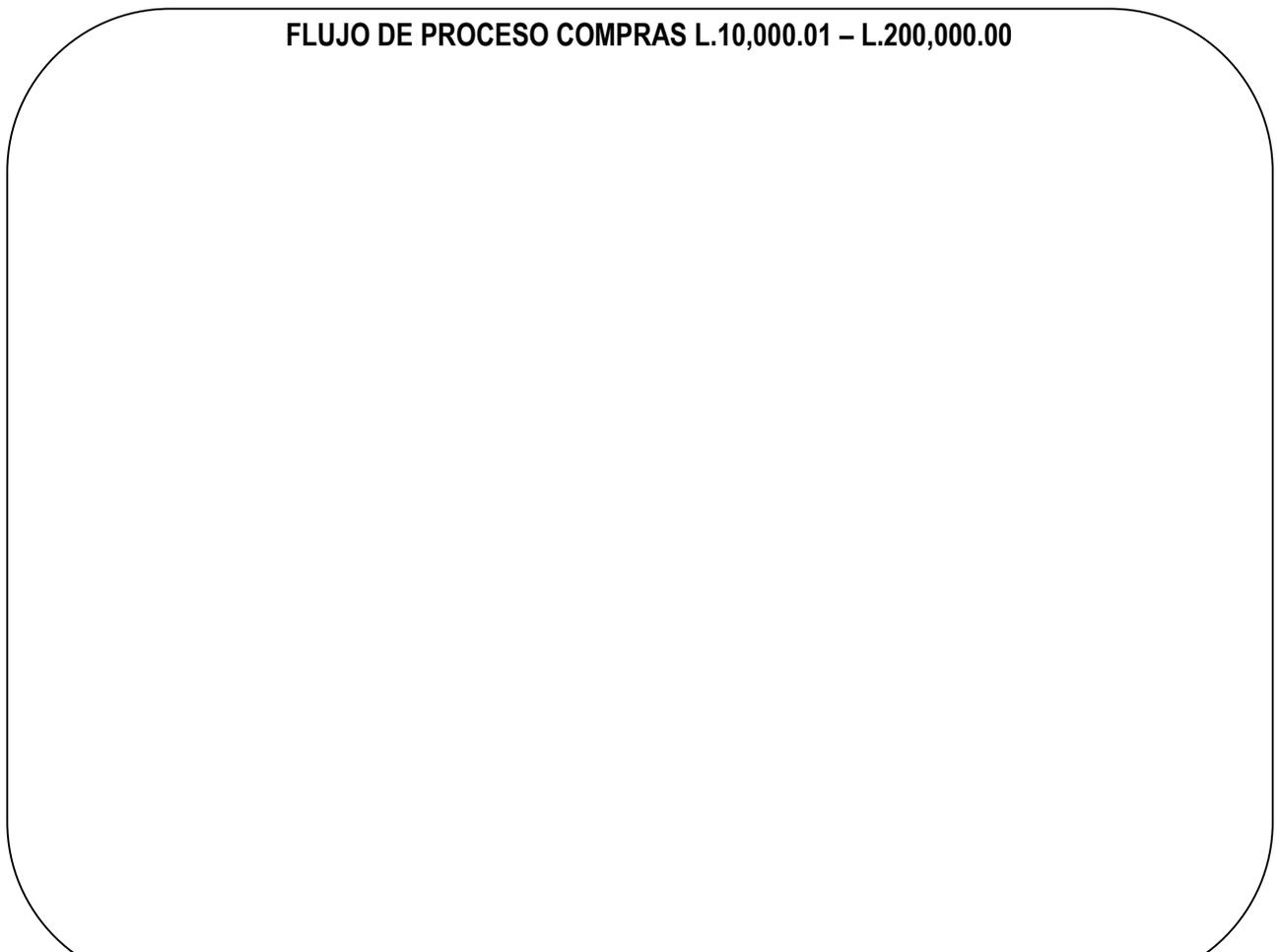
Monto de la Compra/Contratación	Requerimientos
L. 1.00 – L. 10,000.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 cotización/oferta de servicios
L. 10,001.00 – L. 200,000.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3 cotizaciones/ofertas de servicios. ✓ Resumen comparativo de cotizaciones/ofertas de servicios. ✓ Aprobación del Director Técnico del Proyecto.
L. 200,001.00 – en adelante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3 cotizaciones/ofertas de servicios mediante proceso de licitación privada ✓ Resumen comparativo de cotizaciones/ofertas de servicios ✓ Aprobación de Director Técnico del Proyecto y Vo.Bo. de Director Ejecutivo.

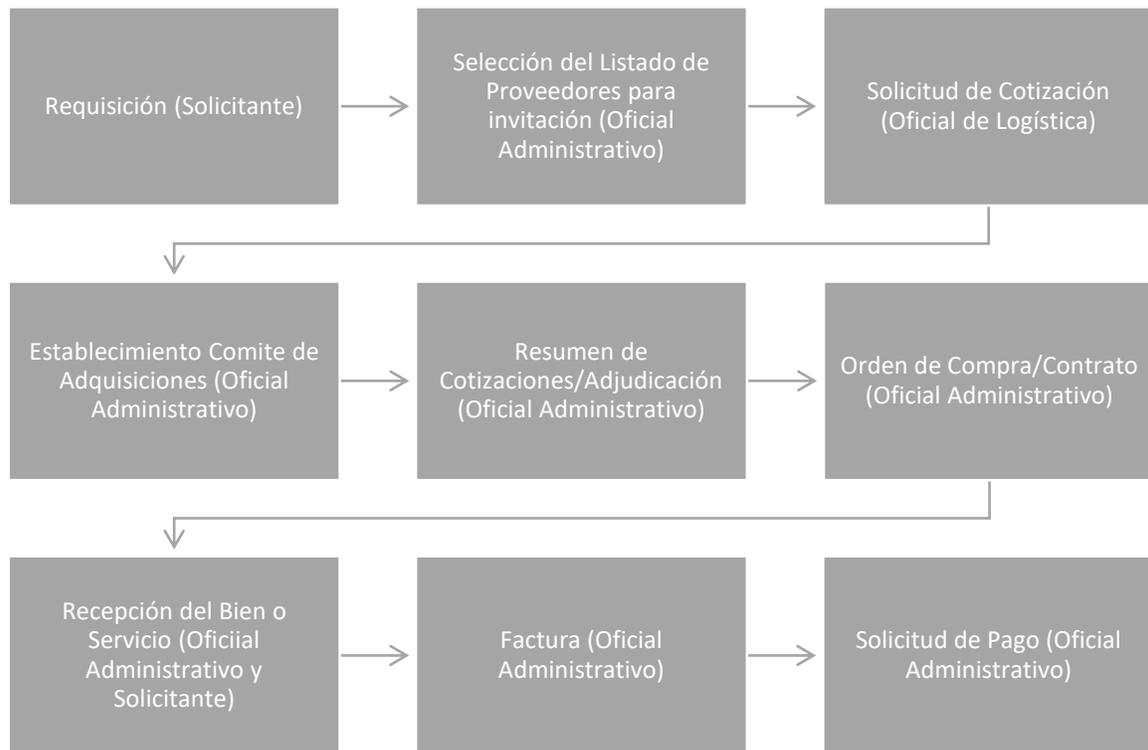
Las cotizaciones deberán contener una descripción detallada de la cantidad y productos que se desean adquirir. Las fechas de las cotizaciones deberán ser de no más de 15 días de diferencia. Así mismo deberá incluir dirección, teléfono/fax, correo y demás información del proveedor.

El Umbral de Compras descrito corresponde propiamente a la política de ADJ, sobre este prevalecerá la regulación del donante adquirido como compromiso contractual con la firma de un documento de Convenio o Contrato.

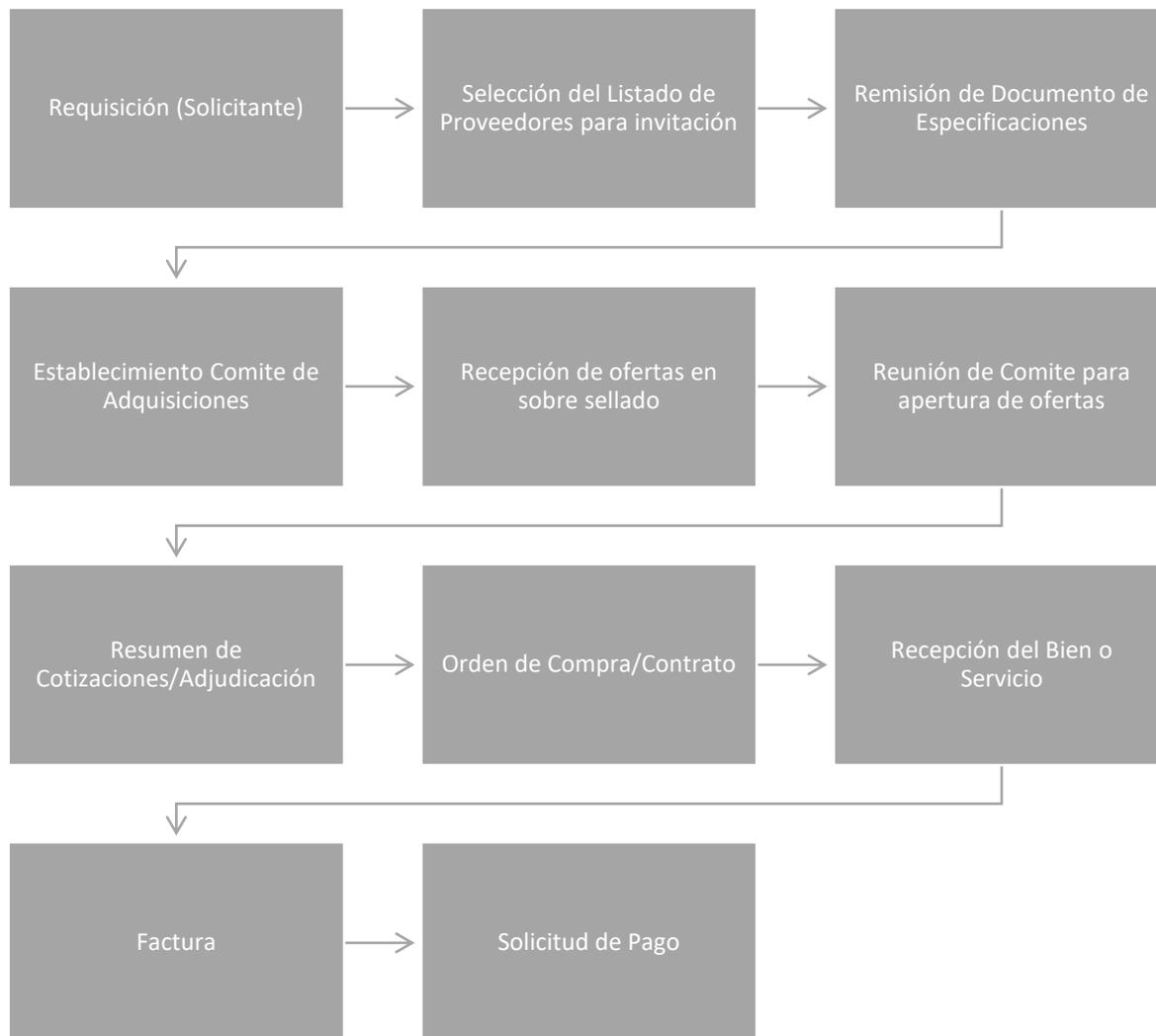
4.3 PROCESO DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS

El proceso de compra a utilizar esta determinado de conformidad al Umbral de Compras descrito en la sección 4.2, presentándose a continuación el flujograma del proceso de adquisición para cada uno de ellos:





FLUJOGRAMA PROCESO DE ADQUISICION MAYORES A L.200,000.01



4.4 PASOS DE PROCESO DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS

4.4.1 REQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS

Al momento de solicitar un bien o servicio, se enviará directamente al Administrador de Formato de Requisición de Bienes y Servicios (*Anexo#8 Formato de Requisición*) en donde se deberá especificar lo siguiente:

1. Descripción exacta del bien o servicio solicitado.

2. Indicar la fecha exacta que se requiere el bien o servicio.
3. A qué proyecto/programa corresponde el proceso de adquisición.
4. Código presupuestario.
5. La aprobación de la requisición por parte de la persona correspondiente dependiendo del proyecto a que corresponda pudiendo ser el Superviso Inmediato, el Coordinador de Proyecto o el Director Ejecutivo.

La Administradora/Administrador o en su defecto la persona a quién se haya delegado en la responsabilidad deberá asegurarse que haya disponibilidad de fondos en el presupuesto, para la adquisición.

4.4.2 SOLICITUD DE COTIZACIONES

La personal responsable de los procesos de adquisición al recibir una Requisición identificara el proceso de compra aplicable de conformidad al monto estimado del bien o servicio solicitado.

Procederá a buscar dentro del Listado de Proveedores de Arboles de Justicia el o los proveedores que se encuentren dentro del rubro específico del bien o servicio solicitado para remitir la invitación a cotizar, misma que es remitida por correo electrónico con copia a los demás miembros del Comité de Adquisiciones para seguimiento del proceso.

Los correos remitidos de solicitud de cotización formaran parte de los documentos de respaldo del proceso.

4.4.3 COMITÉ DE ADQUISICIONES

El Comité de Adquisiciones será conformado por tres personas para cada uno del proceso de adquisición, que como normativa general estará conformado:

1. El Administrador o Administrador Regional de Oficina.
2. El solicitante o representante designado de la misma unidad.
3. Coordinador Regional, Director Técnico o Director Nacional.

Lo anterior puede ser modificable en las oficinas regionales dependiendo de la estructura disponible.

El Comité de Adquisiciones será el responsable de revisar las ofertas recibidas, analizar las propuestas con base a los criterios establecidos y adjudicar el proceso de forma consensuada.

4.4.4 RESUMEN DE COTIZACIONES

Al recibir todas las propuestas por parte de los proveedores, el Comité de Adquisiciones procederá a preparar el Resumen de Cotizaciones para el análisis de ofertas, que es realizado en el Formulario Cuadro Comparativo de Cotizaciones el propósito de éste resumen es adjudicar la compra al o los proveedores con una mejor oferta de precios, calidad, garantías y características de los productos dependiendo del orden de criterios establecidos por el Comité de conformidad a la naturaleza del bien o servicio solicitado.

En el cuadro resumen comparativo de cotizaciones (*Anexo#7 Cuadro Resumen de Cotizaciones*) se detallarán los criterios de selección, las características y precios que presentaron cada uno de los proveedores. Además, deberá incluir el proveedor al que se le adjudicará la compra y su respectiva justificación.

Los criterios para análisis de las ofertas pueden variar dependiendo de la naturaleza del bien o servicio a adquirir, sin embargo, a continuación, se listan los más importantes a considerar al momento de analizar las ofertas:

- Cumplimiento de las especificaciones requeridas del bien o servicio.
- Disponibilidad y tiempo de entrega.
- Precio.
- Calidad
- Garantía.
- Forma de pago.

La información de las propuestas recibidas se registrará dentro del Cuadro Comparativo de Cotizaciones, el cual reflejará los precios unitarios y totales, los detalles de disponibilidad, tiempo de entrega, garantía, forma de pago, entre otros según sea necesario. Tomando en consideración todos los factores descritos el Comité de Adquisiciones procederá con la adjudicación indicando dentro del formato la justificación del resultado del proceso y anotando en el recuadro de observaciones cualquier dato importante del proceso.

En caso de que las propuestas recibidas dentro del proceso presentaran montos mayores a lo que detalla la línea presupuestaria se evaluará la viabilidad de un cambio interno entre líneas de presupuesto dentro de los porcentajes permitidos, caso contrario se procederá a desestimar el presente proceso e iniciar uno nuevo con ajuste a las especificaciones del bien o servicio solicitado procurando mantener el proceso dentro de los techos del presupuesto.

4.4.5 ORDEN DE COMPRA O DOCUMENTO DE CONTRATO

La Orden de Compra representan un contrato formal entre Arboles de Justicia y el proveedor seleccionado, que incluye el detalle del bien o servicio del proceso, así como los términos, monto total, la forma de pago y demás condiciones bajo las cuales se desarrollará la adquisición (*Anexo#8 Orden de Compra*)

Para las compras que se realizan con término de contado no es necesaria la emisión de una Orden de Compra. Igualmente, en los procesos en que el proveedor remite su propio contrato de servicios (por ejemplo, el caso de los hoteles) tampoco es necesaria la emisión de este documento por parte de ADJ.

Este documento es firmado por el proveedor, el Administrador de ADJ y el Director Nacional. En caso de tratarse de un contrato se elaborará con las firmas del proveedor y el Director de ADJ como Representante Legal.

4.4.6 COMPRAS DIRECTAS O ÚNICO PROVEEDOR

Se entiende como compra directa, cuando se refiere, aquellos productos que tienen un distribuidor exclusivo, como sistemas de información, distribuidores de vehículos, equipo técnico y otros con detalles específicos. Los montos a considerar bajo este concepto dependerán de las características del producto, para este tipo de compras solamente se requieren obtener la cotización u oferta del proveedor y sobre esta base se iniciará la negociación de precios. Es necesario documentar correctamente en los respaldos del proceso que en el mercado al que se tiene acceso no existe otro proveedor del bien o servicio sujeto al proceso de adquisición.

4.4.7 COMPROBANTE DE RECEPCION

Todos los procesos de adquisición deberán incluir un comprobante de recepción del bien o servicio que fue solicitado, dejando constancia de que fue recibido en cumplimiento a los requerimientos establecidos.

La firma de este documento corresponde al solicitante del bien o servicio o en su defecto al representante administrativo responsable de la gestión con el proveedor.

CAPITULO 5 – REGLAMENTOS ANEXOS

ANEXO 1. Reglamento de viáticos y otros gastos de viaje.

ANEXO 2. Reglamento de uso y manejo de mobiliario y equipo.

ANEXO 3. Reglamento para uso de vehículos.



"HACIENDO JUSTICIA A LOS DESAMPARADOS"

arbolesdejusticiahn.wordpress.com

INDICE

Tabla de contenido

INDICE.....	152
INTRODUCCIÓN	152
ALCANCE.....	153
DEFINICION DE CONDUCTA ETICA	153
ACEPTACION DE CONOCIMIENTO Y COMPROMISO	156

INTRODUCCIÓN

Arboles de Justicia es una organización Cristo céntrica, independiente y apartidista nacida desde el corazón del voluntariado desde el 2009 y formalmente establecida a partir del 2018.

Nuestra Misión como Organización es “Hacer justicia al desamparado” con la Visión de ofrecer las mejores oportunidades y apoyo real a los que sufren de injusticia social a través de los programas de prevención, rehabilitación integral y reinserción social más completos y eficaces que existen, logrando manifestar de esta manera, el amor de Dios alumbrando con la luz de Jesucristo en los lugares más oscuros y abandonados de la sociedad.

El **objetivo** del presente Código es establecer las pautas generales que deben regir la conducta de las personas vinculadas a **Arboles de Justicia**, bajo estándares de ética e integridad coherentes con la misión, principios y valores de la organización.

Arboles de Justicia ha desarrollado este código con el fin de definir los principios básicos que rigen nuestra gestión interna, reflejando nuestro compromiso organizacional desde cada uno de nuestros puestos de trabajo de manera individual, orientando nuestro actuar como Organización bajo los mismos lineamientos de manera de establecer los parámetros de actuación en los casos en que se presenten dilemas éticos en nuestro ámbito profesional tanto a lo interno como en nuestra relación con terceros e interacción con beneficiarios.

El incumplimiento del presente Código de Ética y Conducta dará lugar a medidas disciplinarias (incluida la rescisión de la relación contractual), e incluso en algunos casos a acciones judiciales cuando así se estime tras haber informado a las autoridades y organismos públicos competentes. Cabe mencionar que dichas medidas disciplinarias serán

complementarias a las descritas según disposiciones legales locales, las cuales siempre serán de obligado cumplimiento.

ALCANCE

El **ámbito de aplicación** se extiende a todos los miembros de la ARBOLES DE JUSTICIA incluidos sus voluntarios/as. Por miembros se entiende a los/as colaboradores del equipo, miembros del Comité Técnico, así como a los miembros de la Junta Directiva en función, en adelante denominadas como “personas vinculadas” dentro del presente documento.

Fecha de Aprobación: _____

DEFINICION DE CONDUCTA ETICA

Para fines del presente documento se entiende por **conducta ética** aquella que respeta los principios reflejados en el presente Código y que sea apegada a contribuir a la Visión y Misión de la Organización.

Para un miembro de Arboles de Justicia se entiende por conductas éticas aquellas que vayan en concordancia con los valores y principios de la Organización, mismos que se detallan a

continuación:

- **Cristo:** Somos una ONG Cristo céntrica.
- **Amor:** Hacemos todo con y por amor a Dios y al prójimo.
- **Justicia:** Practicamos y luchamos por la justicia.
- **Bondad:** Portamos y ejercitamos la bondad.
- **Servicio/Sacrificio:** Somos misioneros dispuestos a servir con sacrificio.
- **Honradez:** Somos honestos y transparentes.
- **Excelencia y calidad:** Creemos y practicamos la excelencia en todo lo que hacemos.
- **Innovación:** Somos una propuesta de valor, innovación y creatividad.
- **Orden:** Creemos en hacer todo en orden, espiritual y profesionalmente.
- **Responsabilidad:** Nos caracterizamos por la entrega de servicios con responsabilidad a todos los niveles.

Para adherirse a las más elevadas normas éticas y profesionales y promoverlas, todas **las personas vinculadas** a Arboles de Justicia deben en todo momento:

1. Respetar y/o promover los principios y valores organizacionales.
2. Respetar y cumplir con las leyes nacionales e internacionales.
3. Tratar a todos los beneficiarios de manera justa y con respeto, cortesía y dignidad.
4. Representar positivamente a Arboles de Justicia.
5. Ser un agente de cambio positivo en todo su accionar, propiciando la prevención de conductas indebidas contrarias a lo descrito en el presente Código de Ética y Conducta. Todas las personas involucradas a ADJ tiene un compromiso de propiciar un entorno congruente a los valores y principios organizacionales.
6. El personal directivo tiene la responsabilidad de apoyar y desarrollar sistemas y/o mecanismos para el mantenimiento de este entorno, incluyendo el establecimiento de un

sistema seguro y confidencial de denuncia de asuntos graves relacionados con la sospecha de conductas indebidas.

7. Actuar con integridad. Las personas vinculadas a ADJ tienen la responsabilidad de asegurar que su conducta sea coherente con la misión, principios y valores, en la conciencia de que como representantes de la Organización durante su participación en las acciones oficiales sus actos tienen implicaciones sobre la imagen y reputación de la organización.
8. Actuar con imparcialidad en las relaciones profesionales, incluso en los casos en los que el intercambio de regalos sea una práctica cultural normal en el ámbito profesional, todos los miembros de ARBOLES DE JUSTICIA se abstendrán de aceptar u ofrecer regalos, invitaciones, atención y, en general, cualquier tipo de compensación que tenga un valor superior a doscientos lempiras, y que por tanto pueda comprometer la independencia propia o ajena en la toma de decisiones relativas a la Organización. Aquellos regalos e invitaciones recibidos que contravengan lo dispuesto en el presente Código de Conducta serán devueltos inmediatamente, y en caso de no ser posible la devolución se informará a la Administración quien decidirá el destino de los mismos.
9. Las relaciones entre los miembros del personal (incluyendo miembros del voluntariado) debe ser siempre dentro de las normas del respeto y la cordialidad, evitando comentarios o bromas discriminatorias de cualquier índole, burlas y/o comentarios que sean en detrimento de la dignidad personal.
10. Informar inmediatamente cuando se tenga conocimiento, preocupación o sospecha fundamentada de infracciones con respecto al Código de Ética y Conducta. La comunicación debe realizarse a través del supervisor inmediato. Es necesario tener en cuenta que no denunciar este tipo de infracciones o retener información relativa a una denuncia, preocupación o sospecha fundamentada de violaciones de este Código de conducta será motivo de que se impongan medidas disciplinarias.
11. Usar de forma responsable, eficiente y adecuada la información y los recursos financieros y materiales puestos a disposición por parte de ARBOLES DE JUSTICIA para el desempeño de la labor profesional.

12. Cooperar cuando se le solicite con cualquier investigación sobre presuntas infracciones relacionadas con este Código.
13. Las personas vinculadas a ADJ, no deberán retrasar o negarse injustificadamente a la ejecución de las tareas que le hayan sido encomendadas, dentro de las actividades que son de su competencia o realizarlas con manifiesta negligencia.
14. Está prohibida la tenencia de armas, municiones, materiales explosivos o inflamables, en las oficinas de ADJ. Quien quebrante esta disposición queda sujeto a las medidas disciplinarias según lo establece el Reglamento Interno y las leyes nacionales.

ACEPTACION DE CONOCIMIENTO Y COMPROMISO

Para los **miembros del equipo** de la Organización, la firma en este documento representa la aceptación del conocimiento y el compromiso con el contenido del presente Código de Conducta, como parte del marco normativo interno de Arboles de Justicia, mismo que formará parte del expediente de personal.

Firmo el presente a los _____ días del mes de _____ del 2021.

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. El presente Reglamento establece las normas que regulan el pago de Viáticos y otros gastos de viaje de los colaboradores de Arboles de Justicia, en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades institucionales.

Artículo 2. Para los fines del presente Reglamento, los siguientes términos tendrán el significado que a continuación se expresa:

- a) SOLICITUD GASTO DE VIAJE:** Documento para solicitar el monto de Viáticos y Otros Gastos estimados para el cumplimiento de los objetivos del viaje.
- b) LIQUIDACIÓN DE GASTOS:** Documento para presentar la liquidación de Viáticos y Otros Gastos de Viaje detallando la información de los documentos fiscales de respaldo de los gastos realizados.
- c) VIÁTICOS Y OTROS GASTOS DE VIAJE:** Cantidad de dinero que se asigna diariamente a los colaboradores permanentes, eventuales o por contrato, cuando tengan que viajar y permanecer fuera de su sede, en razón de su trabajo, y se utilizarán para cubrir gastos de hospedaje y alimentación, transportes, peaje, impuestos aeroportuarios y otros gastos menores estrictamente relacionados con la actividad aprobada. Esto incluye gastos imprevistos que no hayan sido incluido en la solicitud de anticipo pero que necesarios para el correcto desarrollo de la actividad.
- d) SEDE:** Lugar de localización permanente del centro de trabajo, donde el colaborador desarrolla sus labores.

e) VIAJERO: El colaborador que viaja en razón de su trabajo.

f) TRABAJO DE CAMPO: Desarrollo de la actividad fuera de oficina y/o fuera de la sede del viajero.

CAPÍTULO II

DE LA ASIGNACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LOS VIÁTICOS Y OTROSGASTOS DE VIAJE

Artículo 3. Los Viáticos y Otros Gastos de Viaje serán asignados de acuerdo a lo establecido en el artículo 20 del presente Reglamento.

Los Viáticos y Otros Gastos de Viaje para el personal contratado con fondos externos, serán asignados de acuerdo con lo establecido en los respectivos contratos o convenios con el donante, y en su defecto por las disposiciones contenidas en el presente Reglamento.

Artículo 4. Para el pago de Viáticos y Otros Gastos de Viaje, se requiere la autorización del superior inmediato con la respectiva asignación de recursos.

Artículo 5. La asignación diaria para Viáticos y Otros Gastos de Viaje, se otorgará por cada noche que el colaborador pernocte fuera de su sede, en el cumplimiento de funciones.

Artículo 6. A los colaboradores que viajan en razón de su trabajo, a lugares donde la distancia no exceda de cien (100) kilómetros de su sede, deberán regresar el mismo día de salida, reconociéndoles una cantidad fija de L. 200.00 (doscientos lempiras) para alimentación.

No obstante, aquellos casos en que se Justifique plenamente la necesidad de pernoctar en el lugar de destino, deberán ser autorizadas **previamente** por el Supervisor inmediato.

Artículo 7. En los casos en que sea necesaria labor de campo para realización de actividades que abarquen 8 horas diarias de la jornada laboral se reconocerá una cantidad fija de L.200.00 (doscientos lempiras) para alimentación, misma que será liquidado contra presentación de factura. En caso de que el desarrollo de la actividad de campo implique el involucramiento de más de tres colaboradores se podrá presentar una sola liquidación de gasto presentando la factura de alimentación junto al listado de colaboradores y la correspondiente ayuda memoria.

Artículo 8. En todo viaje al exterior en el que se utilice transporte aéreo, se reconocerán los gastos relacionados con la obtención de visa y pago de impuestos, siempre que éstos sean requeridos para el viaje en cuestión.

Artículo 9. No se reconocerá pago complementario de Viáticos y Otros Gastos de Viaje por el tiempo que exceda a lo previsto en el Plan de Gira, cuando por causas no justificadas o por negligencia atribuidas al colaborador, se haya utilizado tiempo adicional de estadía, para el cumplimiento del trabajo encomendado. En los casos en que se considere necesario ampliar el tiempo de gira por causas justificadas que comprometan el logro de los objetivos propuestos, el viajero debe comunicarse de inmediato con su supervisor inmediato exponiendo los motivos para solicitar aprobación, misma que será válida con la firma de autorización sobre el informe de liquidación presentado.

Artículo 10. El viajero que injustificadamente abandone el lugar de destino de la gira, sin la autorización previa del superior inmediato, o que haya incumplido con el desarrollo de las actividades o tareas previstas en el Plan de Gira, será obligado, previa su comprobación, a reintegrar los valores recibidos por concepto de Viáticos y otros Gastos de Viaje, sin perjuicio de otras responsabilidades que procedieren de conformidad con la Ley. La responsabilidad del cumplimiento y vigilancia de esta disposición estará a cargo del jefe inmediato.

Artículo 11. Los colaboradores deberán presentar a la Administración Central de ADJ una liquidación de los viáticos y otros gastos de viaje recibidos (F-002), la que deberá ser

presentada a más tardar dentro de los 5 días hábiles posteriores a la finalización de la misión.

Dentro del mismo plazo señalado en el párrafo anterior, el viajero deberá presentar a su jefe inmediato para aprobación, una ayuda de memoria impresa y firmada de la gira, que contenga el detalle de las actividades desarrolladas durante la misma.

Artículo 12. A la Liquidación de Viáticos y Otros Gastos de Viaje, deberá adjuntarse las facturas y demás comprobantes de respaldo de los gastos incurridos tales como: a) Compra de pasajes de ida y de regreso; b) Facturas de hotel; c) Combustibles; d) Cuando se trate de viajes al exterior, también deberá adjuntarse fotocopia del pasaporte donde se pueda ver la fotografía y el registro de la entrada y salida del país; comprobantes por pago de impuestos y tasas aeroportuarias; copia del diploma o certificado de participación, y recibo de pago de inscripción, si fuere el caso. Estos comprobantes deberán ser originales y no deberán presentar borrones, tachaduras, montaduras, ni ningún otro indicio de alteración. Se reconocerá a los viajeros, los gastos incurridos en pago de taxis paratransportarse de su casa de habitación a la terminal de transportes, de ésta al hotel y viceversa.

Artículo 13. Todos los comprobantes adjuntos como respaldo de los Viáticos y Otros Gastos de Viaje deben cumplir con todos los requisitos según la Ley de Facturación vigente en el país, ser emitidos a nombre de Arboles de Justicia y con el detalle del correspondiente RTN de la organización. Caso contrario representará un gasto no elegible.

Artículo 14. No se tramitará Viáticos y Otros Gastos de Viaje, a colaboradores que tengan pendiente la presentación del informe o la ayuda de memoria escrito de la gira, o de la liquidación de Viáticos y Otros Gastos de Viaje de una gira anterior, salvo caso especial debidamente justificado por escrito de parte del jefe inmediato del viajero, y con el visto bueno de la Administración Central, sin perjuicio de la obligación de presentarlos a su regreso de la gira actual, dentro del término establecido.

Artículo 15. La falta de presentación de la Liquidación de Viáticos y Otros Gastos de

Viaje, dentro del plazo establecido, dará lugar a proceso disciplinario interno con el que se espera el reintegro inmediato y obligatorio del valor o requisito pendiente. De no hacerlo, la Administración ordenará la deducción por planilla, de conformidad con la autorización escrita, firmada por el receptor de los recursos en la Solicitud de Gastos de viaje; en ningún caso se permitirá la acumulación de más de dos liquidaciones y de dos informes o ayudas de memoria de giras pendientes, sin que se le dé cumplimiento al reintegro a que se hace referencia en este artículo. Los jefes inmediatos de los viajeros serán responsables solidarios en los casos de incumplimiento de las disposiciones de este Artículo.

Artículo 16. Al colaborador que, a falta de vehículo proporcionado por parte de Arboles de Justicia, utilice el vehículo de su propiedad, se le reconocerá únicamente el gasto de combustible. En este caso, Arboles de Justicia no responderá por los daños o reparaciones del vehículo, que resultaren durante el viaje. Así mismo deberá presentar reporte bitácora de uso de kilometraje para el periodo aprobado de gira.

Artículo 17. La Administración proporcionará a los viajeros, los formularios de uso obligatorio diseñados para la solicitud de gastos de viajes, liquidación de gastos y cuadro bitácora de uso de combustible. Estos formularios serán entregados y manejados por las distintas oficinas administrativas a nivel nacional.

Artículo 18. Si de la revisión y análisis de la Liquidación de Viáticos y otros Gastos de Viaje, resultaren cantidades a reembolsar al funcionario o empleado, éstos le serán pagados mediante la afectación de la cuenta bancaria con la que se realizó el anticipo del valor para la gira. No se podrán realizar reintegros por concepto de reembolso de gastos de viaje a través del fondo de caja chica. De la misma manera, cuando resulte la obligación de reintegrar saldos a favor de Arboles de Justicia y a cargo del colaborador, éstos deberán efectuar el reintegro mediante depósito a la cuenta bancaria que sea indicada por la Administración Central.

Artículo 19. El incumplimiento de la obligación de reintegrar el saldo resultante a favor de Arboles de Justicia, en los términos señalados en el artículo anterior, dará lugar a que la

oficina administrativa correspondiente, ordene la deducción por planilla según lo descrito en el Artículo 14 del presente reglamento, del monto anticipado, para lo que hará uso de la autorización escrita contenida en la Solicitud de gastos de viaje.

Artículo 20. Toda solicitud escrita de los colaboradores, tendente a justificar un gasto inexistente, o a variar la duración real del tiempo empleado en los viajes respectivos, dará lugar a la aplicación de las sanciones que en derecho correspondan.

SECCIÓN II

TABLA DE VIÁTICOS Y OTROS GASTOS DE VIAJE

Artículo 21. El pago de los viáticos será efectuado por anticipado, por el número total de los días asignados para el cumplimiento de su trabajo según lo siguiente: hasta un máximo de L. 1,200.00 (unos mil doscientos lempiras exactos) diarios por concepto de hospedaje; L. 400.00 diarios por concepto de alimentación.

Artículo 22. Los gastos reportados en el formato de Liquidación de Gastos de Viaje serán liquidados contra presentación de factura. Exceptuando los gastos de alimentación para los cuales no es necesario la presentación de facturas.

Artículo 23. En caso de que durante la realización del trabajo de campo se diese la necesidad de proceder a la compra de suministros menores o de otros gastos diferentes a los descritos en el numeral c del artículo 2 y que se consideren necesarios para asegurar el logro de objetivos de la gira pueden realizarse previa aprobación del supervisor inmediato y podrán ser incluidos dentro del formato de liquidación de gastos de viaje correspondiente a la gira.

CAPÍTULO III

PROHIBICIONES Y RESTRICCIONES

Artículo 24. Los colaboradores no podrán utilizar pasajes de Primera Clase o Clase Ejecutiva, para viajes dentro o fuera del país, se exceptúa cuando el viajero financie el valor del exceso.

Artículo 25. Los viajes dentro y fuera del país se harán utilizando los medios y las rutas más directas y económicas, para lo que se tomará en cuenta lo razonable con relación a la seguridad personal, a la duración del viaje, a la urgencia de la misión a realizar y otras circunstancias análogas. Si por preferencias personales, el viajero selecciona una alternativa de mayor costo, el valor del exceso deberá ser por su propia cuenta. La escogencia de los medios y las rutas más económicas no pondrán en precario la seguridad personal y el cumplimiento oportuno de la actividad a realizar.

Artículo 26. Los períodos de duración de las giras de trabajo, no deberán ser fraccionados. La comprobada contravención de este Artículo con el propósito de alterar la correcta aplicación de los viáticos asignados, dará lugar a la formulación de los reparos correspondientes, y serán responsables solidarios los jefes inmediatos, los viajeros y los solicitantes de la asignación de viáticos.

Artículo 27. Si por cualquier razón fuere suspendido un viaje, los viajeros estarán en la obligación de reintegrar los cheques o transferencias recibidas en concepto de Viáticos y Otros Gastos de Viaje, o el dinero en efectivo, en el término de 5 días hábiles contados a partir de la fecha de su recepción, o de la fecha de suspensión, según sea el caso, so pena de ser sancionados de conformidad con la Ley, y con la aplicación del Artículo 18 del presente Reglamento.

Dado en la Ciudad de Tegucigalpa, municipio del Distrito Central, a los quince días del mes de diciembre del año dos mil veintiunos.

FORMATOS



ARBOLES DE JUSTICIA

Solicitud de Gastos de Viaje

Lps _____ -

Fecha de Presentación: _____

Nombre del Viajero: _____

Destino: _____

Fecha de Inicio: _____ Fecha de Finalización: _____

Proyecto o Programa: _____

Código Presupuestario de Gasto: _____

OBJETIVO DE LA GIRA:

PRESUPUESTO DEL VIAJE					
Concepto	Unidad	# Unidades	Valor Unitario	Observaciones(si aplica)	Total
Alimentacion					-
Alojamiento					-
Transporte local					-
Combustible					-
					-
Otros/				Redondeo de cifra	
TOTAL				Lps	-

Firma de Autorización Supervisor Inmediato: _____

Nombre del Supervisor Inmediato: _____

Fecha de Autorización: _____

Recibi Conforme

Fecha: _____

