

***“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FUNDACION  
SER COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS”***

**MARY ANNE JIMENEZ SUAREZ**

**LUIS MIGUEL PUERTO AVILA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA  
CARTAGENA DE INDIAS D.T y C.**

**2014**

***“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FUNDACION  
SER COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS”***

**MARY ANNE JIMENEZ SUAREZ**

**LUIS MIGUEL PUERTO AVILA**

**Monografía para obtener el título de contador publico**

**FREDY ENRIQUE GOMEZ IZQUIERDO**

**Asesor**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T y C.**

**2014**

NOTA DE ACEPTACION

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## DEDICATORIA

*Este trabajo de grado va dedicado principalmente a Dios Padre, a quien le damos gracias por la vida, salud, una buena familia y por todas las cosas maravillosas que hemos tenido.*

*También lo dedicamos a nuestros padres, quienes con amor han invertido gran parte de sus vidas y esfuerzos en nuestra formación como personas y como profesionales; por habernos brindado un excelente ambiente familiar, por el entorno en que nos criaron y por habernos guiado por el mejor de los caminos.*

*A nuestros hermanos con quienes hemos convivido toda la vida, pasado momentos inolvidables, y quienes me han brindado un gran apoyo en el transcurso de mi carrera.*

*Al resto de nuestros familiares que indirectamente nos han ayudado a nuestra formación profesional, brindándonos apoyo cuando lo necesitamos.*

*A todos los profesores que hicieron parte de nuestra formación como académica, transmitiéndome gran parte de sus conocimientos.*

*Por último, a todos nuestros amigos y amigas que hemos tenido y que estuvieron presentes en los momentos buenos y malos brindándonos su apoyo incondicional haciéndonos saber lo importantes que somos en sus vidas.*

## AGRADECIMIENTOS

*Queremos mostrar nuestro más sincero agradecimiento a las muchas personas que han hecho que este trabajo de grado se llevara a cabo.*

*Primero y en especial agradecer a nuestros padres, quienes nos han apoyado económicamente en lo que hemos necesitado y han estado pendientes del desarrollo de este proyecto de grado.*

*A nuestro tutor Fredy Gómez Izquierdo, quien nos supo asesorar bien. También a nuestros compañeros y amigos de clases, los cuales siempre estuvieron listos para ayudarnos cuando necesitamos de ellos.*

*A la Fundación SER por permitirnos realizar este trabajo en sus instalaciones.*

*Agradecemos también a los profesores de la Universidad de Cartagena, de quienes recibimos gran cantidad de información útil para la realización de esta y quienes siempre estuvieron dispuestos en ayudarnos en todo lo que necesitábamos.*

*Por último y no menos importante queremos agradecer a la Universidad de Cartagena por brindarnos la oportunidad de poder presentarles este trabajo para optar por nuestro título de Contador Público. Además agradecerle por todos los recursos que colocaron a nuestra disposición, como sus instalaciones, bibliotecas, hemerotecas, los cuales fueron muy útiles para la realización de esta monografía.*

**TITULO**

***“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FUNDACION  
SER COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS”***

## CONTENIDO

	PÁGINA
<b>INTRODUCCION</b>	10
<b>1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Formulación del problema	11
<b>2. OBJETIVOS</b>	12
2.1. Objetivo general	12
2.2. Objetivos específicos	12
<b>3. DELIMITACION</b>	13
3.1. Espacio	13
3.2. Tiempo	13
<b>4. JUSTIFICACION</b>	14
<b>5. MARCO TEORICO</b>	15
<b>6. METODOLOGIA</b>	29
6.1. Tipo de investigación	29
6.2. Fuentes y técnicas para la recolección de la información	29
6.3. Fuente primaria	29
6.4. Fuente secundaria	29
6.5. Tratamiento de la información	29
<b>7. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CARGOS Y FUNCIONES EJECUTADOS POR EL PERSONAL DE LA FUNDACION SER</b>	30
7.1. Descripción de la naturaleza y aspectos importantes de la empresa fundación SER.	30
7.1.1. Misión	31
7.1.2. Visión	31
7.1.3. Principios y valores.	31
7.1.4. Estructura Organizacional	34
7.2. MATRIZ DOFA	36
7.2.1. Ideas planteadas para la matriz DOFA	37
7.2.2. Análisis, selección, orden y priorización de la información.	38
7.2.3. Matriz integral DOFA	39
7.2.4. Análisis de los hallazgos y factores claves de la matriz DOFA.	39
7.2.5. Análisis de los resultados.	40
<b>8. ANÁLISIS DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA FUNDACION SER TENIENDO EN CUENTA EL ANÁLISIS DE LA SEGREGACION DE FUNCIONES Y DE LA CADENA DE VALOR</b>	41
<b>9. MANIAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACION SER</b>	48

<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>84</b>
<b>11. RECOMENDACIONES</b>	<b>85</b>
<b>12. CRONOGRAMA</b>	<b>86</b>
<b>13. PRESUPUESTO</b>	<b>87</b>
<b>14. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>88</b>



## **LISTA DE CUADROS**

Tabla 1. Cargos área administrativa de la Fundación SER.

Tabla 2. Ideas planteadas para la matriz DOFA.

Tabla 3. Ideas planteadas para la matriz DOFA (orden y priorización)

Tabla 4. Matriz integral DOFA

Tabla 5. Análisis de los cargos

## INTRODUCCION

En un ambiente cambiante, donde la innovación para el mejoramiento de procesos y procedimientos es prioridad para las organizaciones que desean mantenerse en el mercado, es necesario un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas propuestas.

Diariamente toda empresa demanda de un ambiente en el cual los empleados y la misma organización deben afrontar una serie de inconvenientes durante la ejecución de sus procesos, por lo que se hace necesario tener un manual de funciones dentro de la organización el cual debe ser expuesto a todos los empleados, con el propósito de aclarar dudas sobre su trabajo y los procesos secuenciales que deben seguir para el alcance de los logros institucionales.

Además, es necesario que dentro de las organizaciones el personal de talento humano este a la vanguardia del desarrollo de los procesos creando, desarrollando, aplicando y actualizando los manuales de funciones dentro de la empresa dado que este es además un material de consulta para cualquier empleado de la compañía.

De acuerdo a lo anterior, la finalidad de este proyecto es ofrecer una solución a la situación problemática de carácter organizacional mediante el diseño de un manual de funciones de la empresa **FUNDACION SER** como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos.

## **1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

FUNDACIÓN SER, inició sus labores el día 3 de enero de 2003, con el fin de contribuir al desarrollo social, económico, cultural y de la salud de las comunidades, pudiendo ejercer la operación externa hospitalaria de entidades públicas y privadas de cualquier complejidad.

El poder ejercer la operación externa de entidades hospitalarias ha obligado a la FUNDACIÓN a mejorar e innovar en estrategias procurando siempre el mejoramiento continuo en pro de la acreditación y utilizando de manera efectiva los recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura.

El proceso de mejora se ve afectado en la actualidad, debido a que la fundación no cuenta con un manual de funciones que facilite el correcto desarrollo de los diferentes procesos que esta posee y el funcionamiento del control interno. Como principales dificultades se puede encontrar el hecho de presentarse la mayoría de veces duplicidad en las actividades o funciones, así como también la existencia de empleados con igual denominación de cargo y diferente carga laboral, e inclusive personal que realiza funciones ajenas a las que su cargo exige.

### **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo mejoraría los procesos y procedimientos de la empresa FUNDACION SER en la ciudad de Cartagena a partir de un manual de funciones?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar un manual de funciones de la empresa FUNDACION SER como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos, permitiendo consolidar las actividades e identificando oportunidades de mejoras

### **2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los cargos y funciones ejecutados por el personal administrativo de la FUNDACION SER,
- Realizar el análisis de los cargos administrativos de FUNDACION SER teniendo en cuenta el análisis de la segregación de funciones y el análisis de la cadena de valor.
- Elaborar el manual de funciones y descripción de cargos del personal administrativo de la FUNDACION SER.

### **3. DELIMITACION**

#### **3.1. Espacio**

El estudio en mención se llevara a cabo en FUNDACION SER, ubicada en la ciudad de Cartagena.

#### **3.2. Tiempo**

La investigación cobija los primeros seis meses año 2013 y se tendrán en cuenta datos actuales de la empresa

#### **4. JUSTIFICACION**

FUNDACION SER es una empresa la cual está en constante crecimiento y que dentro de sus políticas nos muestra el enfoque hacia el mejoramiento y la calidad de sus procesos, con el fin de asegurarse de que el servicio que está prestando sea el realmente esperado por sus clientes. Es por esto que al identificar oportunidades de mejora en cuanto a la falta de estandarización de funciones y procedimientos, y perfiles para el desarrollo de las actividades, el área financiera, interesada del proyecto y con el aval de la gerencia, ha dado el espacio para el estudio y elaboración de un manual de funciones.

Mediante este estudio se pretende brindar a la organización un elemento que represente de manera significativa en la empresa una estructura; diseñando y describiendo los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Además utilizándolo como un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de la empresa, determinando y delimitando los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

El diseño del manual de funciones le permitirá a la empresa el mejoramiento de sus objetivos organizacionales y políticas de calidad. Y permitirá al estudiante, afianzar los conocimientos teóricos aprendidos durante su periodo estudiantil en las aulas, además desarrollar las habilidades adquiridas durante las prácticas empresariales.

## 5. MARCO TEORICO

Las organizaciones son empresas que se encuentran en un campo donde constantemente sufren modificaciones o requieren hacer cambios en su estructura para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos sin incurrir en grandes gastos, logrando permanecer en el mercado. Es aquí donde el recurso humano, actualmente llamado "Talento Humano" juega un papel fundamental, teniendo en cuenta que son los directamente responsables del buen funcionamiento y progreso de la empresa. Sin embargo, muchas veces se cometen errores en la distribución de funciones, actividades y/o responsabilidades asignadas al personal, generando duplicidad de funciones y en muchos casos omisión de estas.

El control interno dentro de la empresa nos permite verificar, identificar y determinar que procesos y procedimientos se están ejecutando correctamente y cuales requieren cambios que logren mejorar las actividades desarrolladas y cumplir con el objeto social de forma efectiva y eficiente.

El Congreso de Colombia en el Artículo 1ro de la ley 87 de 1993 define el Control Interno así:

*"Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos."*

Atendiendo a las metas u objetivos previstos se deben definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de errores en el curso de las operaciones.

El diccionario de la Lengua Española de la Real Academia considera que el término control tiene dos acepciones: 1. Inspección, fiscalización, intervención y 2. Dominio, mando, preponderancia. Los tres primeros términos resumen las funciones básicas que debe tener en cuenta el contador público en el desarrollo de un método de control que permita garantizar una gestión eficiente, registros e información financiera íntegra, exacta y confiable, que permita identificar fácilmente errores, irregularidades o fraudes, especialmente cuando aquellas tareas sean de vital importancia para la empresa. La segregación de funciones y la cadena de valor son análisis que permiten al control interno la elaboración de un manual de funciones buscando asegurar que una persona o departamento no pueda ejecutar dos o más transacciones sensibles, es decir, que no debe manejar todos los aspectos o fases de una misma transacción desde el comienzo hasta el final.

Por ejemplo, suponiendo que se estén asignando funciones al personal del área contable, específicamente para el ciclo de compras/cuentas por pagar y habría que definir las siguientes actividades:

- Generación de la orden de compra
- Aprobación de la orden de compra
- Recepción de bienes y servicios
- Recepción de las Facturas de los Proveedores.
- Aprobación de las Facturas de los Proveedores.

Todas estas actividades deberán encontrarse a usuarios distintos de tal forma de impedir cualquier tipo de acción que conlleve a fraude dentro de la compañía. Sin embargo la apertura del periodo donde se deberán estar generando dichas actividades será asignada a una persona específica diferente a este ciclo.

Ahora bien, un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los



empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección. Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso. (Jailer Amaya, 2004).

Según Jailer Amaya, el manual de funciones debe incluir:

- Descripción básica del cargo. El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.
- Objetivo estratégico del cargo. Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa. En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.
- Funciones básicas. En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos. Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus

funciones al empleado, podemos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

### **Objetivos del manual de funciones**

El objetivo primordial del manual de funciones es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. Entre otros objetivos están:

- Facilitar el proceso de reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos de la ejecución de trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Dar a conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los cargos responsables de su ejecución.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores
- Facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

### **Ventajas del manual de funciones**

Como podemos ver, estos manuales ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan su gran importancia en las empresas. Estas son:

- Logra mantener un sólido plan de organización.

- Asegura que el personal tenga una adecuada comprensión de sus funciones, no permitiendo conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Ayudan a volver real la misión y la visión.
- Permite la toma de decisiones con mayor facilidad y la ejecución de las mismas.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Son una herramienta de control interno.

### **Importancia del manual de funciones.**

Para Ríos Ramos 2010, el manual de funciones en una organización, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones y competencias de todos los puestos de una empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

Además, es la piedra angular para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de

carrera y otros. Como se puede ver, la existencia de los manuales de funciones en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

Ríos Ramos afirma, que en su experiencia como consultor en estos temas, las empresas al inicio, no conocen el verdadero valor e impacto de esta herramienta, pero a medida que se elabora el manual, también se van resolviendo algunos grandes problemas que se tienen en la empresa y que en algunos casos los ha llevado a sufrir algunos golpes fuertes, afectando la rentabilidad del negocio (descoordinaciones con el cliente, fallas en las operaciones, demoras, etc.). Hay que anotar que para que la organización funcione eficientemente, después de elaborado el manual de funciones, se hace preciso complementar este documento con el manual de procesos o procedimientos.

En ese orden de ideas el manual de funciones en una empresa representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

No obstante, el manual de funciones es considerado uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran

adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración de la empresa.

En consecuencia, el manual de funciones es documento eminentemente dinámico que debe estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades de la empresa, no debe ser inflexibles, sino que deben reformarse constantemente en la medida que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa, proporcione criterios y medidas que permitan valorar y apreciar la calidad de desempeño laboral, potencial de desarrollo y posibilidades de mejoramiento tanto para el trabajador como para la empresa.

Para lograr que el manual de funciones logre todo lo anteriormente descrito debemos realizar un examen exhaustivo de cada uno de las áreas y/o departamentos, identificando de manera clara y precisa cada una de las funciones desarrolladas por el personal responsable. Vargas Muñoz (1993, p. 10), sugiere para esta etapa un análisis de cargos que es el proceso mediante el cual se evalúa el cargo para conocer la complejidad del mismo en todos sus aspectos, al mismo tiempo que se evalúan las características que deberá o debe cumplir la persona responsable de ocupar el cargo evaluado.

Menciona además, que para el análisis de cargos deben tenerse en cuenta dos procesos fundamentales, los cuales se mencionan a continuación:

1. Elaboración de un formulario de análisis de puestos

Este es un formulario que sirve de instrumento para la recolección de información pertinente y consta de una serie de recomendación que se hacen para conocer el cargo. Las formulaciones que deberá tener el cuestionario, deben dirigirse totalmente a la descripción de funciones en este caso, deberes

y responsabilidades y a la especificación del puesto, es decir, los requisitos del mismo.

Además de la elaboración de las preguntas es necesario que el formulario tenga en su presentación un ordenamiento común para todas sus partes.

A continuación se presentara el orden común de un formulario de análisis de puestos:

a) Partes generales de un formulario

- Identificación del puesto: debe tener el nombre, el código, la sección, el departamento, la división o superintendencia a la que pertenezca el puesto según sea el caso, el puesto inmediatamente superior del cual depende, los puestos o cargos inmediatamente inferiores que dependen de él, el número de personas en ese puesto, etc.
- Descripción de funciones: las funciones deberán enunciarse o describirse en forma clara, concreta y completa; no tan cortas como para que no se diga nada, pero tampoco tan largas para que hagan confusa la naturaleza misma de la función.
- Especificación del puesto: en esta parte del formulario se incluyen los requisitos indispensables para cumplir a cabalidad la ejecución de las funciones previamente descritas y las responsabilidades que estas funciones implican.

Estos requisitos por lo general se expresan a través de ciertos factores genéricos que son, unidades de medidas de cada una de las complejidades del puesto.

- Condiciones de trabajo: a partir de este proceso es posible conocer las condiciones que generaran el grado de complejidad del puesto. Las condiciones que se tienen en cuenta con mayor frecuencia son las ambientales (iluminación, temperatura, humedad, ruidos, colores, olores, etc.), los riesgos de contraer enfermedades profesionales (a los cuales el cargo expone al trabajador), así como las condiciones que exponen al trabajador a los accidentes de trabajo.

A medida que las condiciones de trabajo tienden a mejorar, el trabajo será menos complejo, en cambio, si las condiciones son difíciles, el trabajo tiende a ser más complejo.

#### b) Validación del formulario

La validación del formulario, consiste en exponer dicho formulario luego de ser preparado o elaborado ante personas conocedoras de los puestos que se van a analizar, que conozcan la historia o que hayan tenido alguna relación con dichos puestos, para que juzguen si el formulario es entendible, claro en el lenguaje, pertinente y sencillo en las preguntas y lo más importante si cumple con los objetivos propuestos.

#### c) Prueba del formulario

Seguido de la validación y luego de hacer las correcciones del caso, se procede a la etapa final, la prueba del formulario, esto se hace escogiendo al azar a algunas personas titulares de los puestos por analizar para que respondan las preguntas.

Mientras estas personas responden el cuestionario, se debe estar pendiente en que parte o partes encuentran dificultad para responder y cuáles son las razones de dicha dificultad. La finalidad de este paso es garantizar que en lo

posible el formulario sea totalmente contestado por las personas escogidas utilizando poca asesoría.

## 2. Aplicación del formulario de análisis de puestos

Aplicar el formulario es prácticamente hacer el análisis de puestos; implica seleccionar el medio para aplicarlo (método) y el tipo de persona que ha de hacer la aplicación (sistema).

A continuación se presentan los diferentes sistemas de aplicación:

### a) Sistemas de aplicación

- Sistema interno: se basa en seleccionar a analistas que hagan parte de la empresa y tengan conocimiento de los puestos. Se debe entrenar para hacer el análisis de los puestos para que el analista tenga un conocimiento amplio del formulario y del método que se utilizara para el análisis. Escoger este sistema tiene sus ventajas y desventajas, entre las ventajas está el escoger personal de la organización, la conocen y la organización los conoce a ellos; como desventajas está la situación que por ser personal de la misma organización al momento de evaluar un puesto se tome de manera personal y se termina evaluando al responsable del cargo mas no al cargo.
- Sistema externo: consiste en contratar personas expertas en el tema que no pertenezcan a la organización, para analizar los puestos.
- Sistema mixto: consiste en formar el equipo evaluador con analistas de la organización y fuera de ella, en igual número. De esta manera los analistas externos se encargan de garantizar la objetividad del análisis,



impidiendo las preferencias o rechazos, y el personal interno confianza de los titulares de los puestos para evitar resistencia al programa.

#### b) Métodos de aplicación

Son variados y diversos los métodos de análisis existentes, cada uno con ventajas y usos. A continuación se describen los métodos de análisis:

- Método de cuestionario: este método consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas previamente diseñadas. Este cuestionario se entrega al titular para que lo diligencie en el momento que le sea posible.

La ventaja de este método es que las preguntas son todas iguales para los titulares de los puestos.

La desventaja de este método es que el tiempo de entrega del cuestionario diligenciado no está estipulado, por lo que las personas pueden tardar días en responder las preguntas y entregar el cuestionario.

- Método de entrevista: consiste en diseñar una entrevista para preguntar sobre las partes contenidas en el formulario y recoger la información del puesto en forma directa en un sitio establecido mediante una citación previa. Allí el analista hará cada pregunta en forma individual a cada titula y escribirá las respuestas, el analista debe preocuparse por cambiar las la estructura de la pregunta mas no el contenido, cuantas veces sea necesario hasta que el titular del puesto la comprenda.
- Método de observación directa: consiste en que el analista observa el desarrollo de las actividades o funciones y hace los registros sin

interrumpir la labor del titular del puesto. En ocasiones este método puede resultar tedioso y el hecho que el trabajador se sienta observado puede incomodarlo y llevarle a cometer errores o a sufrir accidentes de trabajo o a sentir disgusto personal.

Se recomienda que el analista realice este método con demasiada prudencia tanto que pueda pasar inadvertido, puede ser con ayuda de cámaras.

- Método mixto: este método consiste en una combinación de los demás, ya que es posible combinarlos para lograr un mejor resultado, también se utiliza cuando al emplear cualquiera de los otros métodos los resultados entregados por los titulares quedaron incompletos.

La operatividad de este método es una gran ventaja porque hace flexible el trabajo del analista, ya que el tomara la decisión de que método usar según las circunstancias y la parte del análisis.

- Método de informes sucesivos: se entrega al titular de cada puesto una libreta y un lápiz, para que diariamente escriba sus funciones, los analistas recogen los informes también a diario, hasta el día que el trabajador diga que ya está todo registrado.

En este método el titular del puesto dispone de su propio tiempo para elaborar los informes sin interrumpir la labor.

Una vez llevado a cabo el análisis de cargos, Vargas Muñoz (1993, p. 21), sugiere realizar una descripción de cargos, el cual es el resumen del análisis, identificando, describiendo y especificando los cargos con base en ciertas normas, registrando deberes y responsabilidades, elaborando al mismo tiempo un plan de trabajo que señale precisos del mismo.

Según Vargas, las partes básicas de una descripción de cargos son:

a) Identificación del cargo

- Código
- Nombre del cargo
- Ubicación: sección, departamento y división a que pertenece el cargo.
- Personas en el cargo
- Fecha del análisis

b) Resumen del cargo

Es definir el cargo a través de las características arrojadas por el análisis, mediante definiciones claras, sencillas, concisas y general. Se deben destacar las características más relevantes del mismo detallando que se hace, como se hace y con que se hace.

- Que se hace: se expresa con un verbo.
- Como se hace: se expresa por medio de una serie de frases separadas por comas.
- Por qué se hace: se expresa en infinitivo.

c) Extensión de actividades

Consiste en identificar, estudiar y comprender el lugar que ocupa el cargo en la operación de la que hace parte.

Para lograrlo debe:

- a. Describirse el flujograma del área funcional a la cual pertenece el cargo (procedimiento).

- b. Determinarse el lugar que ocupa el cargo en el procedimiento del cual hace parte.
- c. Determinarse el equipo que se emplea en el cargo y lo relativo a la aplicación o uso de ese equipo.
- d. Si se necesita saber que materiales se utilizan en el cargo, redáctese una lista.

d) Condiciones de trabajo

Son las condiciones ambientales y de riesgo que afectan el bienestar mental y físico del empleado.

## 6. METODOLOGIA

- 6.1. **Tipo de Investigación:** estudio de carácter descriptivo acudiendo a técnicas específicas de recolección de información a través de entrevistas por medio de las cuales se estudiarán y evaluarán las actividades realizadas por cada trabajador, para de esta manera diseñar un manual de funciones que facilite, identifique el reclutamiento, las necesidades de capacitación y desarrollo de personal, que permita el ahorro del tiempo y esfuerzo en la ejecución diaria de las actividades y que además sirva como medio de integración y orientación a personal nuevo.
- 6.2. **Fuentes y Técnicas Para la Recolección de la Información:** se realizará por medio de entrevistas orales a los empleados de la compañía, y por medio de técnicas de observación la cual será expuesta al final del proyecto por medio de tablas.
- 6.3. **Fuente Primaria:** se tendrá en cuenta como fuente primaria la empresa FUNDASER para la elaboración e implementación del manual de funciones dentro de la empresa.
- 6.4. **Fuente Secundaria:** para esta fuente se contemplarán estudios relacionados con el tema de Manual de Funciones realizados previamente, fuentes bibliográficas en los temas de elaboración, estructura y diseño de manuales de funciones que suministren conceptos y medidas que mejoren la calidad del trabajador
- 6.5. **Tratamiento de la Información:** luego de la recopilación de la información, se dará paso a su organización y con ello la elaboración del manual de funciones y procedimientos del área financiera en la empresa.

## **7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CARGOS Y FUNCIONES EJECUTADOS POR EL PERSONAL DE LA FUNDACION SER**

### **7.1 Descripción de la naturaleza y aspectos importantes de la empresa FUNDACION SER.**

FUNDACIÓN SER, fue creada el día 3 de enero de 2003, bajo las normas previstas en las leyes colombianas como entidad sin ánimo de lucro, con número de matrícula 09-3561-22; su oficina principal se encuentra ubicada en el centro de salud y negocios RONDA REAL LOCAL 2-26F en la ciudad de Cartagena de Indias.

FUNDACION SER, con el fin de contribuir al desarrollo social, económico, cultural y de la salud de las comunidades, podrá ejercer la operación eterna hospitalaria de entidades públicas y privadas en cualquier nivel de complejidad; complementando con acciones educativas y de desarrollo social integral. Además podrá desarrollar e implementar programas de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, destinados a mejorar la condiciones de la comunidades y a elevar la calidad de vida de las poblaciones intervenidas, facilitar el acceso oportuno de la comunidad a los servicios de salud a través de la ejecución de actividades, procedimientos e intervenciones de recuperación de la salud de las personas, en cualquier nivel de complejidad, ejecutar proyectos de administración hospitalaria, que busquen mejorar, para los usuarios, los atributos de accesibilidad, oportunidad y seguridad en la prestación de los servicios de salud, celebrar contratos para administrar, operar, representar o desarrollar funciones de empresas públicas o privadas, en especial la de prestación de servicios de salud actuando como tercero u operados externo, entre todas actividades dirigidas al beneficio de las comunidades y participación en mejorar la accesibilidad al sistema nacional de seguridad en salud.

### 7.1.1 MISION

La fundación ser es una empresa sin ánimo de lucro comprometida en prestar servicios de salud de baja y mediana complejidad con altos estándares de calidad y dignidad a la población usuaria de la región caribe procurando siempre el mejoramiento continuo como estrategia para la acreditación y utilizando de manera efectiva los recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura necesarios.

### 7.1.2 VISION

La fundación ser en el 2015 alcanzara la acreditación en salud y ser modelo de gestión en la región caribe.

### 7.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

**Eficiencia:** la fundación ser propicia la mejor utilización de los recursos, técnicos, materiales, humanos, y financieros con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población atendida.

**Calidad:** entendida como la provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos, de manera accesible y equitativa a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de los usuarios que demandan la atención en nuestra institución.

**Trabajo en equipo:** la fundación ser alcanzará los objetivos en la búsqueda del bien común mediante el acuerdo de voluntades y esfuerzos de los colaboradores de la institución.

**Competitividad:** la fundación ser mantendrá las ventajas comparativas a través del mejoramiento continuo de la calidad que le permiten alcanzar y sostenerse en una determinada posición en el mercado.

**Responsabilidad:** cumplimos con lealtad, sinceridad, honestidad y compromiso las obligaciones como prestador de servicios de salud, asumiendo y aceptando las consecuencias de los actos libres y conscientes, utilizando en forma adecuada los recursos disponibles en bien de la entidad y la sociedad.

**Respeto:** en la fundación ser contamos con la capacidad de mantener una actitud de comprensión y tolerancia hacia la persona tratándola con calidez, consideración y reconociendo su integridad, dignidad, creencias, costumbres y derechos como base fundamental de una sana convivencia.

**Transparencia:** en la fundación ser la conducta permanente está orientada al respeto de los derechos de los usuarios, lo cual implica un compromiso en el manejo óptimo de la información, bienes y recursos públicos.

**Honestidad:** en fundación ser la honestidad es entendida como el cumplimiento de los deberes, caracterizados por la rectitud de conducta, sinceridad, transparencia, legalidad, lealtad e integridad a los principios morales que competen a todos, de acuerdo al compromiso social e individual.

**Sentido de pertenencia:** es entendido como la apropiación de las metas y el compromiso de sentirse parte esencial e imprescindible de la entidad, asumiendo los retos que se presenten a diario.

**Vocación de servicio:** contamos con la disposición y habilidad para atender las necesidades de los clientes, proveedores y colaboradores, sin diferencia de sexo, raza, o condición social, asegurando que cada uno reciba las respuestas a sus necesidades y haciendo seguimiento a procesos, todo ello con alegría, calidez, tolerancia y amabilidad.

**Tolerancia:** aceptamos a todos los seres humanos en su diversidad de aspecto, situación, forma de expresarse, comportamiento y valores, manteniendo armonía en la diferencia y haciendo posible la convivencia.

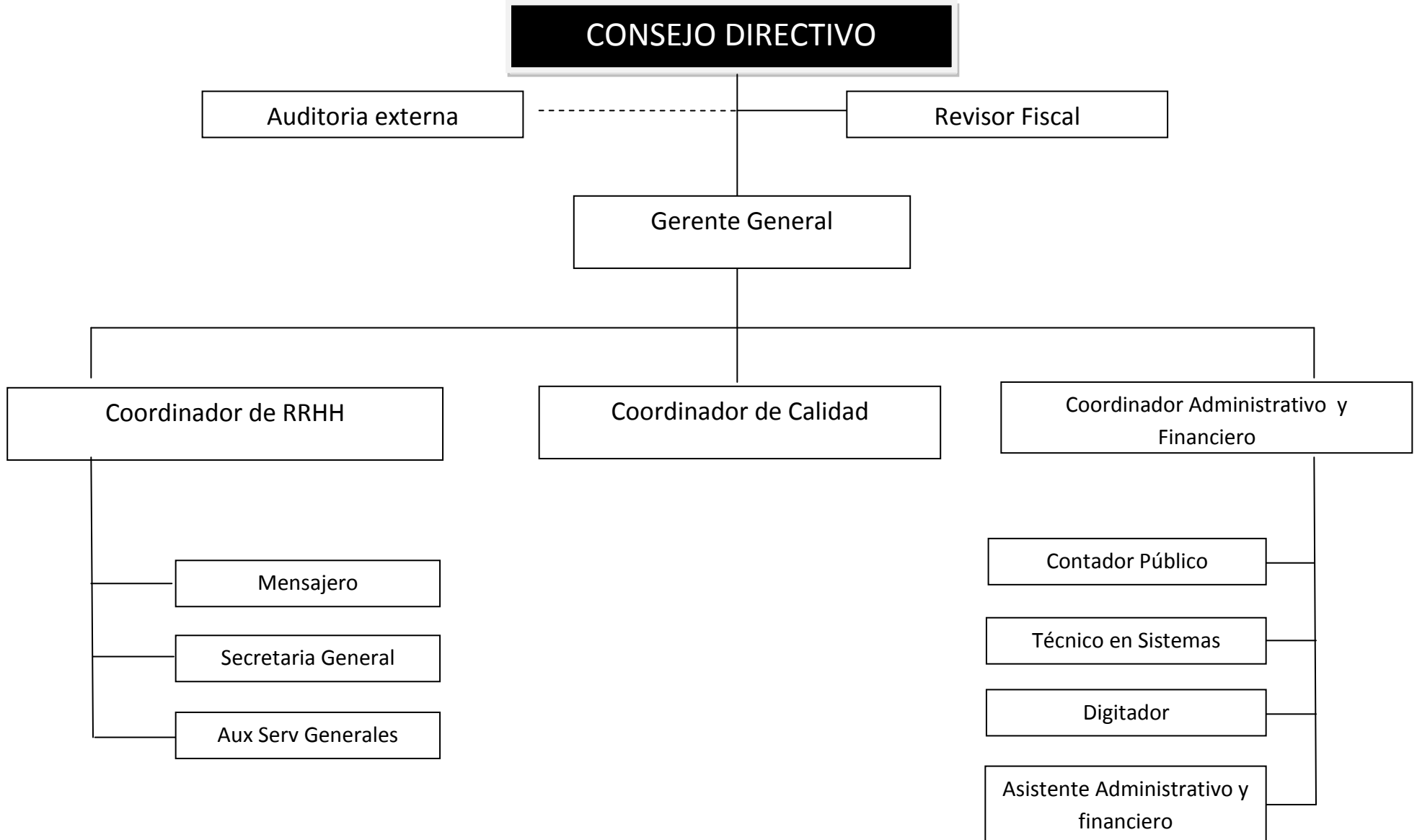
## **PRINCIPIOS ETICOS.**

1. El interés general prevalece sobre el interés particular.
2. El cuidado de la vida en todas sus formas es un imperativo de la función pública.



3. Los bienes públicos son sagrados.
4. La principal finalidad de la fundación ser es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población.
5. La función primordial del servidor público es servir a la ciudadanía.
6. La administración de recursos públicos implica rendir cuentas a la sociedad sobre su utilización y los resultados de la gestión.
7. Los ciudadanos tienen derecho a participar a las decisiones públicas que los afectan.

## 7.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



A continuación se identificaran cada uno de los cargos del área administrativa. A partir del análisis de cada cargo se buscara establecer la importancia, la extensión y las funciones concernientes al cargo establecido, obteniéndose una información clara y precisa para la elaboración del manual de funciones.

CARGOS AREA ADMINISTRATIVA DE FUNDACION SER		
NOMBRE DEL CARGO		NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO
GERENTE GENERAL		1
COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		1
CONTADOR PUBLICO		1
REVISOR FISCAL		1
COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS		1
COORDINADOR CALIDAD		1
ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		1
TECNICO DE SISTEMAS		2
DIGITADOR		3
SERVICIOS GENERALES		4
TOTAL CARGOS	10	TOTAL PERSONAS 16

**Tabla 1. Cargos área administrativa de Fundación SER**  
Elaboración propia

Como apoyo para el desarrollo de este proyecto de grado y para realizar el diagnóstico de la situación actual de los cargos administrativos en FUNDACION SER y como herramienta administrativa, se estableció como herramienta la matriz DOFA

EL principal objetivo de la elaboración de esta matriz fue identificar específicamente que funciones son de mucha importancia para el desarrollo y buen funcionamiento de los procesos y procedimientos administrativos de FUNDACION SER y poderlas plasmar en el manual de funciones.

## 7.2. Matriz DOFA.

Para el desarrollo de la matriz DOFA se realizaron 4 actividades con el personal administrativo de FUNDACION SER con el fin de obtener la información más concreta posible teniendo en cuenta que son los principales actores en la realización de las funciones y quienes están inmersos en cada una de las actividades, procesos y procedimientos que desarrolla diariamente la empresa. Las 4 sesiones buscaban facilitar la construcción del manual y un análisis profundo de cada cargo para no excluir funciones o actividades desarrolladas. Las sesiones se describen así:

- Ideas planteadas para la matriz DOFA: se desarrollaron entrevistas al personal administrativo de la fundación, quienes identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que podrían afectar a corto o largo plazo a la fundación. Así mismo, a través de la observación del diario desarrollo de las funciones de cada uno de los cargos se logró ratificar las ideas y opiniones que se habían establecido.
- Análisis y selección de la información: se analizaron las ideas y opiniones del personal y se lograron establecer que debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas son de mayor relevancia para la fundación.
- Orden y priorización: se organizó la información anterior de acuerdo a la prioridad e importancia de cada uno.
- Análisis de los resultados: se plantearon los resultados obtenidos con la priorización y se establecieron los factores claves que serían fundamentales en la realización del manual de funciones del personal administrativo mejorando los procesos y procedimientos de esta área.

### 7.2.1 Ideas planteadas para la matriz DOFA

Para la construcción de la matriz DOFA se plantearon ideas sobre aspectos puntuales y relevantes que a consideración de cada una de las partes (personal administrativo y los autores del proyecto) eran fundamentales en el desarrollo de las actividades diarias del personal del área administrativa de la Fundación SER. Estas ideas se plantean a continuación:

	<b>IDEAS PLANTEADAS PARA LA MATRIZ DOFA</b>
DEBILIDADES	No se encuentran establecidos ni definidos los perfiles para los cargos administrativos.
	Personal insuficiente para delegar algunas funciones administrativas.
	Muchas personas realizan las mismas funciones sin que haya la capacitación adecuada.
	No existe claridad sobre los jefes inmediatos del personal administrativo.
	No se aplica adecuadamente el proceso de selección.
	Existe un alto nivel de rotación del personal.
OPORTUNIDADES	Poca competencia en el mercado
	Aumento de la población
	Excelente relación entre La Fundación y las diferentes comunidades.
	Aceptación de todos los programas que se desarrollan en la comunidad
FORTALEZAS	Se cuenta con un excelente equipo capacitado. (Grupo de médicos, gestores, autorizadores, agentes educativos y enfermeras).
	Excelentes programas encaminados a las necesidades de la comunidad
	Gran apoyo de los Hospitales y clínicas del Estado
	Excelentes proyectos a través de Microcréditos y créditos de vivienda a bajos intereses.
AMENAZAS	Las licitaciones, en ocasiones son proyectos políticos.
	Agotamiento de los recursos económicos

**Tabla 2: Ideas planteadas para la matriz DOFA**  
Elaboración propia.

## 7.2.2 Análisis, selección, orden y priorización de la información.

Una vez planteadas las ideas iniciales, se realizó una selección y análisis de esta información, con el fin de ordenar y priorizar acorde a la realidad y los aspectos de mayor relevancia para la Fundación SER

	<b>IDEAS PLANTEADAS PARA LA MATRIZ DOFA</b>	<b>Orden y priorización</b>
DEBILIDADES	No se encuentran establecidos ni definidos los perfiles para los cargos administrativos.	1
	No hay capacitación adecuada del personal administrativo	5
	Personal insuficiente para delegar algunas funciones administrativas.	3
	Muchas personas realizan las mismas funciones.	4
	No existe claridad sobre los jefes inmediatos del personal administrativo.	2
	No se aplica adecuadamente el proceso de selección.	6
	Cambios constantes del personal administrativo (despidos)	7
OPORTUNIDADES	Poca competencia en el mercado	1
	Aumento de la población	4
	Excelente relación entre La Fundación y las diferentes comunidades.	2
	Aceptación de todos los programas que se desarrollan en la comunidad	3
FORTALEZAS	Se cuenta con un excelente equipo capacitado. (Grupo de médicos, gestores, autorizadores, agentes educativos y enfermeras).	1
	Excelentes programas encaminados a las necesidades de la comunidad	3
	Gran apoyo de los Hospitales y clínicas del Estado	2
	Excelentes proyectos a través de Microcréditos y créditos de vivienda a bajos intereses.	4
AMENAZAS	Las licitaciones, en ocasiones son proyectos políticos.	1
	Agotamiento de los recursos económicos	2

**Tabla 3. Ideas planteadas para la matriz DOFA (orden y priorización)**  
Elaboración propia.

### 7.2.3 Matriz integral DOFA

Luego de analizar, seleccionar, ordenar y priorizar la información se procedió a la elaboración de la matriz DOFA con base en el resultado anterior.

<b>DEBILIDADES</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
D1	No se encuentran establecidos ni definidos los perfiles para los cargos administrativos.	O1	Poca competencia en el mercado
D2	No existe claridad sobre los jefes inmediatos del personal administrativo	O2	Excelente relación entre La Fundación y las diferentes comunidades.
D3	Personal insuficiente para delegar algunas funciones administrativas.	O3	Aceptación de todos los programas que se desarrollan en la comunidad
D4	Muchas personas realizan las mismas funciones.	O4	Aumento de la población
D5	No hay capacitación adecuada del personal administrativo		
D6	No se aplica adecuadamente el proceso de selección.		
D7	Cambios constantes del personal administrativo (despidos)		
<b>FORTALEZAS</b>		<b>AMENAZAS</b>	
F1	Se cuenta con un excelente equipo capacitado. (Grupo de médicos, gestores, autorizadores, agentes educativos y enfermeras).	A1	Las licitaciones, en ocasiones son proyectos políticos.
F2	Gran apoyo de los Hospitales y clínicas del Estado	A2	Agotamiento de los recursos económicos
F3	Excelentes programas encaminados a las necesidades de la comunidad		
F4	Excelentes proyectos a través de Microcréditos y créditos de vivienda a bajos intereses.		

**Tabla 4. Matriz integral DOFA**  
Elaboración propia.

### 7.2.4 Análisis de los hallazgos y factores claves de la matriz DOFA.

Después de realizar y analizar la matriz, como resultado final se observa que gracias a la ayuda de esta herramienta administrativa se permitió encontrar

situaciones de prioridad para la FUNDACION SER, en los cuales se evidenciaron los siguientes aspectos:

- Es importante dar prioridad a la creación o diseño del manual de funciones del área administrativa con el fin que haya una mejor organización de los cargos, ya que la carencia de esta información ha ocasionado que; no exista una adecuada comunicación entre los diferentes actores, que el trabajo en equipo no sea eficaz y que se deteriore la calidad del servicio que se brinda a los usuarios del servicio.
- Como consecuencia de que no existen delimitados los perfiles para los cargos administrativos, no se viene ejecutando un adecuado proceso de selección de personal, lo cual hace que las funciones no sean desempeñadas por el personal apropiado, o que algunos cargos tengan funciones asignadas que no les corresponden generando una sobrecarga laboral y por consiguiente que los resultados no sean los esperados, ni que estén acordes con los objetivos organizacionales, la misión y la visión planteados por la Fundación Ser.

#### **7.2.5 Análisis de resultados**

Con el diseño de un manual de funciones para el área administrativa de la fundación, se espera lograr que cada uno de los empleados tenga una mayor claridad con respecto a su cargo y sus correspondientes funciones y evitar que se siga presentando recarga laboral, mejorar el ambiente de trabajo y el desempeño eficiente de las funciones, brindar una mayor calidad de atención y lograr una mejor gestión administrativa que permita mantener y mejorar el buen nombre de la Fundación Ser.



## **8. ANÁLISIS DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DE FUNDACION SER TENIENDO EN CUENTA EL ANÁLISIS DE LA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES Y EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.**

El análisis de los cargos es una actividad que se desarrolla en el proceso de evaluación para conocer los cargos. Es, como su nombre lo indica, analizar la complejidad del cargo, parte por parte, y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Vargas Muñoz (1993, p. 10).

Para identificar la situación actual de los cargos de la fundación se realizaron entrevistas exploratorias con el personal administrativo identificando las fallas existentes en la distribución de las funciones mejorando los procesos y procedimientos administrativos de la fundación.

Durante las entrevistas realizadas a los trabajadores y la observación diaria de las labores del personal se encontró que la distribución de funciones no es muy clara y no están asignadas específicamente a un cargo, lo que confirma la necesidad de realizar el manual de funciones teniendo en cuenta la naturaleza del cargo, la responsabilidad y la autoridad dentro de los procesos y procedimientos de la fundación.

A continuación se mencionarán los resultados del formulario de análisis de puestos aplicado a las personas que son responsables de los cargos a evaluar, saber específicamente que actividades realiza y bajo qué condiciones físicas y ambientales trabaja. (Ver formato de entrevista anexo)

En el cargo de Gerente General se encontró que su jefe inmediato es el consejo directivo y que exigen una experiencia mayor a un año, sin embargo realizando

inspección a su hoja de vida se encontró que tan solo tenía un periodo de 8 meses teniendo en cuenta que había trabajado con este cargo en dos empresas diferentes. Dentro de sus funciones principales estaba ejercer funciones de ordenador del gasto, la representación legal de Fundación SER, ejecutar las decisiones del consejo directivo, realizar la gestión de pago a proveedores, realizar el arqueo de caja menor, gestionar la facturación de los servicios prestados así como la recuperación de la cartera, gestionar la compra de los insumos, medicamentos y equipos necesarios para la prestación adecuada de los servicios de salud de cada uno de los hospitales. Revisar y firmar cheques ejerciendo un control sobre los gastos que se cubrirán con los montos de estos, custodiando los activos de la fundación. Además del pago de nómina previamente revisada por el coordinador administrativo y financiero.

Para el cargo de Coordinador Administrativo y financiero se encontró que constantemente revisaba la contabilidad, ingresos, egresos, retenciones aplicadas a los diferentes servicios prestados o compras realizadas, la facturación, el estado de las cuentas por pagar y por cobrar, así como la liquidación de la nómina, seguridad social, liquidación de prestaciones sociales, afiliaciones y contratos del personal que ingresa a la Fundación SER. Es también el encargado de autorizar la compra de suministros e insumos de oficina, aseo, cafetería y mantenimiento. Velar por el pago mensual de arriendos, servicios públicos, recolección de desechos hospitalarios y demás compromisos adquiridos por la organización. Autorizar la solicitud de compra de insumos, medicamentos y equipos necesarios para los hospitales. Su cargo exige un año de experiencia el cual cumple a cabalidad siendo una persona idónea para tener este cargo.

Para el siguiente cargo se exige un mínimo de experiencia de un (1) año y se encontró que el contador no tiene experiencia llevando contabilidad, sin embargo se accedió a brindarle la oportunidad de ejercer. Dentro de sus funciones básicas se encontraron las siguientes: facturar los servicios prestados por la institución, revisar comprobantes de egreso y documentos contables, causar la factura a proveedores, preparar y presentar los estados financieros, manejar en forma

general la contabilidad. Presentar oportunamente las declaraciones tributarias, elaboración de prestaciones sociales, liquidación de seguridad social, actualizar datos de la organización en la cámara de comercio. Además, garantizar que todo el personal que se vincule y se desvincule de la organización se le haga los exámenes ocupacionales que correspondan y gestionar la entrega de dotación de uniformes y calzado del personal.

El cargo de revisor fiscal al ser contrato por prestación de servicios, no cumple con horarios, por lo tanto ha establecido que asiste a la organización una vez por semana para verificar que los asientos contables se realicen de conformidad a las normas contables vigentes, revisar, firmar las declaraciones tributarias y verificar que se presenten oportunamente a la DIAN, evaluar los estados financieros y dictaminarlos a 31 de diciembre de cada año.

Por otra parte, al analizar el cargo de Coordinador de Recursos Humano, se detectó que además de hacer sus funciones dentro de las cuales están: afiliar y retirar al personal de fundación ser, de liquidar la nómina (recargos nocturnos, domingos, festivos y horas extras) y pago de esta, liquidar lo correspondiente a seguridad social, se encargaba también de crear los contratos y las liquidaciones de prestaciones sociales, sumándole las actividades de recepción, es decir recibir y distribuir en cada dependencia la correspondencia recibida y esporádicamente realizaba funciones del mensajero, manejaba la agenda personal del gerente general, entre otras actividades que no estaban relacionadas directamente con el cargo.

El coordinador de calidad cumple a satisfacción con los requisitos que exige el cargo, tiempo de experiencia y estudios. Dentro de las principales funciones se encontraron: promover e implementar el concepto de gestión de calidad que implique contar con estrategias, tácticas, normas e indicadores, permanentes y coherentes al desarrollo institucional, actividades que garanticen la eficacia del sistema de gestión de calidad, reunirse con los asesores por cada proceso que se piensa normalizar, entre otras funciones relacionadas con su cargo.

El cargo de asistente administrativo y financiero pertenece al proceso de gestión de compras, es decir, es el encargado de realizar y evaluar las cotizaciones de acuerdo a los insumos, materiales y equipos solicitados, de realizar las ordenes de compras teniendo en cuenta la función anterior, custodiar chequeras y títulos valores, administrar, vigilar y contabilizar los gastos de caja menor, así como participar en actividades de diseño e implementación de normas y procedimientos administrativos orientados a mejorar la prestación de los servicios. Además debe mantener el archivo debidamente organizado y en casos esporádicos recibir la documentación entrante y archivar según prioridad. Adicionalmente cumple con la experiencia y estudios requeridos.

Técnico en sistemas: cumple con la experiencia y estudios requeridos, dentro de sus principales funciones están: verificar que los equipos de computo y todos elementos funcionen correctamente, verificar la pagina web y actualizar constantemente la información que este en esta, ayudar en la corrección de errores en el software contable, revisar que las conexiones, redes y cableado correspondiente a internet y comunicaciones estén en optimas condiciones, elaborar un plan de mantenimiento preventivo de equipos de computo y comunicación. Reparar y actualizar los computadores con el software vigente.

En el cargo de auxiliar de servicios generales se encontraron las siguientes funciones: mantener las áreas de la cocina, los baños, oficinas, zonas verdes y pacillos aseados y ordenados, realizar labores de mensajería, archivar documentación, realizar bebidas (café o tinto) al personal que lo solicite (clientes o empleados). Este puesto necesita para su desempeño todos los implementos relacionados con la limpieza.

Después de analizar todos los cargos y las funciones que se realizan actualmente en cada uno de ellos, y verificando especialmente el área de recursos humanos se propone crear el puesto de secretaria general y mensajero, teniendo en cuenta que el coordinador cuenta con una sobre carga laboral, además de desarrollar las

actividades inherentes al cargo debía llevar la agenda personal del gerente y en repetidas ocasiones debía salir de la oficina a realizar diligencias que están relacionadas con el cargo de mensajero, ocasionando atrasos en la liquidación de la nómina, seguridad social, creación de contratos, afiliaciones, entre otras actividades de suma relevancia para el coordinador de recursos humanos y el personal de fundación SER.

A continuación relacionamos los cargos que poseen funciones que no son inherentes a este y deben ser reasignadas debido a la sobre carga laboral y que no son afines al puesto de trabajo.

CARGO	FUNCIONES QUE SON INHERENTES	FUNCIONES QUE DEBEN SER REASIGNADAS
GERENTE GENERAL	Ordenador del gasto	Realizar la gestión de pago a proveedores
	Representación Legal	Realizar arqueo de caja menor
	Ejecutar las decisiones del consejo directivo	Gestionar la facturación de los servicios prestados
	Recuperar cartera	Gestionar la compra de los medicamentos, insumos y equipos necesarios para la prestación de los servicios
	Revisar y firmar cheques	
	Pago de nómina previamente revisada por el coordinador administrativo	
COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Revisar el proceso de contabilidad	
	Revisar el proceso de recursos humanos	
	Autorizar compra de suministros e insumos de oficina, aseo, cafetería y mantenimiento.	
	Velar por el pago mensual de servicios públicos, arriendo, recolección de desechos hospitalarios.	

	Autorizar la compra de insumos, medicamentos y equipos necesarios para los hospitales.	
CONTADOR PÚBLICO	Realizar comprobantes de egreso y documentos contables.	Facturar los servicios prestados por la institución
	Causar las facturas a proveedores	Liquidación de seguridad social
	Preparar y presentar los estados financieros	Garantizar que todo el personal que se vincule y desvincule de la organización de le haga los exámenes ocupacionales que correspondan
	Presentar oportunamente las declaraciones tributarias.	Gestionar la entrega de dotación de uniformes y calzado
REVISOR FISCAL	Verificar que los asientos contables se realicen conforme a las normas contables vigentes.	Liquidación de declaraciones tributarias.
	Velar por que se presenten oportunamente las declaraciones ante la DIAN	
	Evaluar los estados financieros y dictaminarlos a 31 de diciembre de cada año.	
COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	Afiliar y retirar del sistema de seguridad social al personal de fundación ser.	Pago de la nómina.
	Liquidar la nómina	Manejo de documentación entrante y saliente.
	Liquidar la planilla única de seguridad social.	Manejo de agenda personal del Representante Legal.
	Realizar liquidación de prestaciones sociales.	Realizar consignaciones para pago de cesantías.
	Vinculación de personal.	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y	Realizar y evaluar las cotizaciones de acuerdo a los insumos, materiales y equipos solicitados.	Recibir documentación y archivar.
	Realizar las órdenes de compras.	Realizar pagos de servicios públicos.

FINANCIERO	Custodiar chequeras y títulos valores.	
	Administrar, vigilar y contabilizar los gastos de caja menor.	
	Mantener el archivo contable debidamente organizado.	

**Tabla 5. Análisis de los cargos**  
**Elaboración propia**

## **9. MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACION SER.**

Con el fin de mantener una organización administrativa óptima, toda empresa sin importar el sector en el que se desempeñe debe indispensablemente establecer de manera ordenada y adecuada los objetivos, funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos que la conforman. La manera más apropiada es desarrollando el manual de funciones, los cuales deben ser revisados de forma periódica debido a los cambios institucionales que pueda tener la empresa a corto o largo plazo como consecuencia de la evolución de la economía y/o el crecimiento del mercado.

De acuerdo a los análisis realizados al área administrativa durante el desarrollo de este proyecto de grado se evidencio la importancia que tiene para la fundación SER, su organización y funcionalidad, la creación de un manual de funciones estableciendo de manera clara y concisa los principales aspectos a tener en cuenta al momento de contratar el personal para cada uno de los cargos a desempeñar, así como cada una de las funciones a realizar, su superior jerárquico y/o cargo bajo dependencia directa, evitando confusión al recibir órdenes, duplicidad en funciones y trabajadores no idóneos para el puesto.

Teniendo en cuenta lo anterior y en vista que fundación SER no cuenta con un manual de funciones para evitar estos inconvenientes, se elaboro el siguiente con el fin de contribuir al mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos de la empresa.



IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DENOMINACIÓN:	<b>GERENTE GENERAL</b>			
NIVEL ORGANIZACIONAL:	CENTRAL			
PROCESO	Gestion Gerencial			
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Consejo Directivo			
NÚMERO DE CARGOS:	1			
CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	Coordinador de Calidad, Coordinador administrativo y financiero.			
EDUCACION	Profesional universitario del área de la salud o de administración, con especialización en gerencia de servicios de salud o de servicios sociales.			
FORMACION	Administracion de recursos, gestion de proyectos, manejo de finanzas. (PNE).			
HABILIDADES		Bajo	Medio	Alto
	Habilidad gerencial			X
	Manejo de conflictos			X
	Liderazgo			X
	Planeación			X
	Organización del recurso humano			X
	Comunicación			X
EXPERIENCIA	3 años de experiencia en cargos de nivel directivo o asesor			
OTROS REQUISITOS	NA			

NATURALEZA DEL CARGO:
Ejecutar las políticas y decisiones tomadas por el Consejo Directivo, Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la gestión administrativa, de la Fundación SER con miras al crecimiento, manteniendo una excelente prestación de los servicios; para ello deberá garantizar la viabilidad financiera y la maximización de utilidad de la Institución.

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
• Cumplir con las políticas, normas, procesos y procedimientos de la institución	X			
• Implementar y promover la adaptación de políticas de Salud Ocupacional y seguridad industrial en la institución teniendo en cuenta directrices de la OIT.	X			
• Promover el concepto de gestión de calidad que implique contar con estrategias, tácticas, normas e indicadores, permanentes y coherentes al desarrollo organizacional			X	
• Ejercer la representación legal de Fundación Ser	X			
• Ejercer funciones de ordenador del gasto	X			

• Ejecutar las decisiones del Consejo Directivo enmarcado en los estatutos y la ley	X			
• Ejercer funciones de nominador y superior jerárquico de todos los empleados de la Fundación	x			
• Promover y velar por el cumplimiento de las políticas, normas, procesos y procedimientos de la institución	X			
• Controlar la ejecución del presupuesto de la empresa, velar por la organización y ejecución por proyectos	x			
• Presidir los diferentes comités de la Institución, organizar grupos funcionales de acuerdo a la necesidad	x			
• Presentar para la aprobación del Consejo Directivo el plan anual y/o plan de desarrollo de la institución con su presupuesto prospectivo	x			
• Revisar y firmar cheques ejerciendo un control sobre los gastos que se cubrirán con los montos de estos, con el fin de custodiar los activos de la Fundación		x		
• Ejercer control sobre los egresos de la fundación causados por el concepto de proveedores	x			
• Autorizar el pago de facturas a proveedores		x		
• Velar por la elaboración, actualización y difusión de los manuales de normas y procedimientos de cada una de las áreas de la Institución			x	
• Adaptar e implementar normas técnicas y modelos orientados a mejorar la prestación de los servicios administrativos	x			
• Fomentar el trabajo interdisciplinario en la institución	x			
• Presentar informes al Consejo Directivo				x
• Elaborar el Presupuesto anual de la Fundación y presentarlo al Consejo directivo para su aprobación				x
• Elaborar el Plan de cargos de la Fundación y presentarlo al Consejo Directivo para su aprobación				x
• Presentar los Estados Financieros de la Fundación al Consejo Directivo para su aprobación				x
• Asumir los proyectos que le encomiende el Consejo Directivo dentro del marco legal y estatutario				x
• Nombrar los empleados y asignar su remuneración de acuerdo al plan de cargos que determine la junta de socios.				X
• Presidir las reuniones del comité de calidad				x
• Convocar al comité técnico y de calidad cuando lo considere necesario				x

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizar con su firma las compras de insumos y productos y servicios que superen los 10 SMMLV</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestión de la calidad de la empresa.</li> </ul>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y afines con la naturaleza del cargo</li> </ul>				x

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RESPONSABILIDADES :</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al Consejo de Directivo cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses financieros de la Fundación SER.</li> <li>• Activos e inventarios de la organización.</li> <li>• Proporcionar información precisa y oportuna sobre el ejercicio de la Institución.</li> <li>• Óptimo funcionamiento de los procesos que se deban ejecutar en la institución.</li> <li>• Adecuada gestión de recursos financieros.</li> <li>• Por el eficiente destino de los recursos que ingresen</li> <li>• Veracidad de la información contable suministrada al Consejo Directivo.</li> <li>• Vigilar permanentemente el cumplimiento de los procesos administrativos y de tomar las acciones correctivas en caso de no cumplirse.</li> <li>• Del cumplimiento de las acciones planeadas.</li> <li>• Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad.</li> </ul>

<p><b>AUTORIDAD:</b></p> <p>Autoridad para asignación de recursos, ingreso y retiro de personal, establecer prioridad en el pago de proveedores, compras de alto volumen, al pago de nómina, celebrar y liquidar contratos hasta por un monto de 300 SMMLV.</p>
---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DENOMINACIÓN:	<b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>			
NIVEL ORGANIZACIONAL:	CENTRAL			
PROCESO	Gestión Humana, Gestión de Compras, Gestión de Mantenimiento			
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Director Ejecutivo			
NÚMERO DE CARGOS:	1			
CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	Contador público, asistente administrativo, Coordinador de recursos humanos, Técnico de sistemas.			
EDUCACION	Profesional del área Administrativa o económica			
FORMACION	Especialización en áreas administrativas o financieras (PNE)			
HABILIDADES		Bajo	Medio	Alto
	Organizado		x	
	Discreto y prudente			x
	Administración de personal.			X
EXPERIENCIA	1 años de experiencia relacionada con el cargo			
OTROS REQUISITOS	NA			

NATURALEZA DEL CARGO:
Planear, organizar, evaluar y controlar los macroprocesos de gestión administrativa y financiera de la organización.

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por que se cumpla el horario de trabajo establecido por la institución.</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertenecer al comité paritario de salud ocupacional.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar normas y políticas de establecidas previamente por el comité paritario de salud ocupacional.</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por que se lleve la contabilidad de la empresa teniendo en cuenta normatividad vigente del estatuto tributario, plan único de cuentas.</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover e implementar el concepto de gestión de calidad que implique contar con estrategias, tácticas, normas e indicadores, permanentes y coherentes al desarrollo organizacional.</li> </ul>			X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar y controlar la ejecución de acciones preventivas de mantenimiento de infraestructura física.</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener actualizado el diagnóstico de necesidades de mantenimiento de infraestructura física y dotación tecnológica.</li> </ul>	X			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y controlar la ejecución de acciones preventivas de mantenimiento de dotación tecnológica.</li> </ul>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, controlar, evaluar y ajustar conjuntamente con los gerente de division la prestación de los servicios en la Institución.</li> </ul>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar e implementar las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la prestación de los servicios administrativos.</li> </ul>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los contratos efectuados, con el fin de identificar si las cláusulas establecidas, favorecen a la Fundación y emitir su concepto al representante legal para su legalización.</li> </ul>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la elaboración, actualización y difusión de los manuales de normas y procedimientos de cada una de las áreas de la Institución.</li> </ul>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que se mantengan actualizado los inventarios de activos fijos de la empresa.</li> </ul>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que se preparen las conciliaciones y arqueos periodicamente, para confrontar lo saldos registrados con las existencias.</li> </ul>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalizar con su firma la compra de productos y servicios hasta por 10 SMMLV</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizar la compra de suministros e insumos de oficina, aseo, cafetería y mantenimiento</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la gestión de pago a proveedores</li> </ul>		x		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la ejecución de actividades de servicios generales</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la facturación de servicios prestados</li> </ul>			x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el pago mensual de arriendos, servicios públicos, vigilancia y demás compromisos adquiridos por la organización.</li> </ul>			X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el arqueo de la caja menor</li> </ul>			x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de mantenimiento preventivo de infraestructura física</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder por el cumplimiento del proceso de gestión de compras</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder por el cumplimiento del proceso de gestión de mantenimiento</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder por el cumplimiento del proceso de Talento Humano</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de mantenimiento preventivo de equipos de computación y comunicación</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer, conocer y cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestión de la calidad de la empresa.</li> </ul>	X			

<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejerce las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza de su cargo</li> </ul>				x
--	--	--	--	---

<b>RESPONSABILIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar a la dirección ejecutiva sobre cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses financieros de la Fundación Ser.</li> <li>Emitir en forma oportuna, clara, completa, inequívoca, los informes que le correspondan, efectuar acciones de seguimiento que permitan implementar acciones de mejora continúa.</li> <li>Por el óptimo funcionamiento de los procesos que se deban ejecutar en su área de trabajo.</li> <li>De la veracidad de la información contable suministrada a Dirección Ejecutiva.</li> <li>Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad.</li> <li>Guardar el secreto profesional de las informaciones que obtenga del ejercicio diario.</li> <li>Portar siempre el carnet de identificación institucional, cuidando su presentación personal.</li> <li>Del cumplimiento de las acciones planeadas.</li> <li>De la información confidencial de que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados.</li> <li>De la custodia de los dineros, documentos y títulos valor recibidos a nombre de la institución</li> <li>De los resultados que generen la Gestión de su área de competencia.</li> </ul>

<b>AUTORIDAD:</b>
<p>Autorización de compras hasta 10 SMMLV, autorizar permisos para eventualidades a los empleados, levantar actas de descargo al personal, programación de actividades de bienestar, sancionar al los trabajadores cuando se requiera en coordinación con la dirección ejecutiva, hacer llamado de atención y emitir felicitaciones cuando sea necesario, solicitar cambios en los proveedores por conceptos técnicos del producto o servicio.</p>

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DENOMINACIÓN:	<b>CONTADOR PUBLICO</b>			
NIVEL ORGANIZACIONAL:	CENTRAL			
PROCESO	Gestión Contable			
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo y Financiero			
NÚMERO DE CARGOS:	1			
CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	NA			
EDUCACION	Contador Publico			
FORMACION	Normatividad tributaria, Finanzas (PNE)			
HABILIDADES		Bajo	Medio	Alto
	Honesto			X
	Responsable			X
	Discreto			X
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares			
OTROS REQUISITOS	Con tarjeta profesional vigente			

NATURALEZA DEL CARGO:				
Velar por que la información contable de la empresa sea clara, precisa, confiables y cumplan con las normas y estatutos vigentes.				

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la Institución	X			
• Cumplir el horario de trabajo establecido por la Institución	x			
• Cumplir con las normas y políticas de Salud Ocupacional establecidas por el comité paritario de salud ocupacional.	X			
• Alimentar mensualmente la ejecución presupuestal y presentar un informe al Director Ejecutivo			x	
• Hacer pruebas aleatorias de facturación, para verificar la correcta contabilización				x
• Revisar comprobantes de egreso y documentos contables	X			
• Elaborar Notas Contables	x			
• Causar ingresos	x			
• Causar facturas		x		

• Preparar y presentar los Estados Financieros al consejo directivo	x			
• Manejar en forma General la contabilidad	x			
• Elaborar informe de resultados del proceso de gestion de compara en lo relacionado con los indicadores.			X	
• Hacer Auditoría de caja menor		x		
• Revisar y Liquidar: primas, cesantías, intereses de cesantías, aportes de seguridad social y liquidación de contratos	x			
• Asistir a los Comités que le sean pertinentes, convocados en la Institución y tomar decisiones a inconvenientes expuestos durante la reunión	x			
• Coordinar la formulación y administración del presupuesto de la entidad	x			
• Mantener actualizado el inventario de las cuentas por cobrar, por pagar y demás cuentas del activo y del pasivo	x			
• Dirigir la elaboración y actualización del Manual de Funciones y Procedimientos del área a su cargo	x			
• Realizar el cierre contable mensual			x	
• Mantener los estados financieros en medios digitales que permitan su reproducción y presentación.				
• Imprimir los estados financieros y libros contables oficiales según políticas internas de Fundacion SER.			x	
• Elaborar las notas a los Estados Financieros			x	
• Presentar información mensual al Revisor Fiscal			x	
• Presentar Estados Financieros mensuales al Gerente Administrativo y Financiero			x	
• Elaborar Conciliaciones Bancarias			x	
• Elaborar y contabilizar la nómina del personal de Fundación Ser			x	
• Presentar oportunamente las declaraciones tributarias (Renta, Industria y Comercio y Retención en la fuente) y presentar informes a los entes gubernamentales: distritales, departamentales y nacionales y demás informes de requerimiento legal			x	
• Supervisar el pago de la seguridad se haga en forma oportuna en caso contrario, notificar al gerente administrativo y financiero.				
• Causar la facturación de servicios contratados por la organización			x	



• Causar las provisiones originadas de la relacion laboral			X	
• Elaborar los comprobantes de consignación y recibos de caja, por cada recaudo		X		
• Realizar ajustes de las cuentas contables en caso que sea necesario.				X
• Cuantificar y detallar los activos de la empresa			X	
• Presentar informes ante la DIAN y atender a los entes gubernamentales en materia tributaria				X
• Actualizar la información en la Cámara de Comercio				X
• Liquidar impuestos			X	
• Elaborar la Liquidación de Prestaciones Sociales de empleados retirados				X
• Preparar Informes Requeridos por Entidades Financieras				X
• Responder por las funciones delegadas	X			
• Leer, conocer y cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestion de la calidad de la empresa.	X			
• Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y afines con la naturaleza de su cargo				X

#### RESPONSABILIDADES:

- Es responsable de informar a la Gerencia Administrativa y Financiera sobre cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses financieros de la Fundación.
- Es responsable de emitir en forma oportuna, clara, completa, inequívoca, los informes que le correspondan, y efectuar acciones de seguimiento que permitan implementar acciones de mejora continúa.
- Es responsables por el óptimo funcionamiento de los procesos que se deban ejecutar en su área de trabajo.
- Custodiar y conservar el registro del pago de la seguridad social de todos los empleados,
- Custodiar y conservar el registro de la nómina y horas extras del personal de la empresa
- Es responsable de ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad.
- Portar siempre el carnet de identificación institucional, cuidando su presentación personal.
- Es responsable del cumplimiento de las acciones planeadas.
- Es responsable de la información confidencial que tenga conocimiento en lo que respecta en su divulgación a personas o funcionarios no autorizados.
- Es responsable de la información confidencial de que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados.

- Es responsable de la custodia de los dineros y títulos valor recibidos a nombre de la Institución.
- Es responsable de los resultados que generen la Gestión de su área de competencia.

**AUTORIDAD:**

Arqueo de caja menor, conciliación de cuentas con proveedores

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>				
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>REVISOR FISCAL</b>			
<b>NIVEL ORGANIZACIONAL:</b>	CENTRAL			
<b>PROCESO</b>	Control			
<b>SUPERIOR JERÁRQUICO:</b>	Consejo Directivo			
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	1			
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	NA			
<b>EDUCACION</b>	Contador Público			
<b>FORMACION</b>	Conocimientos especiales en la legislación contable de organismos sin ánimo de lucro. Revisoria fiscal (PNE)			
<b>HABILIDADES</b>		Bajo	Medio	Alto
	Honesto			x
	Análisis de estados financieros			x
	Responsable			x
<b>EXPERIENCIA</b>	2 Años de experiencia en labores de Revisoría Fiscal			
<b>OTROS REQUISITOS</b>	Con tarjeta profesional vigente			

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b>
Velar porque la ejecución de recursos financieros de la Fundación se realice de conformidad con la ley, los estatutos y las decisiones del Consejo de Directivo.

<b>FUNCIONES</b>	<b>Frecuencia</b>			
	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>Oc.</b>
• Evaluar los estados financieros	x			
• Verificar que los asientos contables se realicen de conformidad con las normas contables vigentes y los estatutos	x			
• Pertener y velar por el cumplimiento de las normas establecidas por el comité paritario de salud ocupacional.	x			
• Elaborar el dictamen sobre los estados financieros que se emitan durante el año y presentar un informe sobre su análisis de los estados financieros			x	
• Evaluar procesos financieros específicos y presentar al Consejo Directivo				X
• Revisar y firmar digitalmente las declaraciones de retencion en la fuente e IVA.				X
• Revisar y firmar digitalmente los formatos de los medios exogenos.				X
• Revisar y certificar que se hayan cancelado la seguridad social y parafiscales de la fundacion SER.			X	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer control permanente sobre los bienes de la fundación.</li> </ul>				X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por que se lleven regularmente las actas de reuniones del consejo directivo.</li> </ul>			X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar que se conserven debidamente la correspondencia y documentos de creacion de la fundación.</li> </ul>			X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar al consejo directivo a reuniones extraordinarias cuando sea necesario.</li> </ul>				X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar oportunamente al gerente y el consejo directivo de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la fundación.</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con la Superintendencia Nacional de Salud, rindiéndole los informes oportunos, confiables, verificables, razonables y propios del ejercicio de la revisoría fiscal, así como aquellos que requiera el ente de control con fundamento en lo ordenado por las circulares externas expedidas por la superintendencia</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cersiorarse de que las operaciones que se ejecuten dentro de la Fundacion se ajusten a las establecidas en los estatutos y decisiones del consejo directivo.</li> </ul>			x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear y ejecutar estrategias que permitan la evaluacion del control interno adoptado por la Fundacion SER.</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer las demás funciones que le sean asignadas, afines con la naturaleza de su cargo y demás establecidas en el codigo de comercio.</li> </ul>	x			

<b>RESPONSABILIDADES:</b>
---------------------------

Las establecidas en la legislacion contable y estatutos de Fundacion Ser.
---

<b>AUTORIDAD:</b>
-------------------

NA
----

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DENOMINACIÓN:	<b>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</b>			
NIVEL ORGANIZACIONAL:	CENTRAL			
PROCESO	Gestión Humana			
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo y Financiero			
NÚMERO DE CARGOS:	1			
CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	Secretaría general, auxiliar de servicios generales, mensajero.			
EDUCACION	Profesional de aéreas Administrativa, Ingeniería industrial y/o psicología			
FORMACION	Especialista en Recurso Humano			
HABILIDADES		Bajo	Medio	Alto
	Selección de personal			X
	Trabajo en equipo			X
	Liderazgo			X
EXPERIENCIA	2 años			
OTROS REQUISITOS	Manejo de nómina, seguridad Social, Seguridad y Salud ocupacional, Legislación laboral y Contable.			

NATURALEZA DEL CARGO:
Planeación y ejecución de las labores de administración, control del recurso humano y garantizar el reclutamiento del personal idóneo y calificado cumpliendo los procesos administrativos establecidos para tal fin.

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la Institución	x			
• Cumplir el horario de trabajo establecido por la Institución	x			
• Implementar y velar por cumplimiento de normas y políticas de Salud Ocupacional establecidas por el comité paritario de salud ocupacional.	x			
• Coordinar los procesos de vinculación y desvinculación del personal, realizando el reclutamiento y preselección de las hojas de vida, según procedimiento establecido.			x	
• Promover la implementación del Programa de Salud Ocupacional			x	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los programas de bienestar social y de capacitación de los empleados de la Institución</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los instrumentos técnicos y operativos necesarios para el proceso de selección de personal</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover e implementar el concepto de gestión de calidad que implique contar con estrategias, tácticas, normas e indicadores, permanentes y coherentes al desarrollo organizacional</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la elaboración, actualización y difusión de los Manuales de Normas y Procedimientos de cada una de las áreas de la Institución</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el archivo de Recurso Humano de la Institución.</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear los contratos del personal que ingresa a la fundacion ser.</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la liquidacion de prestaciones social al personal saliente de fundacion ser.</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincular y desvincular al personal a las entidades de Seguridad Social</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar las novedades a las entidades de Seguridad Social</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que las novedades se ingresen al sistema el dia que corresponde</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento del reglamento interno.</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la planilla unica de liquidacion de aportes a la seguridad social</li> </ul>			x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar entrevistas a los aspirantes.</li> </ul>			x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corroborar el aprendizaje del personal cuando se realicen capacitaciones.</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diligenciar las actualizaciones de perfiles de cargo.</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el Plan Maestro de Vacaciones del personal en coordinación con los Gerentes de cada División.</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar las actividades de capacitación del Talento Humano</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar presupuesto de capacitaciones.</li> </ul>				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que todo el personal que se vincule y desvincule a la organización se le hagan los exámenes ocupacionales que correspondan.</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los reportes de riesgos ocupacionales, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo</li> </ul>	x			

• Enviar novedades mensuales para elaboración de nómina			X	
• Coordinar las actividades de inducción al personal nuevo				X
• Gestionar la contratación de aprendices / practicantes en las diferentes áreas de trabajo.				X
• Mantener actualizado y disponible el manual de los perfiles de cargos				X
• Gestionar la entrega de la dotación de uniformes y calzado del personal				X
• Autorizar permisos al personal	X			
• Coordinar los simulacros y actividades de salud ocupacional			X	
• Gestionar la aprobación de viaticos para capacitaciones				X
• Coordinar la evaluación de clima organizacional			X	
• Leer, conocer y cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestión de la calidad de la empresa.	X			
• Ejerce las demás funciones que le sean asignadas y afines con la naturaleza de su cargo				X

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Informar al Coordinador Administrativo y Financiero sobre cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses financieros de la Fundación.
- Custodia y conservación de las hojas de vida de los trabajadores, contratos de trabajo,
- Por el óptimo funcionamiento de los procesos que se deban ejecutar en su área de trabajo.
- Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad.
- Guardar el secreto profesional de las informaciones que obtenga del ejercicio diario.
- Portar siempre el carnet de identificación institucional, cuidando su presentación personal.
- De la información confidencial de que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados.
- De la custodia de los dineros, documentos, títulos valor recibidos a nombre de la institución.
- De los resultados que generen la Gestión de su área de competencia.

#### **AUTORIDAD:**

- Asignación de permisos a los trabajadores hasta por 4 horas, levantar actas de descargo al personal, programación de actividades de bienestar al personal, autorización de almuerzos a trabajadores.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>COORDINADOR DE CALIDAD</b>			
<b>NIVEL ORGANIZACIONAL:</b>	CENTRAL			
<b>PROCESO</b>	Sistema de Gestión de Calidad			
<b>SUPERIOR JERÁRQUICO:</b>	Gerente General			
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	1			
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	NA			
<b>EDUCACION</b>	Profesional en Ingeniería o Administración Industrial, carreras a fines a gestión de procesos y calidad			
<b>FORMACION</b>	Mínimo 60 horas de Formación en Sistemas de Gestión			
<b>HABILIDADES</b>		Bajo	Medio	Alto
	Trabajo en equipo			X
	Liderazgo			X
	Empatía		x	
	Comunicación			X
<b>EXPERIENCIA</b>	Seis meses relacionado con sistemas de gestión			
<b>OTROS REQUISITOS</b>	NA			

NATURALEZA DEL CARGO:	
Coordinar, evaluar y controlar y mantener todos los procesos de Gestión de Calidad a nivel organizacional bajo la norma ISO 9001 de 2008	

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
• Cumplir el horario de trabajo establecido por la institución	x			
• Cumplir con las normas y políticas de salud ocupacional establecidas por el comité paritario de salud ocupacional.	x			
• Monitorear la aplicación de los documentos y los registros del Sistema de Gestión de Calidad.	x			
• Hacer el levantamiento de los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestión de calidad en coordinación con el responsable del proceso.				x
• Convocar al comité de calidad			x	
• Promover e implementar el concepto de gestión de calidad que implique contar con estrategias, tácticas, normas e indicadores, permanentes y coherentes al desarrollo organizacional.	x			
• Asegurar que las ediciones actualizadas de los documentos y del Sistema de Gestión de Calidad se encuentren disponibles en todos los lugares de distribución y uso	x			



• Verificar que todos los instrumentos y registros sean utilizados en los procesos	x			
• Verificar que se cumplan con los cronogramas (POA) en cada uno de los procesos, y otros que tengan relación con el Sistema de Gestión de Calidad	x			
• Reunirse con los asesores por cada proceso que se piensa normalizar		x		
• Presentar los resultados de la programación de actividades y cumplimiento de los compromisos adquiridos con las asesoras		x		
• Coordinar las actividades para garantizar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad		x		
• Asegurar que se implemente el mejoramiento sistemático del Sistema de Gestión de Calidad		x		
• Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para las Reuniones del Comité de Calidad			x	
• Asistir al representante de la dirección (Director Ejecutivo) en la elaboración de informes de desempeño del Sistema de Gestión de Calidad a la Alta Dirección			x	
• Solicitar a los responsables de procesos informes de indicadores y otras actividades como cumplimiento de acciones de mejora			x	
• Reportar a la organización o personal involucrado sobre cambios en la documentación del Sistema de Gestión de Calidad y de los procesos				x
• Retirar oportunamente la documentación no válida u obsoleta de todos los lugares donde se use				x
• Participar en la difusión y concientización acerca de la necesidad de cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad				x
• Coordinar acciones y actividades para asegurar la eficacia de las Auditorías internas				x
• Cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestión de la calidad de la empresa	x			
• Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo				x

**RESPONSABILIDADES :**

- Por el óptimo funcionamiento de los procesos que se deban ejecutar en la institución.
- Vigilar permanentemente el cumplimiento de la gestión de los procesos y de tomar las acciones correctivas en caso de no cumplirse.
- Cumplimiento de las acciones planeadas.
- Emitir en forma oportuna, clara, completa, inequívoca, los informes que le correspondan, efectuar acciones de seguimiento que permitan implementar acciones de mejora continúa.
- Informar a Dirección Ejecutiva cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses de la Fundación SER.
- Del cumplimiento las acciones correctivas y preventivas que se generen en cada área.
- Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones

de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad

- Mantener en buen estado las herramientas asignadas para desarrollar óptimamente sus funciones
- Portar siempre el carnet de identificación institucional.

**AUTORIDAD:**

Levantar acciones correctivas, levantar no conformidades en todos los procesos, realizar auditorias y verificación en cumplimiento de requisitos, realizar visitas a las regionales.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DENOMINACIÓN:	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>			
NIVEL ORGANIZACIONAL:	CENTRAL			
PROCESO	Gestión de compras			
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo y Financiero			
NÚMERO DE CARGOS:	1			
CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	NA			
EDUCACION	Tecnólogo en contaduría, finanzas y/o Administración (PNE)			
FORMACION	Curso basico de computacion y manejo de office			
HABILIDADES		Bajo	Medio	Alto
	Responsable			X
	Honesto			X
	Discreto			X
EXPERIENCIA	1 año en cargos similares			
OTROS REQUISITOS	NA			

NATURALEZA DEL CARGO:
Ejecución de labores técnicas administrativa y apoyo logístico para la prestación de servicios en la Institución.

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la Institución	x			
• Cumplir el horario de trabajo establecido por la Institución	x			
• Cumplir con las normas y políticas de Salud Ocupacional	x			
• Coordinar con el superior inmediato el plan de trabajo a su cargo y responder por su cumplimiento	x			
• Participar en la programación de las actividades del área administrativa	x			
• Redactar y tramitar correspondencia de acuerdo a las instrucciones de la Gerencia Administrativa	x			
• Recibir al personal externo conociendo los asuntos a tratar para establecer las entrevistas con el superior inmediato y preparar la documentación requerida	x			
• Recibir, contestar y transmitir mensajes a las áreas correspondientes	x			

• Velar por la buena imagen de la institución y por la adecuada presentación de la oficina	x			
• Realizar y evaluar cotizaciones, de acuerdo a los insumos, materiales y equipos solicitados.	x			
• Realizar las órdenes de compra teniendo en cuenta los resultados de las cotizaciones	x			
• Revisar lista de precios de proveedores		x		
• Mantener actualizado el listado de proveedores, previamente evaluado de acuerdo a procedimiento establecido.	x			
• Mantener el archivo de documentos de proveedores actualizado	x			
• Archivar en orden cronológico las facturas de proveedores,		x		
• Mantener y custodiar el archivo de formatos de aprobación y evaluación de proveedores		x		
• Mantener en estricta confidencialidad la información que se genere en la Gerencia Administrativa, y de otras dependencias	x			
• Custodiar chequeras y títulos valores	x			
• Elaborar los cheques de acuerdo a normas y procedimientos establecidos por la Institución y entregarlos a la Secretaria General dejando registro de los cheques entregados	x			
• Confirmar los cheques girados	x			
• Elaborar informes sobre movimientos de ingresos y egresos	x			
• Recibir los cheques y títulos valor girados por las diferentes empresas por concepto de servicios prestados				X
• Contar, clasificar y detallar los dineros recibidos en efectivo, y chequearlos diariamente	x			
• Responder por todos los dineros, cheques y títulos valor encomendados a su custodia	x			
• Revisar y contar los cheques recibidos y títulos valor, para ejercer mayor control sobre estos	x			
• Elaborar comprobantes por concepto de los dineros recibidos o entregados	x			
• Administrar y custodiar los dineros de la caja menor y de mas documentos encomendados a su cuidado y proteger de acuerdo a los procedimientos y normas establecidas todos los documentos negociables.	x			
• Ordenar y clasificar los comprobantes de contabilidad y los archivos relacionados con su labor	x			

• Contabilizar los gastos originados por la caja menor.	x			
• Facturar los servicios prestados por la institucion	x			
• Causar las facturas de proveedores		x		
• Elaborar comprobantes de ingreso	x			
• Verificar para que la caja menor no se quede sin efectivo y solicitar el reembolso cuando se haya gastado el 70% del valor asignado.	x			
• Verificar la exactitud numérica de los comprobantes, recibos, facturas, sumatorias, relaciones y otros documentos recibidos	x			
• Elaborar el archivo para la dispersión de nómina del personal y /o otros pagos autorizados	x			
• Realizar actividades de apoyo logístico para el mantenimiento de la planta física				x
• Hacer seguimiento al plan de mantenimiento y velar por el cumplimiento del mismo			x	
• Apoyar en la elaboración y actualización del Manual de Funciones y Procedimientos del área o de su cargo	x			
• Participar en el diseño e implantación de normas y procedimientos administrativos orientados a mejorar la prestación de los servicios del área	x			
• Brindar apoyo logístico para la organización de eventos académicos o reuniones de trabajo de la Fundación			x	
• Apoyar la organización de eventos sociales de la Fundación para trabajadores o clientes				x
• Cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestión de la calidad de la empresa.	x			
• Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y afines con la naturaleza de su cargo				x

**RESPONSABILIDADES:**

- Informar a la Gerencia administrativa y financiera, cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses de la Fundación Ser.
- Emitir en forma oportuna, clara, completa, inequívoca, los informes que le correspondan.
- De la veracidad de la información contable suministrada a Gerencia Administrativa.
- Del cumplimiento de las acciones planeadas.
- De los resultados que generen la gestión de su área de competencia.
- De la custodia de los dineros, documentos y títulos valor recibidos a nombre de la Institución.
- No hacer partícipe ni involucrar al cliente / usuario en los problemas internos de la

institución.

- De la custodia y buen uso de las herramientas de trabajo que se le asignan para el desarrollo de sus labores.
- Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad.
- Portar siempre el carnet de identificación institucional, el uniforme impecable, cuidando su presentación personal (peinado y maquillaje discreto).
- Utilizar un vocabulario adecuado, discreto y modular el tono de voz durante la comunicación.

**AUTORIDAD:**

Manejo de caja menor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DENOMINACIÓN:	<b>TECNICO DE SISTEMAS</b>			
NIVEL ORGANIZACIONAL:	CENTRAL			
PROCESO	Gestión de mantenimiento			
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo y Financiero			
NÚMERO DE CARGOS:	1			
CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	NA			
EDUCACION	Tecnólogo en Sistemas o en Mantenimiento de Computadores			
FORMACION	Mantenimiento de redes y administracion de base de datos			
HABILIDADES		Bajo	Medio	Alto
	Mantenimiento de equipos de cómputo.			x
	Administración de bases de datos de sistemas de información			x
EXPERIENCIA	2 años de experiencia relacionada con el cargo			
OTROS REQUISITOS				

NATURALEZA DEL CARGO:
Garantizar la oportunidad, disponibilidad, automatización, y seguridad del sistema; a través de la administración de la plataforma tecnológica, apoyo técnico y administrativo en la aplicación de la informática, en Fundación Ser.

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la institución.	x			
• Cumplir el horario de trabajo establecido por la institución	x			
• Promover e implementar el concepto de gestión de calidad que implique contar con estrategias, tácticas, normas e indicadores, permanentes y coherentes al desarrollo organizacional.			x	
• Cumplir y velar por el cumplimiento de las normas y políticas de salud ocupacional de su personal a cargo	x			
• Verificar que la Página Web esté cargada y en ejecución.	x			
• Verificar que el Switch y Router Inalámbrico trabajen correctamente	x			

• Verificar que las impresoras trabajen correctamente	x			
• Reparar inconvenientes imprevistos	x			
• Evaluar el funcionamiento del software durante el proceso de digitación de datos	x			
• Asesoría a la alta dirección en la compra de equipos electrónicos y de comunicación	x			
• Asesoría técnica y administrativa en el diseño e implantación de las normas y procedimientos a utilizar en las diversas etapas del ciclo de vida de los sistemas de información, adquisición, ampliación o renovación de equipo de computación, redes y computadores.	x			
• Planear el diseño y desarrollo de nuevas aplicaciones y bases de datos.	x			
• Participar en las actividades de capacitación, asesoría y supervisión sobre el funcionamiento y administración del sistema de información, metodologías de análisis y diseño de sistemas, elaboración y utilización de software y administración de hardware.	x			
• Elaborar, adecuar y proponer la adopción de normas para el control y administración de las bases de datos de la institución.	x			
• Custodiar y controlar la integridad de la base de datos, su uso, necesidades de reorganización, respaldo y recuperación.	x			
• Las demás que le sean asignadas, de acuerdo con la naturaleza del cargo.	x			
• Vacunar con Antivirus los equipos de la empresa			x	
• Consolidar la información ingresada al Software Sicaps2000.			x	
• Realizar mantenimiento de Equipos de Cómputo en Sala de Informática de San Jacinto, Oficinas de Fundación SER en Cartagena, y regionales.			x	
• Elaborar plan de mantenimiento preventivo de equipos de comunicación y computo.				x
• Reparación de equipos				x
• Instalación y configuración de Redes				x
• Crear perfiles para usuarios en el sistema				x
• Realizar backup de la información del sistema de acuerdo al procedimiento establecido.	x			
• Presentar los indicadores del sistema de gestión de calidad en lo concerniente a procesos de sistema de información y mantenimiento, manteniendo los registros y evidencias.			x	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer, conocer y cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestión de la calidad de la empresa.</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y afines con la naturaleza de su cargo.</li> </ul>				x

**RESPONSABILIDADES:**

- Informar a Gerencia Administrativa y Dirección Ejecutiva sobre cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses de la fundación.
- Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad.
- Guardar el secreto profesional de las informaciones que obtenga del ejercicio diario.
- Emitir en forma oportuna, clara, completa, inequívoca, los informes que le correspondan, efectuar acciones de seguimiento que permitan implementar acciones de mejora continúa.
- Óptimo funcionamiento de los procesos que se deban ejecutar en su área de trabajo.
- Veracidad de la información suministrada a Gerencia Administrativa.
- Del cumplimiento de las acciones planeadas.
- De la información confidencial de que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados.
- De la custodia de los dineros, documentos y títulos valor recibidos a nombre de la Institución.
- Mantener una presentación personal impecable, portar el carnet de identificación.
- Guardar el secreto profesional de las informaciones que obtenga del ejercicio diario de sus labores.
- Es responsable de los resultados que generen la Gestión de su área de competencia.

**AUTORIDAD:**

Programar mantenimiento preventivo, instalación y desinstalación de software, programar capacitaciones al personal en cuanto al manejo del software.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DENOMINACIÓN:	<b>DIGITADOR</b>			
NIVEL ORGANIZACIONAL:	CENTRAL			
PROCESO	Levantamiento de Perfil Epidemiológico			
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Coordinador administrativo y financiero			
NÚMERO DE CARGOS:	Según proyectos			
CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	NA			
EDUCACION	Bachiller, Técnico en Sistemas o Secretariado (PNE)			
FORMACION	Curso basico de computacion y manejo de office			
HABILIDADES		Bajo	Medio	Alto
	Ordenado		X	
	Cumplido		X	
	Digitación			X
EXPERIENCIA	1 año en cargos relacionados			
OTROS REQUISITOS	NA			

NATURALEZA DEL CARGO:
Alimentar la base de datos y digitar la información en un aplicativo computacional.

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la Institución	x			
• Cumplir el horario de trabajo establecido por la institución	x			
• Cumplir con las normas y políticas de Salud Ocupacional	x			
• Recibir capacitación sobre los aplicativos en los que se digitarán datos	x			
• Digitar datos en los aplicativos que para tal fin designe la Organización	x			
• Responder por los equipos que la Organización asigne a su cargo	x			
• Presentar informes diarios sobre las actividades o tarjetas digitadas	x			
• Cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestion de la calidad de la empresa	x			
• Ejerce las demás funciones que le sean asignadas y afines con la naturaleza de su cargo				X

**RESPONSABILIDADES:**

- De la información confidencial en lo que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados.
- Del correcto uso mantenimiento de base de datos, elementos y equipos a su cargo.
- Utilizar un vocabulario adecuado, discreto y modular el tono de voz durante la comunicación con los clientes en la institución.
- De la custodia de los dineros, documentos y títulos valor recibidos a nombre de la Institución.
- Portar siempre el carnet de identificación institucional, el uniforme impecable, cuidando su presentación personal (peinado y maquillaje discreto)
- No debe hacer partícipe ni involucrar al cliente en los problemas internos de la Fundación.
- Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad

**AUTORIDAD:**

NA

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DENOMINACIÓN:	<b>SECRETARIA GENERAL</b>			
NIVEL ORGANIZACIONAL:	CENTRAL			
PROCESO	NA			
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Coordinador de recursos humanos			
NÚMERO DE CARGOS:	1			
CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	NA			
EDUCACION	Técnico en secretariado ejecutivo y/o formación a fin, con conocimiento en manejo en equipo de oficina (PNE).			
FORMACION	Curso basico de office			
HABILIDADES		Bajo	Medio	Alto
	Redacción			X
	Tolerancia a la presión			X
	Atención a clientes			X
EXPERIENCIA	1 año			
OTROS REQUISITOS	NA			

NATURALEZA DEL CARGO:	
Ejecución de labores de oficina y de asistencia administrativa	

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la Institución	x			
• Cumplir el horario de trabajo establecido por la Institución	x			
• Cumplir con las normas y políticas de Salud Ocupacional	x			
• Contestar las llamadas que ingresen a las líneas telefónicas de la Fundación Ser, saludando cortésmente, dando su nombre y colocándose al servicio de quien llama	x			
• Recibir a visitantes y proveedores y orientarlos de acuerdo a su necesidad	x			
• Llevar la agenda del Director Ejecutivo y apoyar las diferentes divisiones de la organización.	x			
• Redactar y tramitar correspondencia de acuerdo a las instrucciones de la Dirección Ejecutiva.	x			
• Recibir al personal externo conociendo los asuntos a tratar para establecer las entrevistas con el jefe inmediato y preparar la documentación requerida	X			

• Enviar, recepcionar, radicar y controlar toda la correspondencia de la Institución	x			
• Archivar y organizar el archivo de correspondencia recibida y emitida controlando el orden cronológico	x			
• Recibir, contestar y transmitir mensajes a las áreas correspondientes	x			
• Recibir y enviar correspondencia por fax y confirmar el recibido	x			
• Emitir requisición de suministro de papelería, útiles de oficina y elementos de aseo, cafetería para todas las oficinas donde funcione Fundación Ser.			x	
• Llevar el control del inventario de la papelería, elementos de oficina, de aseo y cafetería.	x			
• Brindar apoyo en la organización de reuniones de trabajo	x			
• Administrar el archivo de correspondencia y documentos	x			
• Mantener disponibilidad de copias de registros de cámara de comercio para cuando se requiera.	x			
• Garantizar el adecuado uso de elementos tales como: líneas telefónicas, fax, celular, escaner, fotocopidora.	x			
• Velar por la buena imagen de la Institución y por la adecuada presentación de la oficina de Fundación SER.	x			
• Mantener en estricta confidencialidad la información que se genere en la Dirección Ejecutiva y de otras dependencias	x			
• Participar en la actualización del manual de normas y procedimientos del área	x			
• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la Institución	x			
• Hacer seguimiento al plan de mantenimiento y velar por el cumplimiento del mismo		x		
• Inventariar y controlar mensualmente insumos de los elementos de aseo y cafetería y servicios con el fin de mantener un stock necesario para la utilización del servicio			x	
• Cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestión de la calidad de la empresa.	x			
• Ejerce las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza de su cargo				X

**RESPONSABILIDADES:**

- De la información confidencial que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados.
- Velar por el correcto uso mantenimiento de base de datos, elementos y equipos a su cargo.
- Utiliza un vocabulario adecuado, discreto y modular el tono de voz durante la comunicación con los clientes en la institución.
- Portar siempre el carnet de identificación institucional, el uniforme impecable, cuidando su presentación personal (peinado y maquillaje discreto)
- No debe hacer participe ni involucrar al cliente en los problemas internos de la Fundación.
- De la custodia de los dineros, documentos y títulos valor recibidos a nombre de la Institución.
- Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad

**AUTORIDAD:**

Solicitar pedidos de papelería, útiles de oficina y cafetería.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DENOMINACIÓN:	<b>MENSAJERO</b>			
NIVEL ORGANIZACIONAL:	CENTRAL			
PROCESO	NA			
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo y Financiero			
NÚMERO DE CARGOS:	1			
CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	NA			
EDUCACION	Bachiller			
FORMACION	Conocimiento en manejo de efectivo, consignaciones, trasferencias, actitud de servicio, entrega de documentos, (PNE)			
HABILIDADES		Bajo	Medio	Alto
	Discreto			x
	Organizado			x
	Atención al cliente			x
EXPERIENCIA	1 año			
OTROS REQUISITOS	Con habilidades para conducción			

NATURALEZA DEL CARGO:	
Ejecución de labores de mensajería interna y externa de la institución.	

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la institución.	x			
• Cumplir el horario de trabajo establecido por la institución	x			
• Cumplir con las normas y políticas de salud ocupacional	x			
• Realizar actividades de mensajería, de acuerdo con instrucciones recibidas.	x			
• Autenticar documentos en notaria	x			
• Trasladarse a Bancos	x			
• Cambiar cheques de caja menor		x		
• Realizar pagos reterfuente			x	

• Distribuir la correspondencia y demás documentos de la organización.	x			
• Radicar correspondencia de acuerdo con procedimientos establecidos.	x			
• Guardar con la debida discreción y reserva del contenido de la correspondencia y demás documentos que le sean encomendados.	x			
• Realizar consignaciones en los diferentes bancos con los cuales Fundación Ser tenga convenios.	x			
• Realizar pagos de los diferentes servicios públicos, impuestos y demás pagos que le sean asignados.	x			
• Cargar y descargar papelería y otros elementos cuando sea requerido.	x			
• Transportar y recoger facturas, cheques, órdenes de servicios, correspondencia de las diferentes EPS.	x			
• Entregas de facturas a las empresas con las que Fundación Ser mantiene relaciones comerciales.			x	
• Trasladarse a la terminal de transporte a recoger y entregar correspondencia				x
• Trasladarse a las diferentes empresas con las que la Fundación tiene relaciones comerciales				x
• Entregar correspondencia en las diferentes empresas aseguradoras a las que están afiliados los trabajadores de la organización.				x
• Realizar pagos a la DIAN				x
• Leer, conocer y cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestión de la calidad de la empresa.	x			
• Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza de su cargo				x

**RESPONSABILIDADES:**

- Informar a Gerencia Administrativa y Dirección Ejecutiva sobre cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses de la fundación
- Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad.



- Guardar el secreto profesional de las informaciones que obtenga del ejercicio diario.
- Emitir en forma oportuna, clara, completa, inequívoca, los informes que le correspondan, efectuar acciones de seguimiento que permitan implementar acciones de mejora continúa.
- De la veracidad de la información suministrada a Gerencia Administrativa.
- Del cumplimiento de las acciones planeadas.
- De la información confidencial de que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados.
- De la custodia de los dineros, documentos y títulos valor recibidos a nombre de la Institución.
- Portar siempre el carnet de identificación institucional, el uniforme impecable, cuidando su presentación personal (peinado y maquillaje discreto).
- Por guardar el secreto profesional de las informaciones que obtenga del ejercicio diario de sus labores.
- Es responsable de los resultados que generen la Gestión de su área de competencia.

<b>AUTORIDAD:</b>				
Programar las diligencias exceptuando aquellas urgentes informadas por el personal.				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>				
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES</b>			
<b>NIVEL ORGANIZACIONAL:</b>	CENTRAL			
<b>PROCESO</b>	NA			
<b>SUPERIOR JERÁRQUICO:</b>	Coordinador de recursos humanos			
<b>NÚMERO DE CARGOS:</b>	1			
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>	NA			
<b>EDUCACION</b>	Estudiante y/o Bachiller			
<b>FORMACION</b>	Atencion al cliente (PNE)			
<b>HABILIDADES</b>		Bajo	Medio	Alto
	Responsable			x
	Trabajo en equipo		x	
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año			
<b>OTROS REQUISITOS</b>	NA			

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b>
Apoyar y ejecutar actividades en el área de Servicios Generales que garanticen una adecuada asepsia en las instalaciones de la empresa

FUNCIONES	Frecuencia			
	D	S	M	Oc.
• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la institución.	x			
• Cumplir el horario de trabajo establecido por la institución	x			
• Cumplir con las normas y políticas de salud ocupacional	x			
• Mantener limpias el área de los baños, corredores, oficinas, cocina y zonas verdes.	x			
• Dotar los baños con jabon, toallas de mano y papel higienico.	x			
• Mantener los utiles de la cocina limpios y ordenados		x		
• Realizar bebidas (café o tinto) al personal que lo solicite (clientes o empleados)	x			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar los implementos que se encuentran en la oficina como escritorios, computadores, cuadros y fotocopidora</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer, conocer y cumplir con los procedimientos, instructivos y formatos del sistema de gestión de la calidad de la empresa.</li> </ul>	x			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y afines con la naturaleza de su cargo</li> </ul>				x

**RESPONSABILIDADES:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al gerente y coordinador administrativo y financiero sobre cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses de la fundación</li> <li>• De los insumos, elementos, documentos recibidos para su custodia y administración.</li> <li>• Portar siempre el carnet de identificación institucional, el uniforme impecable, cuidando su presentación personal (peinado y maquillaje discreto).</li> <li>• Es responsable del buen uso de los equipos y elementos entregados para el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Es responsable del uso adecuado de los elementos de protección personal.</li> </ul>
--

**AUTORIDAD:**

NA
----

## **10. CONCLUSIONES**

- 1.** El desarrollo de este trabajo permitió la realización del diagnóstico sobre la situación actual de los cargos de la fundación ser, identificando el organigrama vigente, la cantidad de cargos y el personal vinculado.
- 2.** El análisis de los cargos y los resultados plasmados en los formularios permitió conocer específicamente que actividades realiza y las condiciones físicas y ambientales en las que se ejecutan.
- 3.** El manual de funciones propuesto evidencia la importancia que tiene para la fundación ser identificar las funciones a realizar por cada puesto de trabajo, su superior jerárquico y/o cargos bajo su dependencia, evitando confusión al recibir órdenes y duplicidad de funciones.
- 4.** El manual de funciones permite al proceso de contratación identificar el personal idóneo para el cargo evitando el despido continuo de los empleados.

## 11. RECOMENDACIONES

1. El manual de funciones debe ser revisado semestralmente con el fin de identificar que cargos han adquirido nuevas funciones y la complejidad de las mismas.
2. Crear un comité que será quien apruebe las modificaciones que se realicen en el manual de funciones.
3. Crear un comité que verifique que las funciones establecidas en el manual se estén cumpliendo a cabalidad.
4. Atender la sugerencia de vincular una secretaria general y un mensajero, teniendo en cuenta que al momento de realizar el análisis de los cargos se identificaron funciones a fines a estos puestos.

## 12. CRONOGRAMA

MESES	FEBRERO				MARZO				ABRIL	
SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PLANEACION</b>										
Determinación de los cargos que existen en la empresa.										
Elaboración del organigrama de cargos.										
Elección del método para la recolección de datos.										
Selección de los factores de análisis que se utilizaran en el estudio de los puestos.										
<b>EJECUCION</b>										
Aplicación del método seleccionado para la recolección de datos.										
Análisis de datos obtenidos.										
Redacción provisional del manual de funciones, con el fin de ser revisada.										
Redacción definitiva del manual de funciones.										

### 13. PRESUPUESTO

<b>DESCRIPCION</b>	<b>TOTAL</b>
COMPRA DE TEXTO GUIA	65,000
GASTOS DE PAPELERIA Y UTILES (FOTOCOPIAS, IMPRESIONES, TRANSCRIPCIONES)	700,000
TRANSPORTE	225,000
REFRIGERIO	175,000
COMPRA DE MEMORIA USB Y CD	60,000
<b>TOTAL</b>	<b>1,225,000</b>

## 14. BIBLIOGRAFIA

- AMADOR, Juan Pablo. Manuales Administrativos. En: El prisma: Portal para investigadores y profesionales. Consultado en:  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manual\\_esadministrativos/default.asp#pageTable](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manual_esadministrativos/default.asp#pageTable)
- AMAYA CORREA, Jailer. Manuales de normas y procedimientos. En: Monografias.com. 26 de Agosto 2004. Bogotá-Colombia. Consultado en:  
<http://www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos/normas-y-procedimientos.shtml>
- KLUS, Fernando, Como mejorar el control interno por medio de la segregación de funciones. Buenos aires-Argentina. Consultado en:  
<http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/237-como-mejorar-el-control-interno-por-medio-de-la-segregacion-de-funciones>.
- RÍOS. Ramos Franklin. *La importancia del Manual de Organización y Funciones*. En: Perfil: Economía y Finanzas. 22 de abril 2010. Lima-Perú. Consultado en:  
<http://www.peru.com/economiayfinanzas/portada2010>
- VARGAS MUÑOZ, Nelson. ADMINISTRACIÓN MODERNA DE SUELDOS Y SALARIOS. Edit. Mc Graw Hill. Primera Edición. Colombia. 1993. Pág. 10, 21.