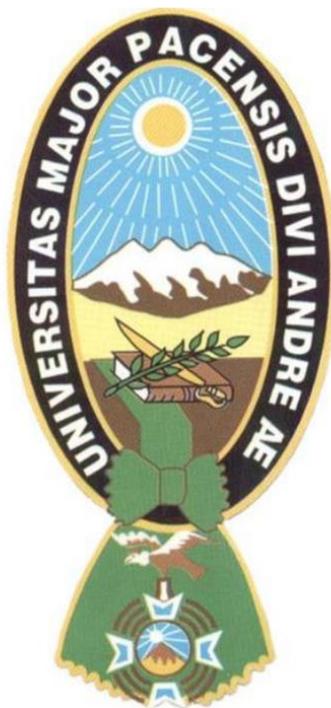


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS EGRESADOS
(PETAENG Versión 14va.) – MÓDULO DE ACTUALIZACIÓN

**“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL
SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA SNA”**

POSTULANTE: ISELA DENISSE DIEZ DE MEDINA ÁLVAREZ

LA PAZ – BOLIVIA

2021

DEDICATORIA

Con emoción del deber cumplido, dedico este logro como una meta más conquistada a mis padres, hermanos y sobrinos quienes han sido y seguirán siendo los gestores del progreso en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy gracias a Dios por permitirme tener vida, salud y sabiduría para poder realizar uno más de mis propósitos, que es llegar a tener la licenciatura en Administración de Empresas.

A mi papito Rubén, que aunque no está físicamente a mi lado, sé que en ningún momento deja de bendecirme y cuidarme. A mi mamita Aideé, quien con su apoyo y su carácter hizo que llegara a este momento; a ustedes les debo todo lo que soy porque estuvieron a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio, porque impulsaron mis sueños y esperanzas, porque siempre serán mis mejores guías de vida.

A mis hermanos y sobrinos por sus palabras de aliento, su enorme cariño y su apoyo incondicional.

Al Cnl. Guido Hernani, un gran amigo, quien me brindo todo su apoyo y colaboración en la realización de este trabajo.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer al Director General Ejecutivo Tcnl. DEMA. Ernesto Ovando y al personal del Servicio Nacional de Aerofotogrametría quienes me permitieron crear una aportación más en lo académico.

RESUMEN

El presente documento tuvo como objetivo general realizar un análisis y descripción de puestos en la Unidad Administrativa del Servicio Nacional de Aerofotogrametría, para lo cual en una primera instancia se realizó una investigación de campo con una población de 35 personas, que corresponde al total de empleados de la oficina central de la citada institución, con el propósito de determinar el problema principal referente a la estructura orgánica y descripción de puestos.

Como resultado de este estudio, se determinó la necesidad de efectuar un análisis y descripción de puestos en los 12 puestos que actualmente conforman la unidad administrativa toda vez que, en la misma existen por un lado secciones nuevas y por otro lado fusión de trabajo, para tal efecto se aplicaron métodos de recolección información como ser cuestionarios, entrevistas y observación directa, de los cuales se obtuvo información precisa respecto a cada uno de los puestos de trabajo como ser: el nombre del puesto, el nivel de dependencia, el nivel de supervisión, el objetivo, las funciones, la formación, experiencia, competencia y habilidades requeridos para cada puesto.

Como resultado de este análisis se obtuvo el Manual de Descripción de Puestos, que beneficiará tanto a la Unidad Administrativa como a la Institución.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	2
CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES	3
1.1. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2. OBJETIVOS.....	4
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	5
1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	5
1.4. ALCANCE.....	5
1.4.1 ALCANCE TEMPORAL.....	5
1.4.2 ALCANCE GEOGRÁFICO	6
1.4.3 ALCANCE INSTITUCIONAL	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1. ADMINISTRACIÓN.....	7
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
2.3. ORGANIGRAMA	7
2.4. PUESTO	7
2.5 ANÁLISIS DE PUESTOS.....	8
2.6 ELEMENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO.....	8

2.6.1	TAREAS	8
2.6.2	DEBERES	8
2.6.3	RESPONSABILIDAD	8
2.6.4	FUNCIONES	8
2.7.	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS.....	9
2.7.1.	OBSERVACIÓN DIRECTA	9
2.7.2.	CUESTIONARIO	9
2.7.3.	ENTREVISTA.....	9
2.7.4.	LISTA DE ACTIVIDADES.....	10
2.8	PROCESO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	10
2.8.1	PREPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	10
2.8.2	PLANEACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	11
2.8.3	EJECUCIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	11
2.8.4	ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.....	12
2.9	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	13
2.10.	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	13
2.11.	MANUALES ADMINISTRATIVOS	13
2.12.	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	13
CAPÍTULO III		15
MARCO INSTITUCIONAL.....		15
3.1	CREACIÓN.....	15
3.2	MISIÓN	15
3.3.	VISIÓN.....	16

3.3.1. NIVELES JERÁRQUICOS	16
3.3.2. CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES	16
CAPÍTULO IV MARCO PRÁCTICO	18
4.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	18
4.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	18
4.3. POBLACIÓN DE ESTUDIO	18
4.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	20
4.4.1. ENTREVISTAS	20
4.4.2. ENCUESTAS	20
4.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
4.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	33
4.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	35
4.7.1. INTRODUCCIÓN	35
4.7.2. OBJETIVO.....	35
4.7.3. VENTAJAS QUE PROPORCIONA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	35
4.7.4. ANÁLISIS DE PUESTOS	37
4.7.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	44
CAPÍTULO V	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1. CONCLUSIONES	76
5.2. RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS	78

INTRODUCCIÓN

En las empresas el análisis de puestos se la realiza indirectamente a partir su creación, puesto que para poder estructurarla, primeramente se debe analizar su naturaleza, es decir, a que se dedicará la empresa, con el fin de determinar qué Direcciones, Departamentos, Unidades, etc., se deben crear para lograr su objetivo. Una vez establecida la estructura orgánica, se realiza el análisis de cada uno de los puestos que conforma ese organigrama y así definir las tareas que cada persona que ocupe esos puestos debe seguir para ayudar a la empresa a cumplir con su misión.

Es así que, a partir de ese criterio, surge la idea de desarrollar el presente documento viendo la importancia que tiene el realizar un análisis y descripción de puestos en una organización que ha sufrido cambios en su estructura a partir de la adquisición de nueva tecnología para mejorar sus servicios y ser más competitivo dentro del rubro en el que presta sus servicios.

Servicio Nacional de Aerofotogrametría es una institución dedicada al levantamiento aerofotogramétrico a través de fotografías aéreas a diferentes escalas de los terrenos del territorio nacional, para coadyuvar al desarrollo del país.

ANTECEDENTES

El Servicio Aerofotogramétrico, inicio sus operaciones en 1958 como unidad dependiente de la Fuerza Aérea Boliviana, sin embargo el año 1976 fue descentralizada y cambio su denominación a Servicio Nacional de Aerofotogrametría (SNA), a partir de esa gestión son 45 años brindando sus servicios en el área técnica científica con el levantamiento aerofotogramétricos y estudios de fotointerpretación con el propósito de participar activamente en el desarrollo socio-económico del Estado Boliviano, a través de la ejecución de proyectos y programas en el área de su competencia.

Asimismo, con el levantamiento aerofotogramétricos en el territorio nacional, coadyuva al Instituto Geográfico Militar en la elaboración de la carta geográfica nacional para de esta manera obtener un catastro real del país.

El Servicio Nacional de Aerofotogrametría, ofrece servicios con tecnología avanzada y especializada en el levantamiento aerofotogramétrico, basado en la toma de fotografías aéreas a distintas escalas y estudios de fotointerpretación, trabajos realizados con sensores remotos aerotransportados sean o no tripulados, que mejoran la calidad de los servicios ofrecidos.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la gestión 2017 el Servicio Nacional de Aerofotogrametría adquirió equipos de tecnología avanzada (sensores aerotransportados) con la finalidad de brindar un servicio de alta precisión, motivo por el cual el personal dependiente de las Unidades de Operaciones, Mantenimiento e Ingeniería tuvo que realizar cursos de actualización para la operación, supervisión y mantenimiento de los citados equipos.

El SNA hasta el año 2017 contaba con un Manual de Organización y Funciones que fue elaborado en la gestión 2010 el que contenía la estructura organizacional y niveles jerárquicos, niveles de autoridad y describía los objetivos y funciones del personal de la institución, sin embargo debido a la adquisición de nuevos equipos, en el mes de mayo del año 2018, vieron la necesidad de realizar la actualización del citado manual, pero actualizaron únicamente las funciones de las Unidades citadas con anterioridad.

Debido a la actividad de la institución y a las nuevas tareas que fueron surgiendo, se crearon dos secciones que en la actualidad dependen de la Unidad Administrativa (Sección de Contrataciones y Sección de Planificación), las cuales a la fecha no tienen una posición dentro de la Estructura Orgánica, no cuentan con las funciones que deben desempeñar, ni su nivel de dependencia.

1.1.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

¿Será que con la realización de un análisis y descripción de puestos para la Unidad Administrativa del Servicio Nacional de Aerofotogrametría, el personal pueda desempeñar mejor sus funciones y lograr los resultados esperados?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis y descripción de puestos en la Unidad Administrativa del Servicio Nacional de Aerofotogrametría, para que personal pueda desempeñar mejor sus funciones y lograr los resultados esperados.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el relevamiento de información a través de entrevistas, encuestas y observación directa para determinar las falencias existentes en la Unidad Administrativa del Servicio Nacional de Aerofotogrametría.
- Efectuar el análisis de los puestos existentes en la Unidad Administrativa del Servicio Nacional de Aerofotogrametría.
- Realizar la descripción de cada uno de los puestos de la unidad administrativa del Servicio Nacional de Aerofotogrametría.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El presente documento se realiza para contribuir con el conocimiento obtenido sobre los beneficios de realizar un análisis y descripción de puestos en la Unidad Administrativa del Servicio Nacional de Aerofotogrametría, de dicho análisis se obtendrá una propuesta que estará reflejado en un documento donde se plasmará la descripción de los puestos.

1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esta investigación se desarrolla porque existe la necesidad de realizar un diagnóstico de los puestos de trabajo para realizar definición clara y precisa de funciones y de esta forma mejorar el desempeño y el logro de los resultados del personal dependiente de la Unidad Administrativa.

1.4. ALCANCE

1.4.1 ALCANCE TEMPORAL

Para realizar el presente documento se revisará información de la institución desde la gestión 2010 a la gestión 2020.

Su desarrollo se efectuará en 81 días, tiempo de duración de los cursos de actualización de la modalidad PETAENG, es decir del 4 de octubre de 2021 al 18 de diciembre de 2021.

La validez de la presente propuesta, tendrá una duración de un años, posteriormente se recomienda realizar la actualización de acuerdo a los requerimientos institucionales.

1.4.2 ALCANCE GEOGRÁFICO

Para el desarrollo de la presente monografía, se visitó la oficina central del Servicio Nacional de Aerofotogrametría que se encuentra ubicada en la ciudad de La Paz, calle Reyes Ortiz, N° 41, Piso 4.

1.4.3 ALCANCE INSTITUCIONAL

La presente investigación, tiene por objeto de estudio a la Unidad Administrativa del Servicio Nacional de Aerofotogrametría, con domicilio en la ciudad de La Paz.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ADMINISTRACIÓN

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Koontz Harold y Wehrich, 1998).

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el conjunto de medios utilizados para dividir el trabajo, y asegurar su coordinación necesaria entre las distintas áreas funcionales. Estos medios formales comprenden elementos relacionados con el diseño de puestos de trabajo (división y especialización, estandarización de las funciones), con la elaboración de organigramas (grafica que muestra las funciones, los departamentos los puestos y sus relaciones) (Joaquín Rodríguez Valencia, 2015)

2.3. ORGANIGRAMA

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría (Iván Thompson).

2.4. PUESTO

Un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben

desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos (Mondy y Noe, 1997).

2.5 ANÁLISIS DE PUESTOS

Es el proceso sistemático para obtener información relevante sobre los elementos que componen un puesto de trabajo, los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo, grados de habilidad y conocimientos exigibles a fin de desempeñarlo correctamente.

2.6 ELEMENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO

2.6.1 TAREAS

Son un elemento básico del trabajo, que se refiere a actividades definitivas, identificables y necesarias para ejecutar un puesto de trabajo.

2.6.2 DEBERES

Son un segmento de trabajo más amplio, integrado por varias tareas que son realizadas por un empleado.

2.6.3 RESPONSABILIDAD

Esta se relaciona con el nivel de autoridad y deberes. El empleado tiene la obligación de cumplir con su responsabilidad y ejercer la autoridad delegada. La responsabilidad tiene un carácter personal, por consiguiente esta no puede delegarse.

2.6.4 FUNCIONES

Se refiere a las funciones esenciales del trabajo, las cuales requiere identificarse por escrito en la descripción del puesto de trabajo que

indique las diversas funciones a realizar las relaciones de un puesto con otros más.

2.7. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

2.7.1. OBSERVACIÓN DIRECTA

Este método se aplica cuando existe la necesidad de definir el objetivo de la observación, anotar sus características, clasificarlas, analizarlas y criticarlas, y observar las notas resultado de la observación para consulta posterior.

2.7.2. CUESTIONARIO

Es un método ampliamente utilizado para reunir datos acerca de ciertos puestos de trabajo. El cuestionario, está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente fijado. La principal ventaja de este método es que puede reunirse información de gran número de puestos de trabajo, con un bajo costo y en un periodo relativamente corto.

2.7.3. ENTREVISTA

Este método exige realizar una conversación persona con el titular del puesto de trabajo, generalmente en el mismo lugar donde labora. Las entrevistas pueden ser estructuradas y no estructuradas. En las primeras se aplica un formato prediseñado que garantiza la cobertura de todos los aspectos pertinentes. En las segundas no hay una lista predefinida de comprobación, ni un formato elaborado previamente, sino que este se va desarrollando al ritmo de la entrevista.

2.7.4. LISTA DE ACTIVIDADES

Este método implica solicitar a los titulares de los puestos de trabajo que registren las actividades que han realizado en intervalos de tiempo (día, semana, mes), en el curso de una semana. Este método recolecta datos, los cuales son utilizados para identificar actividades del puesto cuando ninguna de estas actividades ha sido registrada.

2.8 PROCESO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Existe un proceso de análisis de puestos, el cual implica seguir varias fases para la realización sistematizada de este estudio, independientemente de los métodos de análisis que se utilicen.

2.8.1 PREPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Esta etapa comenzará con habituarse a la empresa, es decir, se debe obtener información sobre la empresa respecto a sus antecedentes históricos, actividad económica, sus objetivos, estrategias, políticas y estructura organizacional.

Se debe conocer la problemática, es decir, los problemas más frecuentes que se presentan en la empresa, tales como la falta de diseño de puestos, problemas en la dotación de personal, fallas en la ejecución del trabajo, deficiencias en la evaluación del desempeño, deficiencias en la asignación de sueldos y salarios, falta de descripciones y especificaciones de puestos, duplicidad de funciones, bases para la capacitación, entre otros.

Se debe identificar los puestos de trabajo a estudiar, para lo cual habrá que revisar la documentación existente sobre los puestos de trabajo,

como revisar los organigramas, la información sobre análisis de puestos realizados anteriormente y la descripción de puestos efectuados con anterioridad.

También es importante dar a conocer a los jefes y titulares de los puestos, los métodos que se aplicaran, que pueden ser observación directa, cuestionarios, entrevistas, entre otros.

2.8.2 PLANEACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Es esencial llevar a cabo la planeación del análisis de puestos de trabajo, para lo cual se debe comenzar fijando los objetivos de mismo.

También se debe elaborar programas que son instrumentos básicos para poder vigilar el avance del proyecto programado.

En esta fase se trata lo referente a obtener el apoyo al proyecto de la dirección general, esto implica la necesidad de que una vez expuestos los objetivos delo proyecto de análisis, se plantee la necesidad de lograr el apoyo de la dirección general para su desarrollo.

2.8.3 EJECUCIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Esta fase implica la realización del plan de análisis de puestos de trabajo.

El paso inicial en un plan de análisis de puestos de trabajo es identificar todos los puestos que integran la empresa (inventario de puestos de trabajo), Cada empleado ocupa un puesto de trabajo y un puesto es

ocupado por una sola persona. El inventario de puestos de trabajo se inicia revisando el organigrama de una empresa.

El siguiente paso es recolectar información de los empleados y de su jefe, a través de los métodos de análisis de puestos, generalmente se utilizan los cuestionarios, ya que permite obtener información de un gran número de empleados en un plazo razonable. Los cuestionarios incluyen preguntas de tipo objetivo y explicativas tratándose de puestos ya seleccionados. El titular de un puesto contestará todas las preguntas, las cuales revisará su jefe inmediato para corroborar éstas.

Una vez aplicado el cuestionario y recolectada la información sobre los puestos, comienza el proceso de análisis para identificar cada uno de los apartados del cuestionario que caracterizan una realidad. El análisis de los datos obtenidos se hace comenzando por los puestos de trabajo, de manera individual y complementando todos los que integran un departamento.

2.8.4 ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

En esta fase, con base en el análisis e interpretación de la información contenida en los cuestionarios de análisis de puestos, se procede a elaborar los borradores, tanto de la descripción como de la especificación de los puestos de trabajo, los cuales deben estar relativamente completos, e identificar apartados en los cuales sea necesario obtener aclaraciones adicionales. Es recomendable que cada jefe inmediato revise las descripciones y especificaciones de puestos obtenidas con los empleados, con el propósito de que comprendan y estén de acuerdo con el contenido.

2.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto (Mondy y Noe, 1997).

2.10. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. En este se determina el conjunto de habilidades y experiencias que un candidato debe cubrir para el desempeño satisfactorio del puesto de trabajo.

2.11. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

2.12. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Documento inscrito de información ordenada y sistematizada que concierne a las descripciones y especificaciones de puestos de trabajo de los empleados, la cual puede utilizarse por el departamento de personal para orientar funciones de este hacia los objetivos de una empresa.

El propósito de este manual es agrupar los puestos de acuerdo con la estructura organizacional de una empresa, con base en las interrelaciones entre los deberes, funciones, responsabilidades y requerimientos de los puestos.

CAPÍTULO III

MARCO INSTITUCIONAL

2.1 CREACIÓN

El Servicio Nacional de Aerofotogrametría (SNA), fue creado mediante Decreto Ley 14128 el 19 de noviembre de 1976, como un Organismo Descentralizado, depende en el orden jerárquico, disciplinario, orgánico y funcional del Comando General de la Fuerza Aérea Boliviana y en lo administrativo del Ministerio de Defensa Nacional.

El 7 de septiembre de 2020 mediante Decreto Supremo N° 4324 se actualiza las funciones del SNA, estableciendo que tiene la función de ejercer la actividad de sensoramiento remoto aerotransportado tripulado o no tripulado a nivel nacional, así como autorizar a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, el ejercicio de la actividad de sensoramiento remoto aerotransportado tripulado o no tripulado, en coordinación con la autoridad competente responsable de autorizar las operaciones aéreas en general.

2.2 MISIÓN

El Servicio Nacional de Aerofotogrametría, es una institución pública descentralizada de la Fuerza Aérea Boliviana, dedicada a realizar levantamientos de datos con sensores aerotransportados tripulados o no tripulados, operaciones de exploración y reconocimiento a fin de participar en proyectos de Desarrollo Integral y proveer información para la Seguridad y Defensa Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia.

3.3. VISIÓN

En el año 2025 el SNA, será una institución con prestancia tecnológica en la adquisición de datos aerotransportados y con recursos humanos altamente capacitados, generando productos y servicios de la más alta calidad, para participar efectivamente en el desarrollo integral y defensa del Estado Plurinacional.

3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Servicio Nacional de Aerofotogrametría está organizado en niveles jerárquicos y unidades organizacionales.

3.4.1. NIVELES JERÁRQUICOS

Los niveles jerárquicos agrupan a las unidades funcionales de acuerdo al nivel de autoridad y responsabilidad.

- Normativo y de fiscalización
- Operativo
- Ejecución
- Asesoramiento
- Táctico
- Apoyo táctico
- Apoyo

3.4.2. CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES

Las unidades organizacionales, han sido clasificadas en: Sustantivas (cuyas funciones contribuyen directamente al logro de los objetivos de la institución); Administrativas (cuyas funciones contribuyen indirectamente el cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan

servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento); y de Asesoramiento (las que cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades). **Ver Anexo 1**

CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

En el desarrollo investigativo del presente documento se utilizó el siguiente tipo de investigación:

4.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

El tipo de investigación a utilizarse para el desarrollo del presente trabajo de campo es el descriptivo, cuyo propósito es exponer situaciones y eventos de manera detallada es decir, como se manifiestan determinados fenómenos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankle, 1986)

4.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Al mismo tiempo se empleará la investigación cuantitativa, toda vez que con la misma se aplicaran instrumentos de medición y se recolectaran datos que son cuantificables.

En la investigación cuantitativa los estudios que utilizan este enfoque confían en la medición numérica, el conteo y en uso de estadística para establecer indicadores exactos (Hernández 2006).

4.3. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Es la población o totalidad de elementos en una investigación. El conjunto de objetos o cosas, fenómenos o procesos, sujetos a investigación, que tienen en común características que son objeto de observación (Agreda Maldonado, 2003).

Para efectos del presente documento, se tomó en cuenta como población de estudio al 100% del personal de la Institución, cuyas dependencias se encuentran en la oficina central que son las Unidades de ingeniería y Unidad Administrativa, asimismo se tomó en cuenta al nivel de asesoría, es decir Auditoría, Jurídica y Ayudantía y a Secretaria General, siendo un total de 36 personas, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE
AEROFOTOGRAMETRÍA
OFICINA CENTRAL

UNIDAD DEPARTAMENTO	CANTIDAD
Asesoría Jurídica	1
Auditoría Interna	2
Ayudantía	1
secretaria General	1
Unidad de Ingeniería	2
Departamento de Proyectos	15
Departamento Comercial	2
Unidad Administrativa	2
Departamento Administrativo	10
POBLACIÓN TOTAL	36

Fuente: Elaboración Propia

4.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.4.1. ENTREVISTAS

La entrevista es una técnica o método de recolección de información que se aplica a una población no homogénea. Es la conversación entre dos personas en la que clásicamente una oficia de entrevistador y otra de entrevistado. Existe comunicación e interacción. Es la técnica o método que permite obtener información directa y personal (Agreda 2003).

Las entrevistas fueron aplicadas al Director General, Jefe de la Unidad Administrativa, Jefe Sección de Recursos Humanos y Jefe Sección Planificación, con el propósito de recopilar información referente a la estructura orgánica y el manual de funciones de la institución. **Ver Anexo 2**

4.4.2. ENCUESTAS

La encuesta es el método de recopilación de datos acerca de hechos objetivos, opiniones, conocimientos, etc., basado en una interacción indirecta con el encuestado o la persona que responde (Velásquez y Rey).

Se las realizó en los diferentes niveles jerárquicos operativo, táctico y de apoyo con el objeto de recolectar datos respecto a la estructura orgánica de la institución y el manual de funciones en conocimiento de las funciones que desempeña en su puesto. **Ver Anexo 3**

4.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De las **entrevistas** realizadas se pudo determinar lo siguiente:

Referente al organigrama, los entrevistados coincidieron en indicar que la institución cuenta con un organigrama, el cual se encuentra a la entrada de la Dirección General y que es visible no solo al personal de la institución, sino también al público en general, mencionaron que las líneas de autoridad se encuentran bien definidas y son de conocimiento del personal. Así también, coincidieron en aseverar que el organigrama necesita actualización, puesto que en la gestión 2018 se vio la necesidad de crear dos puestos con la finalidad de mejorar el desempeño del personal dividiendo el trabajo, esta decisión se la tomo a consecuencia de la adquisición de nuevos equipos tecnológicos con los que reforzaron la calidad de sus servicios.

Con referencia a los manuales de la institución, respondieron que cuentan con el Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos y los Reglamentos Específicos que se elaboran para cumplir con disposiciones legales, indicaron también que el Manual de procedimientos y Funciones fueron actualizados en mayo de 2018.

El responsable de la actualización de los manuales es el Jefe de Planificación, al respecto, él indicó que debido a la carga laboral (puesto que actualmente se encuentra realizando la actualización de Reglamentos Específicos en cumplimiento a nota enviada por el Ministerio de Economía y Finanzas Publicas) no efectuó la actualización toda vez que también debía analizar la modificación del organigrama.

Respecto a la descripción de puestos, existe una confusión, ya que los entrevistados lo relacionan con el Manual de Organización y Funciones, por lo que se determinó que no existe una descripción de puestos de la institución.

Asimismo, se consultó sobre la contratación de personal, y mencionaron que lo realiza el Jefe de Recursos Humanos en coordinación de con el Jefe de Unidad Administrativa y la unidad solicitante y que se elabora un documento en el que

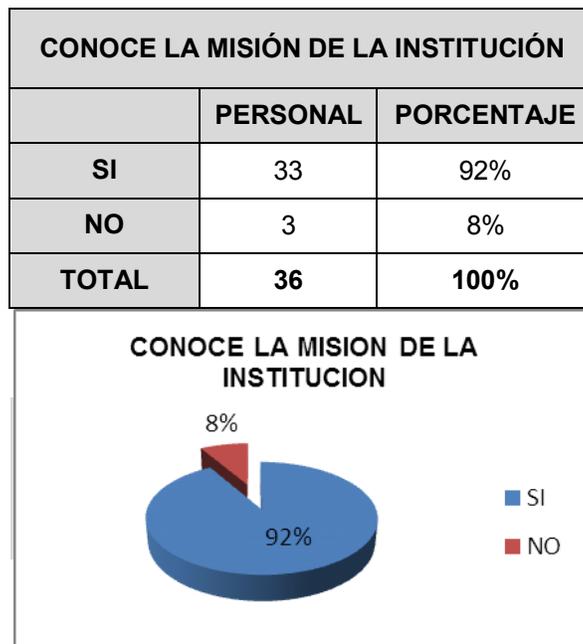
se menciona los requisitos mínimos que el postulante debe cumplir para el puesto de trabajo.

De las **encuestas** realizadas los resultados son los siguientes:

Pregunta N°1

¿Usted conoce la misión de la institución? ¿Podría describirla?

GRÁFICO N° 1



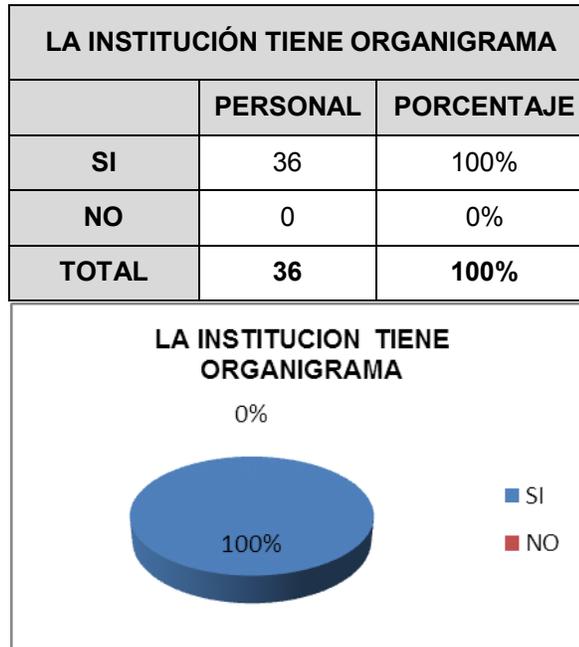
Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla y el gráfico, el 92% del personal conoce la misión de la institución y desempeña sus funciones en beneficio de la misma.

Pregunta N°2

¿Usted sabe si la institución cuenta con un organigrama?

GRÁFICO N° 2



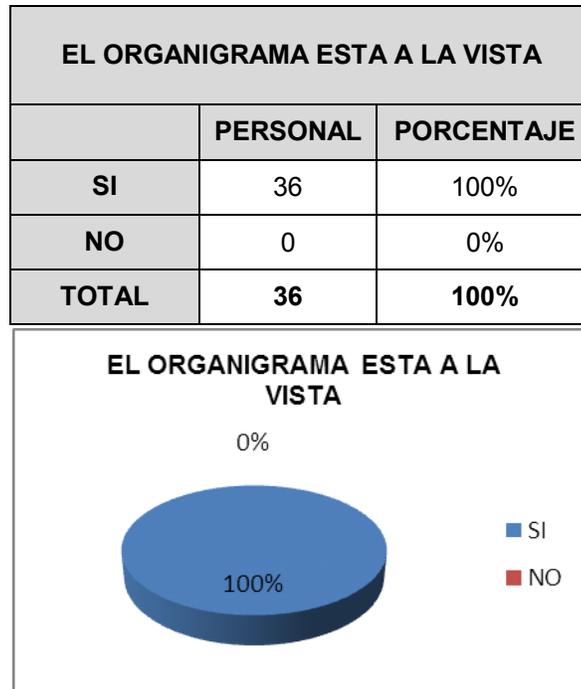
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados, se observa que el 100% del personal afirma que la institución cuenta con un organigrama y se determina que conocen el mismo.

Pregunta N°3

¿Se encuentra a la vista de todo el personal?

GRÁFICO N° 3



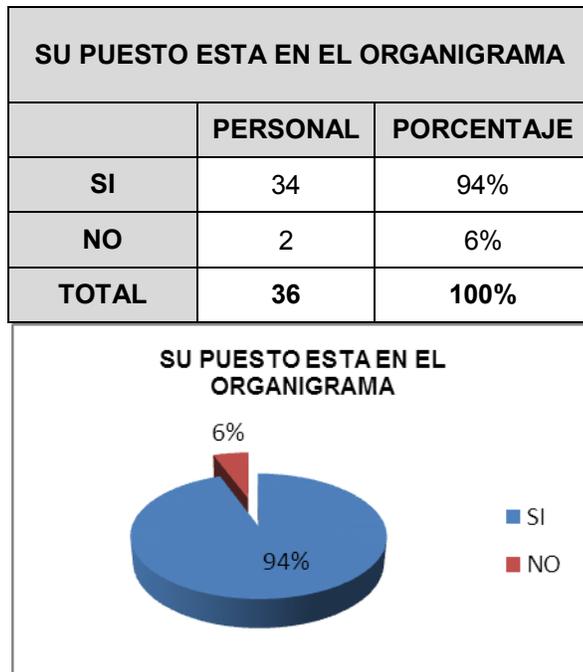
Fuente: Elaboración Propia

Esta pregunta se la realizó para saber si el personal tuvo la curiosidad de observar el organigrama, puesto que el mismo se encuentra situado al ingreso de la Dirección General, por lo tanto el 100% indica que el mismo esta visible.

Pregunta N°4

¿El puesto que actualmente ocupa se encuentra dentro el organigrama de la Institución?

GRÁFICO N° 4



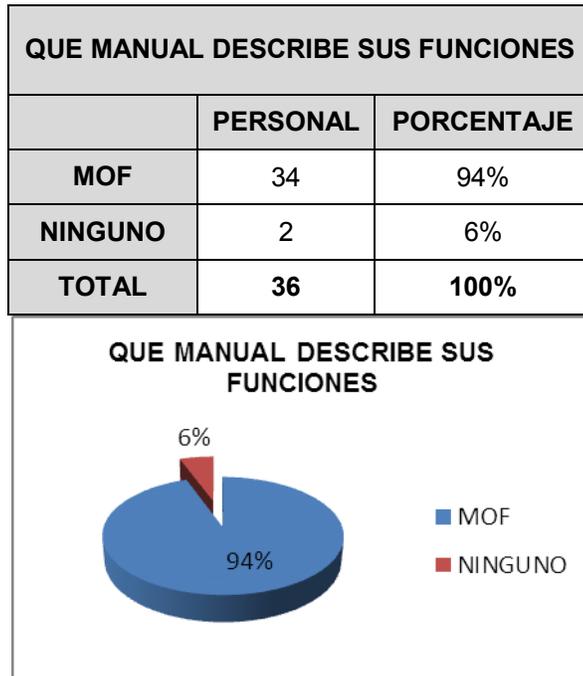
Fuente: Elaboración Propia

Esta pregunta se la realizó para corroborar si efectivamente el personal tiene la certeza de que el puesto en el que desempeña su trabajo se encuentra ubicado dentro de la estructura orgánica de la institución, en ese entendido se puede observar que el 6% del personal encuestado indican que sus puestos de trabajo no están incluidos en el organigrama y este porcentaje corresponde a las nuevas Secciones de la Unidad Administrativa.

Pregunta N°5

¿En qué manual se encuentran descritas sus funciones?

GRÁFICO N°5



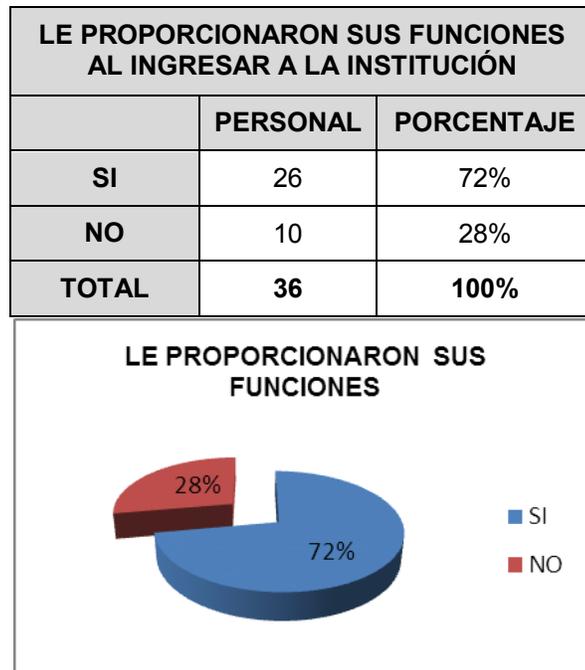
Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la consulta efectuada de los manuales se puede observar que el 34% indica que ellos conocen sus funciones a través del Manual de Organización y Funciones y el 6% indica que no se encuentran sus funciones en ningún manual, por lo que se concluye que estos corresponden a las nuevas secciones.

Pregunta N°6

¿Cuándo ingreso a la institución le proporcionaron sus funciones a través de algún documento?

GRÁFICO N° 6



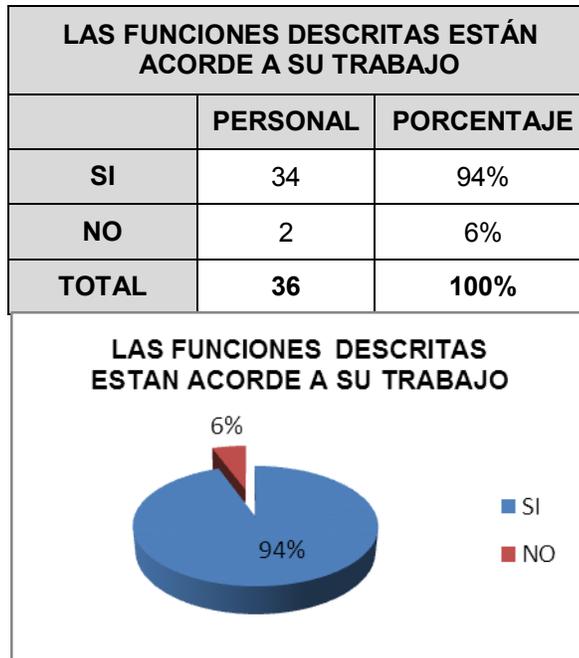
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados se puede determinar que solo al 72% del personal se le entregó un documento en el que se detalló las funciones que este debía cumplir en su puesto de trabajo, el 28 % desconoce esa información, lo que hace suponer que no existe una buena difusión de las funciones, ni inducción al personal que ingresa a la institución.

Pregunta N°7

¿Considera que las funciones descritas en el manual están acorde a su trabajo?

GRÁFICO N° 7



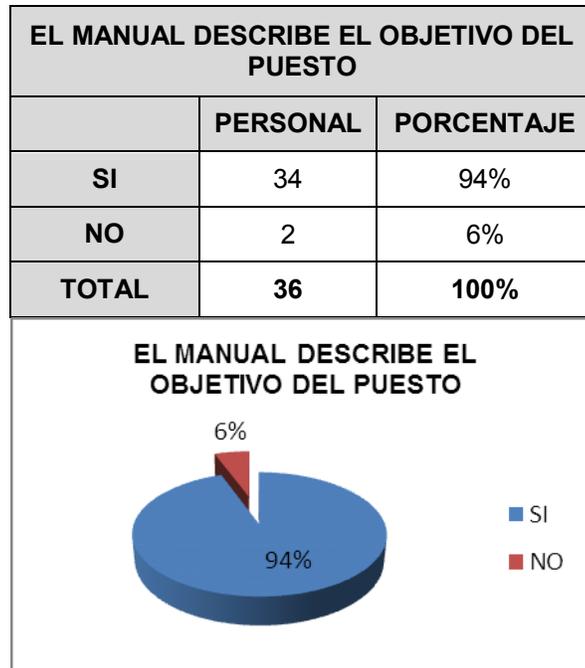
Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la consulta efectuada de los manuales se puede observar que el 94% indica que las funciones detalladas en el Manual de Funciones son las que corresponden a su puesto de trabajo y el 6% que no y esto se debe a que las secciones nuevas no cuentan con un documento formal en el que estén descritas sus funciones.

Pregunta N°8

¿El manual describe el objetivo del puesto?

GRÁFICO N° 8



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la consulta efectuada del objetivo de los puestos de trabajo el 94% indica que el Manual de Funciones describe el objetivo del puesto de trabajo y el 6% que no y esto se debe a que las secciones nuevas no cuentan con un documento formal en el que esté descrito el objetivo del puesto.

Pregunta N°9

¿Sabe a quién reportar los resultados de las funciones que realiza (inmediato superior)?

GRÁFICO N° 9



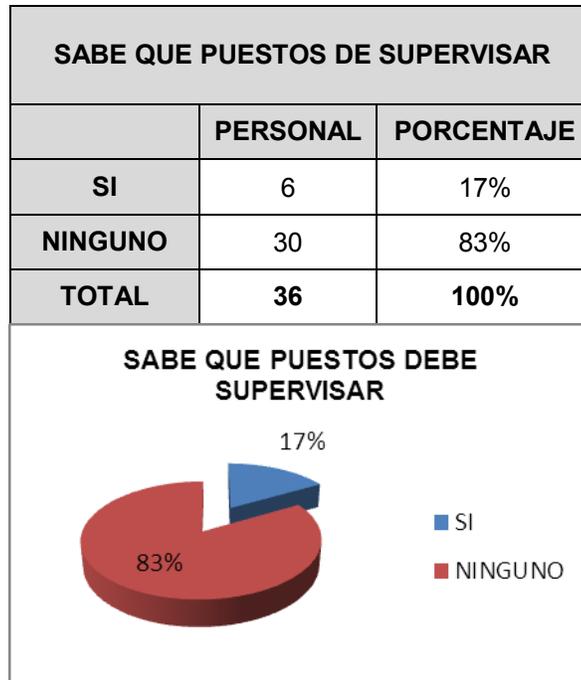
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar el 100% del personal conoce la línea de autoridad, es decir sabe a quién va a reportar el trabajo realizado.

Pregunta N°10

¿Usted conoce a que puestos debe supervisar?

GRÁFICO N° 10



Fuente: Elaboración Propia

En los resultados referente a la supervisión de puestos el 17% indica que si conocen todos puestos que deben supervisar ya que son los jefes de unidad o de departamento y el 83% es el personal que no tienen puestos para supervisar.

Pregunta N°11

¿Considera usted que cumple con los requisitos necesarios para ocupar el puesto de trabajo?

GRÁFICO N° 11



Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 100% del personal cumple con los requisitos necesarios para ocupar el puesto de trabajo, sin embargo en consultas al azar realizadas al personal de la Unidad Administrativa, comentaron que por ejemplo el puesto de Secretaria de la Unidad Administrativa lo desempeña una Auxiliar de oficina.

Los resultados del **análisis documental** son los siguientes:

Para realizar el presente documento se analizó el Manual de Organización y Funciones, instrumento normativo que tiene la finalidad de reglamentar la organización y desempeño de las labores de personal de la institución, con el cual se pudo conocer las áreas y unidades organizacionales, su jerarquía, objetivos y funciones de las mismas, y lo más importante conocer su estructura orgánica en su forma más simple que es el organigrama.

En primera instancia se pudo observar que la institución cuenta con un Manual de Organización y Funciones, el mismo que fue actualizado en la gestión 2018, sin embargo cuando se revisó el organigrama se vio que el mismo es de la gestión 2010 y a partir de ese año no sufrió ninguna modificación, siendo solo objeto de actualización las funciones del personal.

En la revisión de la estructura Orgánica se evidenció que de la Unidad Administrativa depende el Departamento Administrativo y que de este dependen 7 Secciones, de las cuales 3 corresponden al área financiera y 4 corresponden al área administrativa, lo que indica que el Jefe del Departamento estaría cumpliendo doble función.

Teniendo en cuenta que el total de personal dependiente de la Unidad Administrativa es de 12 se procedió a la verificación del organigrama con cada uno de los puestos de trabajo y se determinó dentro del Departamento Administrativo que existen dos secciones nuevas, una Sección de Contrataciones y una Sección de Planificación.

4.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

De los resultados obtenidos de la investigación de campo se puede realizar las siguientes conclusiones:

- El Servicio Nacional de Aerofotogrametría, cuenta con un organigrama que no se encuentra actualizado, puesto que en la Unidad Administrativa existen dos Secciones que no se reflejan en la estructura organizacional.
- Se determinó que existe dualidad de funciones en el Departamento Administrativo, puesto que de este dependen Secciones Financieras y Administrativas.
- Las Secciones de Contrataciones y Planificación no tienen establecidas sus funciones en un documento formal.
- No existe un documento en el que puedan guiar para realizar la contratación del personal idóneo para ocupar los puestos de trabajo.

Para poder subsanar las observaciones previamente descritas se realiza las siguientes recomendaciones:

- Teniendo en cuenta que en la Unidad Administrativa del Servicio Nacional de Aerofotogrametría, se crearon dos Secciones es necesario realizar un Reestructuración de organigrama de la citada Unidad, considerando también crear un Departamento Financiero con el que se eliminara la dualidad de funciones.
- Así también, se recomienda la realizar un análisis y descripción de puestos en primera instancia para el Departamento Financiero y las Secciones de Contrataciones y Planificación, posteriormente para la Unidad Administrativa y las demás Secciones.

4.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.7.1. INTRODUCCIÓN

Luego de haber realizado la investigación de campo en el presente documento, se ve la necesidad de desarrollar una propuesta que para subsanar las observaciones encontradas en la Unidad Administrativa del Servicio Nacional de Aerofotogrametría.

La propuesta se basa en el análisis y descripción de puestos a partir de la reestructuración de la estructura orgánica de la Unidad Administrativa en la que se incluirán a las Secciones de Planificación y de Contrataciones y se creará el Departamento Financiero y dos puestos de Secretaria, mismos que serán plasmados en un manual de descripción de puestos.

4.7.2. OBJETIVO

Lograr que mediante la descripción de puestos, el personal dependiente de la unidad administrativa del servicio nacional de aerofotogrametría se interiorice de las funciones específicas para su puesto de trabajo y de esta manera demuestre mejores resultados.

4.7.3. VENTAJAS QUE PROPORCIONA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos de trabajo responde a una necesidad urgente de las empresas para organizar eficazmente el trabajo en ellas. Es indispensable para conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y las “aptitudes que se requieren para hacerlo bien”.

El análisis de puestos representa importantes ventajas para la empresa, el trabajador, el departamento de personal y el jefe de área y son las siguientes:

Para la organización:

- Permite establecer los niveles jerárquicos con su correspondiente autoridad y responsabilidad.
- Permite apoyar la coordinación del trabajo correspondiente
- La estructura organizacional se vuelve más definida, ayudando a tener un claro posicionamiento del personal dentro de la empresa.

Para los jefes de área:

- Representa un documento importante que define las funciones y permite distribuir de manera razonable las tareas y ubicar a cada empleado en el puesto de trabajo que le corresponda.
- El jefe puede controlar mejor a sus colaboradores desde el punto de vista de responsabilidad, productividad, eficiencia y eficacia.
- Facilita la sustitución correcta de un empleado en casos de eventualidad.

Para el trabajador:

- Describe las tareas que debe ejecutar, la manera en que debe realizarlas y con qué finalidad. También le indica sus responsabilidades por tareas orientándolo hacia el logro de los objetivos del puesto de trabajo.
- Comprueba que sus tareas están bien o mal ejecutadas. Con esto se le indican los errores cometidos, pero también sus aciertos logrados.

Para el departamento de recursos humanos:

- Funciona de orientación al momento de contratar nuevo personal para el puesto, así se identifica candidato de forma efectiva.
- Ayuda a identificar los requerimientos de capacitación que necesita el personal para mejorar el desempeño de sus funciones en el puesto.
- Permite fijar políticas y programas de evaluación del desempeño para considerar ascensos, promociones, incentivos, entre otros.

4.7.4. ANÁLISIS DE PUESTOS

Para llevar a cabo el análisis de puestos se seguirán las fases correspondientes.

Preparación del análisis de puestos

En esta primera fase, se llevó una reunión con el Director General, el Jefe de la Unidad Administrativa y el Jefe de Recursos Humanos, para comunicar la importancia de realizar un análisis de puestos en la Unidad Administrativa, debido a la creación de puestos y otras observaciones encontradas.

Se explicó que, este análisis se lo realizaría en cada uno de los puestos que conforman la Unidad Administrativa, de los cuales se recolectará información utilizando diferentes métodos y que producto de este análisis se obtendrá la descripción de los mismos.

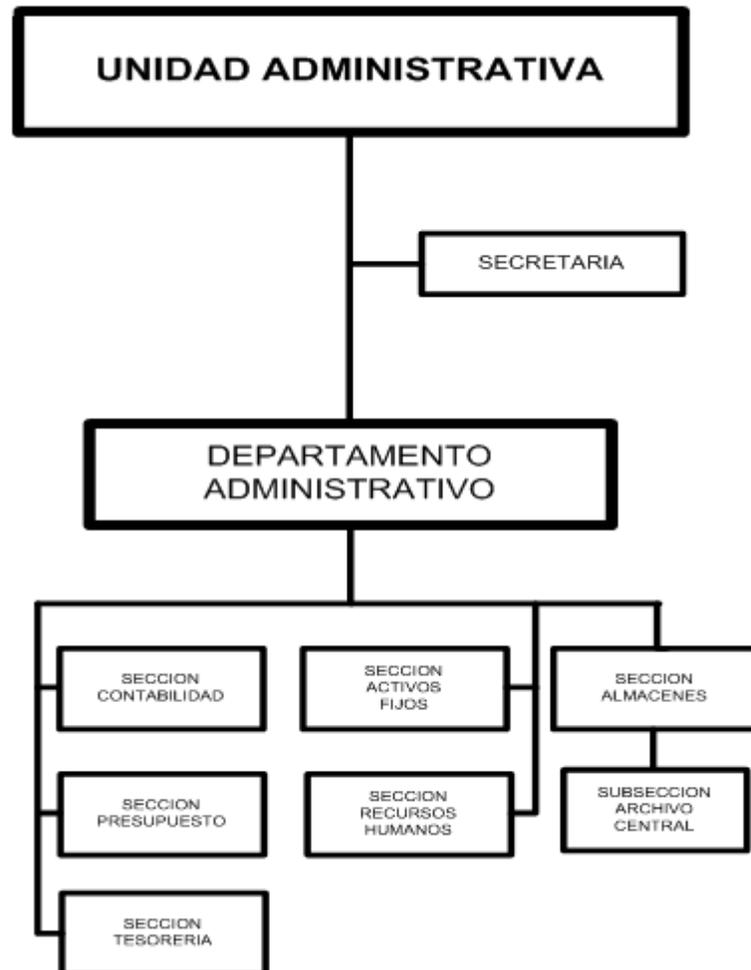
Planeación del análisis de puestos

En esta fase, se comunicó al personal involucrado (personal dependiente de la Unidad Administrativa) sobre las actividades que se realizarían durante el proceso de análisis de puestos, así como la necesidad de contar con el apoyo y colaboración de los mismos, con la finalidad de que producto del análisis se obtenga un buen resultado en beneficio tanto de la empresa como del mismo personal.

También se determinó los métodos de recolección de información a utilizarse y se estructuraron los mismos. **Ver Anexos 4 y 5**

Ejecución del análisis de puestos

En esta fase se efectuó un inventario de los puestos que conforman la Unidad Administrativa, basado en primera instancia en el organigrama únicamente de la citada unidad.



Sin embargo, en el conteo físico de los puestos de trabajo se puede observar que existen 2 puestos extras que dependen de la Unidad Administrativa y que no se encuentran incluidos en el organigrama. En ese entendido, se aplica la aseveración de que cada empleado ocupa un puesto de trabajo y un puesto es ocupado por una sola persona.

Por otro lado, se observó que del departamento administrativo dependen tanto secciones administrativas como financieras, por consiguiente se ve la necesidad de realizar la separación de las secciones dependiendo al área que corresponda y la división de trabajo, con la finalidad de evitar la dualidad de funciones, asimismo, se creará dos puestos, uno para secretaria del departamento Administrativo y otro para secretaria del departamento financiero, por lo tanto se llegó al siguiente detalle:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NIVEL JERÁRQUICO	NÚMERO DE PERSONAS
Jefe de la Unidad Administrativa	Jefe	1
Secretaria de la Unidad Administrativa	Apoyo	1
Jefe del Departamento Administrativo	Jefe	1
Secretaria del Departamento Administrativo	Apoyo	1
Jefe de la Sección Activos Fijos	Apoyo	1
Jefe de la Sección Almacenes	Apoyo	1
Jefe de la Sección Recursos Humanos	Apoyo	1
Jefe de la Sub Sección Archivo Central	Apoyo	1
Jefe de la Sección Contrataciones	Apoyo	1
Jefe de la Sección Planificación	Apoyo	1
Jefe del Departamento Financiero	Jefe	1
Secretaria del Departamento Financiero	Apoyo	1
Jefe de la Sección Contabilidad	Apoyo	1
Jefe de la Sección Presupuestos	Apoyo	1
Jefe de la Sección Tesorería	Apoyo	1
TOTAL		15

De acuerdo con el inventario realizado, son 15 puestos que están sujetos a análisis, mismos que no coinciden con el organigrama de la Unidad Administrativa.

Una vez determinado el número de puestos a analizar se comenzó con el proceso de recolección de información a través de los métodos seleccionados, para lo cual se distribuyó los cuestionarios previamente

estructurados a un total de 12 personas, toda vez que en la Unidad Administrativa son 12 puestos los que se ocupan actualmente.

De los puestos ya existentes, se pudo verificar las líneas de dependencia tanto del inmediato superior, como de supervisión; se pudo revisar y verificar que los objetivos y funciones se encuentren bien descritos; se obtuvo información referente a las relaciones de coordinación y comunicación tanto internas como externas; así como los conocimientos, experiencia, competencias y habilidades necesarios para el puesto de trabajo.

De los puestos de Contrataciones y Planificación, se pudo obtener el objetivo, las funciones realizadas, los niveles de dependencia, las relaciones de coordinación y comunicación internas y externas y los requisitos necesarios para ocupar el puesto de trabajo.

Otro método utilizado fueron las entrevistas, estas se las realizó al Jefe de la Unidad Administrativa, Jefe del Departamento Administrativo, Jefe de Contrataciones, Jefe de Planificación, con los cuales se pudo trabajar en la revisión de los objetivos, funciones, relaciones de coordinación y comunicación y especificaciones del puesto obtenidos en las encuestas de las secciones de Contrataciones y planificación.

Asimismo, con el Jefe de la Unidad Administrativa, se pudo establecer los objetivos, funciones, relaciones de coordinación y especificaciones necesarias para los puestos de trabajo, que de acuerdo al análisis efectuado en el organigrama de la Unidad Administrativa se vio por conveniente crear los puestos de Jefe de Departamento Financiero y dos puestos de Secretarías.

El método de observación directa se utilizó para recabar información respecto a las condiciones en las que el personal de la Unidad Administrativa efectúa sus funciones, las herramientas que utiliza y el ambiente de trabajo. Como resultado, se pudo determinar que el personal cuenta con el material, mobiliario y equipos requeridos para el desarrollo de sus funciones, así también, se pudo notar que cuentan con cuatro ambientes de trabajo, tres de ellos corresponden al Departamento Administrativo (uno para Almacenes, uno para Archivo Central y uno para Recursos Humanos, Contrataciones y Activos Fijos); en el cuarto ambiente, se encuentra la Unidad Administrativa, Secretaria de Unidad, Departamento Administrativo, Contabilidad, Presupuestos y Tesorería. Todos los ambientes son ventilados y bien iluminados, sin embargo el cuarto ambiente resulta reducido para las seis personas que trabajan ahí.

Conclusiones del Análisis de puestos

La Unidad Administrativa actualmente está conformada por 12 personas, 2 Jefes y 10 son personal de apoyo, en esta unidad realiza un trabajo rutinario, manual e intelectual, todo el personal conoce con claridad las funciones que debe realizar.

Dualidad de funciones en el caso del Jefe de la Unidad Administrativa, toda vez que, aparte de tener que supervisar el trabajo de todos sus dependientes, supervisa exclusivamente el trabajo de las secciones pertenecientes al área administrativa, es decir, Recursos Humanos, Activos Fijos, Almacenes, Contrataciones, Planificación y Archivo Central.

El Jefe del Departamento Administrativo, supervisa únicamente el trabajo de las secciones correspondientes al área financiera, es decir, Contabilidad, Presupuestos y Tesorería, ya que el mismo está especializado esta rama, por lo tanto descuida a las demás secciones, motivo por el cual se tomó la determinación de realizar la división de trabajo y funciones y crear el Departamento Financiero, puesto que así cada Jefe Departamento podrá encargarse de supervisar a su área.

Secretaria de la Unidad Administrativa, no cumple con un perfil para ocupar ese puesto, ya que la misma es una auxiliar de oficina, por lo tanto se debe analizar la posibilidad de realizar la reasignación correspondiente.

Las Secciones de Planificación y Recursos Humanos, si bien tienen claras sus funciones y las desempeñan adecuadamente, requieren de capacitación que les permita demostrar las aptitudes, habilidades y competencias.

En cuanto a los ambientes de trabajo, se debe realizar una reubicación de ambientes, tomando en cuenta las áreas tanto administrativa como financiera y de esta manera brindar seguridad y comodidad al personal.

Actualización del organigrama

Toda empresa debe contar con una estructura organizacional bien definida, puesto que esta tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando y departamentalizaciones, entre otras. En la Estructura organizacional la jerarquía, juega un rol importante, por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente.

En este entendido, es que se observó la denominación de Unidad Administrativa, ya que el citado puesto corresponde a un nivel jerárquico, toda vez que el Jefe de la Unidad administrativa, debe dirigir a los empleados y controlar que las funciones de los mismos se cumplan en beneficio de la institución, por lo tanto su denominación será Dirección Administrativa Financiera.

Asimismo, en el nuevo organigrama se incluirá al Departamento Financiero, las Secretarías para cada departamento, la Sección de Contrataciones y la Sección de Planificación.

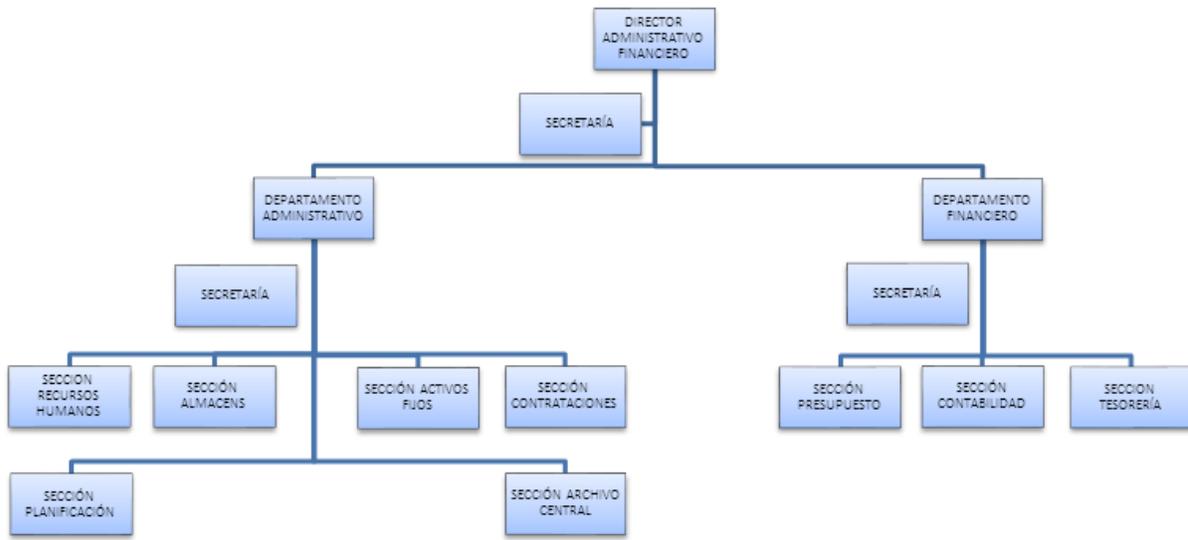
A continuación se presenta el nuevo organigrama propuesto:

GRAFICO N° 12

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA

SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA



Fuente: Elaboración Propia

4.7.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El manual de descripción de puestos es el resultado del análisis de puestos realizado en la unidad administrativa del servicio nacional de aerofotogrametría.



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Director Administrativo Financiero
Ubicación del Puesto :	Dirección Administrativa Financiera
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Director General Ejecutivo Sub Director General
Nivel de Supervisión :	Departamento Administrativo Departamento Financiero

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar, dirigir, organizar, supervisar, administrar y controlar los recursos tanto financieros como no financieros, que coadyuven al logro de los objetivos de la institución.

III. FUNCIONES

- Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Cooperar en las formulaciones, interpretaciones y aplicaciones de las políticas de la Institución.
- Definir y administrar las Políticas Financieras de la Institución.
- Supervisar la elaboración del POA y de la reformulación del Presupuesto Anual, coordinando con las Direcciones, Unidades y demás Jefaturas de Departamentos de su dependencia.
- Participar en las decisiones respecto a la compra de materiales y repuestos en forma conjunta de acuerdo al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes, Servicios y de Consultoría.
- Determinar y aplicar sistemas de control interno y evaluarlos permanentemente para optimizarlos.

- Proponer acciones correctivas en caso de presentarse posiciones críticas en cualquiera de los componentes financieros.
- Presentar mensualmente la información financiera, que permita medir la eficiencia, efectividad y economía de los recursos.
- Realizar un control y custodia de efectivo y valores.
- Delegar las tareas que sean factibles de transmitir y designar una adecuada distribución de trabajo.
- Evaluar y supervisar las labores del personal de su dependencia.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN	
INTERNA	EXTERNA
Dirección General Sub Dirección General Unidades de Área Personal de su dependencia	Con instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales en el marco de su competencia
V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
5.1. FORMACIÓN	
Licenciatura con Título en Provisión Nacional en las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o Ingeniería Comercial	
5.2. OTROS CONOCIMIENTOS	
Ley 1178 "De Administración y Control Gubernamentales Sistema de Administración de Bienes y Servicios Sistema de Administración de Personal Sistema de Contabilidad Integrado	
5.3. EXPERIENCIA	
Experiencia general de 8 años. Experiencia específica de 2 años.	
5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
Orden y disciplina Trabajo en equipo y bajo presión Enfoque a resultados Toma de decisiones Liderazgo	



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECRETARÍA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Secretaria de la Dirección Administrativa Financiera
Ubicación del Puesto :	Dirección Administrativa Financiera
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Director Administrativo Financiero
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Colaborar en las funciones de la Dirección Administrativa Financiera con la elaboración de la correspondencia recibida, despachada y atención al público.

III. FUNCIONES

- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso y Manejo de los documentos.
- Despachar y recibir toda la documentación que ingrese.
- Llevar libro de registro de entrada y salida de la documentación pertinente.
- Atender llamadas telefónicas, faxes, e-mails y otros.
- Recibir y atender a toda persona que requiera entrevistas.
- Mantener relación directa con las secretarías de las diferentes Direcciones de Área y la secretaria de Dirección General Ejecutiva
- Mantener relación de coordinación con las diferentes Direcciones, Departamentos y Secciones en el despacho.
- Llevar libro de registro de números telefónicos, direcciones, cargos de autoridades y personas que tengan relación directa con la Institución.
- Ser responsable del archivo general de la correspondencia.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Dirección Administrativa Financiera Secretarías General y de Direcciones Personal dependiente de la Dirección Administrativa Financiera	Ninguna

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN

Título de Secretaria Ejecutiva

5.2. OTROS CONOCIMIENTOS

Manejo de paquetes informáticos (Word, Excel, Power Point).

5.3. EXPERIENCIA

Experiencia general de 2 años, en el trabajo específico.

5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Facilidad de comunicación
Orden y disciplina
Trabajo bajo presión
Trabajo en equipo



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe del Departamento Administrativo
Ubicación del Puesto :	Dirección Administrativa Financiera
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Director Administrativo Financiero
Nivel de Supervisión :	Secretaria del Departamento Administrativo Jefe de Sección de Recursos Humanos Jefe de Sección de Contrataciones Jefe de Sección de Activos Fijos Jefe de Sección de Almacenes Jefe de Sección de Archivo Central

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Gestionar eficientemente los Recursos Humanos, Activos Fijos y existencias de materiales y suministros, así como los servicios generales de apoyo a las distintas unidades de la institución en el marco de la normativa vigente

III. FUNCIONES

- Elaborar el Programa de Operaciones Anual del Departamento, en coordinación con las secciones de su dependencia.
- Elaborar el Programa Anual de Contrataciones de la institución.
- Atender previa verificación del Presupuesto, los requerimientos o pedidos efectuados por las diferentes Unidades, Secciones y Subsecciones de la institución.
- Recibir, instruir y supervisar la atención de los requerimientos de adquisiciones de materiales y suministros, previa autorización de las instancias correspondientes.
- Administrar los recursos humanos a través del reclutamiento, asignación, evaluación y capacitación del personal de acuerdo al Reglamento Específico y Reglamento Interno del Personal.

- Preparar toda la documentación inherente para la revalorización de activos fijos, de todos los bienes que pertenezcan a la Institución.
- Tener todos los bienes patrimoniales registrados y debidamente inscritos en las Instituciones respectivas para precautelar el derecho propietario
- Supervisar el registro correcto de codificación de los archivos fijos.
- Supervisar y dirigir la elaboración y actualización de los Reglamentos Específicos de la institución para posterior remisión al Director General Ejecutivo.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN	
INTERNA	EXTERNA
Dirección Administrativa Financiera Departamento Financiero Personal dependiente de la Dirección Administrativa Financiera	Ninguna
V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
5.1. FORMACIÓN	
Titulado en las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o Ingeniería Comercial	
5.2. OTROS CONOCIMIENTOS	
Cursos: Ley 1178 “De Administración y Control Gubernamentales Sistema de Administración de Bienes y Servicios Sistema de Administración de Personal	
5.3. EXPERIENCIA	
Experiencia general de 5 años. Experiencia específica de 2 años.	
5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
Orden y Disciplina Trabajo bajo presión Buena comunicación Toma de decisiones Trabajo en equipo	



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECRETARÍA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Secretaria del Departamento Administrativo
Ubicación del Puesto :	Departamento Administrativo
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe del Departamento Administrativo
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Colaborar en las funciones del Departamento Administrativo con la elaboración de la correspondencia recibida, despachada y atención al público.

III. FUNCIONES

- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso y Manejo de los documentos.
- Despachar y recibir toda la documentación que ingrese.
- Llevar libro de registro de entrada y salida de la documentación pertinente.
- Atender llamadas telefónicas, faxes, e-mails y otros.
- Recibir y atender a toda persona que requiera entrevistas.
- Mantener relación directa con las secretarías de las diferentes Direcciones de Área y la secretaria de Dirección General Ejecutiva
- Mantener relación de coordinación con las diferentes Direcciones departamentos y secciones en el despacho.
- Llevar libro de registro de números telefónicos, direcciones, cargos de autoridades y personas que tengan relación directa con la Institución.
- Ser responsable del archivo general de la correspondencia.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Departamento Administrativo Secretarías General y de Direcciones Personal dependiente de la Dirección Administrativa Financiera	Ninguna

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN

Título de Secretaria Ejecutiva

5.2. OTROS CONOCIMIENTOS

Manejo de paquetes informáticos (Word, Excel, Power Point).

5.3. EXPERIENCIA

Experiencia general de 2 años, en el trabajo específico.

5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Facilidad de comunicación
Orden y disciplina
Trabajo bajo presión
Trabajo en equipo



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECCIÓN RECURSOS HUMANOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe de Sección Recursos Humanos
Ubicación del Puesto :	Departamento Administrativo
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe Departamento Administrativo
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar el plan anual de incorporaciones, contrataciones de personal eventual y llevar el registro actualizado de licencias, vacaciones y permisos verificando su cumplimiento.

III. FUNCIONES

- Efectuar el relevamiento de la información necesaria del personal al interior de la institución.
- Lograr que la institución tenga estructurada su organización por medio de la cuantificación de personal
- Participar en el proceso de reclutamiento de personal, en coordinación con la unidad solicitante y la Unidad Administrativa Financiera.
- Seleccionar al servidor público con méritos, capacidad aptitud y atributos personales para ejercer el cargo.
- Realizar la Inducción a todo personal nuevo que se incorpora a la institución.
- Programar, organizar y realizar, conjuntamente las Unidades y Departamentos, la evaluación del desempeño del personal.
- Programar, coordinar y controlar la realización de los programas de capacitación al personal de la institución.
- Implantar el Sistema de Administración de Personal.
- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso y Manejo de los documentos de las personas contratadas eventualmente.

- Controlar el horario de ingreso y salida del personal a través de los partes diarios.
- Remitir la relación atrasos, faltas y abandonos de labores del personal a instancias superiores.
- Presentar partes mensuales sobre las horas extraordinarias del trabajo.
- Elaborar certificados, constancias e informes relativos al personal que puedan ser requeridos por los mismos o de terceros.
- Realizar trabajos afines que se le asignen, en función a reglamento interno de la institución.
- Lograr que el servidor público de la institución tenga sus documentos en correcta disposición.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN	
INTERNA	EXTERNA
Direcciones	
Departamentos	Ninguna
Secciones	

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
5.1. FORMACIÓN
Titulado o Egresado en las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o Ingeniería Comercial
5.2. OTROS CONOCIMIENTOS
Cursos: Ley 1178 “De Administración y Control Gubernamentales Sistema de Administración de Personal (SAP) Sistema de Organización Administrativa (SOA)
5.3. EXPERIENCIA
Experiencia general de 2 años.
5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES
Orden y disciplina Facilidad de comunicación Trabajo bajo presión Saber escuchar Trabajo en equipo



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECCIÓN DE CONTRATACIONES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe de Sección Contrataciones
Ubicación del Puesto :	Departamento Administrativo
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe de Departamento Administrativo
Nivel de Supervisión :	Ninguna

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar procesos transparentes y oportunos, para la contratación de bienes y servicios y contrataciones, de acuerdo a normas en actual vigencia.

III. FUNCIONES

- Controlar el registrar en el SICOES la Programación Anual de Contrataciones y sus modificaciones durante la gestión.
- Realizar procesos de contratación en las modalidades de contratación Menor, Apoyo Nacional a la Producción y Empleo, Licitación Pública, Contratación Directa y en el Exterior según sea la cuantía.
- Elaborar el documento base de contratación para los procesos que lo requieran, en cumplimiento con el Reglamento Especifico SABS.
- Verificar mediante certificación presupuestaria la existencia de presupuesto para la compra o contratación del Bien o Servicio.
- Realizar la publicación de formularios en el Sistema de Contrataciones Estatal SICOES.
- Cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente.
- Atender oportunamente los requerimientos realizados por las diferentes Direcciones, Departamento y Secciones.
- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso, y Manejo de los documentos.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Direcciones Departamentos Secciones	Proveedores

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN

Titulado en las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o Ingeniería Comercial

5.2. OTROS CONOCIMIENTOS

Cursos:

Ley 1178 “De Administración y Control Gubernamentales

Sistema de Administración de Bienes y Servicios

Conocimiento del idioma inglés

5.3. EXPERIENCIA

Experiencia general de 3 años.

Experiencia específica de 1 años.

5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Orden y disciplina

Trabajo bajo presión

Facilidad de comunicación

Capacidad de negociación

Trabajo en equipo



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECCIÓN ACTIVOS FIJOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe de Sección Activos Fijos
Ubicación del Puesto :	Departamento Administrativo
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe de Departamento Administrativo
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener un sistema de registro y control de todos los bienes muebles e inmuebles y precautelar el derecho propietario de todos los activos fijos de la Institución.

III. FUNCIONES

- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso y Manejo de los documentos de bienes muebles e inmuebles.
- Levantar inventarios con detalles, determinando el estado, descripciones técnicas, que especifiquen claramente el bien según especificaciones técnicas de la Contraloría General del Estado.
- Elaborar formularios de Custodia y entregar los activos fijos a los responsables que utilizan los mismos.
- Incluir, separar, efectuar traspasos con firmas de los ejecutivos sobre las compras o bajas de los bienes, deslindando responsabilidades.
- Programar y supervisar la ejecución de labores de mantenimiento y reparación de los activos fijos.
- Custodiar y mantener en buenas condiciones los bienes muebles e inmuebles.
- Cuidar la buena conservación de los activos fijos, excepto equipo de vuelo.
- Remitir informes de los activos fijos al Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE)

-
- Realizar la verificación y seguimiento de trámites y salvaguarda de Activos en custodia temporal.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Direcciones Departamentos Secciones	Servicio Nacional de Patrimonio del Estado (SENAPE).

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN

Titulado o egresado en las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o Ingeniería Comercial

5.2. OTROS CONOCIMIENTOS

Cursos:

Ley 1178 “De Administración y Control Gubernamentales
Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

5.3. EXPERIENCIA

Experiencia general de 2 años.
Experiencia específica de 1 año.

5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Orden y disciplina
Trabajo bajo presión
Trabajo en equipo
Buena comunicación



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECCIÓN ALMACENES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe de Sección Almacenes
Ubicación del Puesto :	Departamento Administrativo
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe de Departamento Administrativo
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar una adecuada administración de los suministros existentes en almacenes a través de los registros de ingresos, egresos y saldos.

III. FUNCIONES

- Elaborar informes periódicos con respecto a los niveles máximos y mínimos de materiales y suministros.
- Coordinar la evaluación y cotización de los materiales y suministros.
- Revisar las facturas de las adquisiciones realizadas.
- Elaborar actas de recepción de materiales y repuestos recibidos, que ingresan en almacenes.
- Mantener el control de niveles máximos y mínimos de materiales y suministros.
- Realizar inventarios mensuales, trimestrales, semestrales y anuales sobre la existencia de materiales y suministros.
- Despachar los materiales y pedidos a las diferentes reparticiones solicitantes.
- Elaborar papeletas de salidas de suministros varios.
- Registrar en libros las adquisiciones realizadas.
- Presentar detalle de ingresos, egresos y saldos de materiales y suministros.
- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso y Manejo de los documentos a su cargo.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Direcciones Departamentos Secciones	Ninguna

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN

Titulado o egresado en las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o Ingeniería Comercial

5.2. OTROS CONOCIMIENTOS

Cursos:
Ley 1178 "De Administración y Control Gubernamentales
Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

5.3. EXPERIENCIA

Experiencia general de 2 años.
Experiencia específica de 1 año.

5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Orden y disciplina
Trabajo bajo presión
Trabajo en equipo



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECCIÓN ARCHIVO CENTRAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe de Sección Archivo Central
Ubicación del Puesto :	Departamento Administrativo
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe de Departamento Administrativo
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Revisar, controlar, registrar, custodiar y archivar todos los documentos que se encuentran en archivo central.

III. FUNCIONES

- Realizar el registro de toda la documentación que se encuentra en el archivo central.
- Elaborar el listado de la documentación por gestiones y por asunto.
- Controlar los ingresos y salidas de la documentación que se encuentra en su custodia.
- Recibir periódicamente documentación proveniente de los archivos de las Unidades de Área y Secretarías.
- Satisfacer las consultas de información que las unidades organizacionales realicen.
- Vigilar que no salga del Archivo ningún documento o expediente sin la debida autorización y cotejo previo del mismo.
- Realizar catalogación, identificación e instalación física en el depósito del archivo.
- Desarrollar los programas y acciones necesarias de prevención, protección y conservación requeridas para el mantenimiento físico y preservación de los documentos.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Dirección Administrativa Financiera Departamento Financiero y personal dependiente Auditoría Interna	Ninguna

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN

Titulado o egresado en las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o Ingeniería Comercial

5.2. OTROS CONOCIMIENTOS

Cursos:
Ley 1178 “De Administración y Control Gubernamentales
Conocimientos en archivística

5.3. EXPERIENCIA

Experiencia general de 2 años.
Experiencia específica de 1 año.

5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Orden y disciplina
Trabajo bajo presión
Trabajo en equipo



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECCIÓN PLANIFICACIÓN

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe de Sección Planificación
Ubicación del Puesto :	Departamento Administrativo
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe de Departamento Administrativo
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar, programar y proyectar actividades a corto, mediano y/o largo plazo, a fin de contribuir al desarrollo de objetivos según la misión y visión de la institución.

III. FUNCIONES

- Asesorar en la revisión y ajustes en la estructura organizacional, cuando así sea requerido.
- Efectuar el análisis de los diferentes planes para determinar la factibilidad de los mismos, de acuerdo a necesidades de las diferentes áreas de la institución.
- Elaborar los manuales de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos y sus respectivas modificaciones.
- Realizar la actualización de los Reglamentos Específicos de la institución.
- Subsanan observaciones de los Reglamentos Específicos realizadas del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- Lograr la aprobación y compatibilización con el Órgano Rector, de cada uno de los Reglamentos Específicos de la institución
- Elaborar informes periódicos y/o de acuerdo a requerimiento sobre las actividades realizadas.
- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso y Manejo de los documentos a su cargo

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Direcciones Departamentos Secciones	Ministerio de Economía y Finanzas Publicas

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN

Titulado o egresado en las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o Ingeniería Comercial

5.2. OTROS CONOCIMIENTOS

Cursos:

Ley 1178 "De Administración y Control Gubernamentales
Sistema de Organización Administrativa (SOA)
Sistema de Programación Operativa

5.3. EXPERIENCIA

Experiencia general de 2 años.
Experiencia general de 1 años.

5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Facilidad de comunicación
Orden y disciplina
Trabajo bajo presión
Trabajo en equipo



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DEPARTAMENTO FINANCIERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe de Departamento Financiero
Ubicación del Puesto :	Dirección Administrativa Financiera
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe de Departamento Administrativo
Nivel de Supervisión :	Secretaria de Departamento Financiero Jefe de Sección Presupuestos Jefe de Sección Contabilidad Jefe de Sección Tesorería

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar y ejecutar los recursos económico-financieros de la institución, de manera eficiente y transparente, en el marco de las disposiciones legales contenidas en la Ley SAFCO.

III. FUNCIONES

- Participar activamente en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y del Presupuesto de Gestión.
- Supervisar la ejecución presupuestaria y elaborar informes periódicamente para posteriormente remitirlos al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en cumplimiento de disposiciones administrativas en vigencia y cuando sea solicitado por las instancias correspondientes.
- Asegurar el correcto funcionamiento del sistema de contabilidad de acuerdo con las normas y técnicas correspondientes.
- Establecer procedimientos de control interno dentro de los procesos financieros, contables, con las políticas y normas de contabilidad dictadas por la Contraloría General del Estado, enmarcadas en los sistemas de control fiscal de la Ley N° 1178“SAFCO”.

- Verificar que los registros contables se lleven correctamente y en forma oportuna.
- Supervisar la elaboración de los Estados Financieros, de acuerdo a los sistemas computarizados.
- Revisar las transacciones contables, en los comprobantes de contabilidad emitidos de acuerdo a la nomenclatura contable programada.
- Seguimiento y evaluación del nivel de ejecución de las modificaciones y/o ajustes a los presupuestos asignados y a los presupuestos de gastos y recursos.
- Procesamiento y emisión de la información de ejecución presupuestaria.
- Cumplimiento de las distintas normas legales y técnicas relativas a los Sistemas de la Ley 1178.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN	
INTERNA	EXTERNA
Dirección Administrativa Financiera Departamento Administrativo Personal dependiente de la Dirección Administrativa Financiera	Ninguna

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
5.1. FORMACIÓN
Titulado en las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o Ingeniería Comercial
5.2. OTROS CONOCIMIENTOS
Cursos: Ley 1178 “De Administración y Control Gubernamentales Sistema de Organización Administrativa (SOA) Sistema de Programación Operativa (SPO) curso del Sistema de Control Gubernamental (SCG)
5.3. EXPERIENCIA
Experiencia general de 4 años. Experiencia específica de 2 años.

5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Orden y disciplina
Trabajo bajo presión
Trabajo en equipo
Facilidad de comunicación
Toma de decisiones
Pensamiento analítico



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECRETARÍA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Secretaria del Departamento Financiero
Ubicación del Puesto :	Departamento Financiero
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe del Departamento Financiero
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Colaborar en las funciones del Departamento Financiero con la elaboración de la correspondencia recibida, despachada y atención al público.

III. FUNCIONES

- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso y Manejo de los documentos.
- Despachar y recibir toda la documentación que ingrese.
- Llevar libro de registro de entrada y salida de la documentación pertinente.
- Atender llamadas telefónicas, faxes, e-mails y otros.
- Recibir y atender a toda persona que requiera entrevistas.
- Mantener relación directa con las secretarías de las diferentes Direcciones de Área y la secretaria de Dirección General Ejecutiva
- Mantener relación de coordinación con las diferentes Direcciones, Departamentos y Secciones en el despacho.
- Llevar libro de registro de números telefónicos, direcciones, cargos de autoridades y personas que tengan relación directa con la Institución.
- Ser responsable del archivo general de la correspondencia.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Departamento Financiero Secretarías General y de Direcciones Personal dependiente de la Dirección Administrativa Financiera	Ninguna

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN

Título de Secretaria Ejecutiva

5.2. OTROS CONOCIMIENTOS

Manejo de paquetes informáticos (Word, Excel, Power Point).

5.3. EXPERIENCIA

Experiencia general de 2 años, en el trabajo específico.

5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Facilidad de comunicación
Orden y disciplina
Trabajo bajo presión
Trabajo en equipo



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECCIÓN PRESUPUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe de Sección Presupuestos
Ubicación del Puesto :	Departamento Financiero
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe de Departamento Financiero
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Elaborar del Programa Operativo Anual, el proyecto de Presupuesto y ejecutar mediante el Sistema de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA).

III. FUNCIONES

- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y elaborar el proyecto de Presupuesto.
- Emitir información con respecto a la organización de recursos provenientes del Tesoro General de la Nación para su trámite y obtención correspondiente.
- Realizar un control de las partidas presupuestarias, en función al objeto del gasto.
- Realizar todo trámite pertinente a las modificaciones Presupuestarias en el Ministerio de Economía.
- Emitir las certificaciones presupuestarias antes de la ejecución de los gastos.
- Remitir mensualmente información de la ejecución presupuestaria al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- Priorizar Pagos Mediante el Sistema SIGMA.
- Elevar periódicamente informes sobre la ejecución y los saldos Presupuestarios.
- Realizar el seguimiento de Programa Operativo Anual semestralmente.

- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso y Manejo de los documentos presupuestarios.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN	
INTERNA	EXTERNA
Departamento Financiero Sección Contabilidad Sección Tesorería	Ministerio de Economía y Fianzas Públicas.
V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
5.1. FORMACIÓN	
Titulado en la carrera de: Contaduría Pública o Contador general Registro en el Colegio respectivo	
5.2. OTROS CONOCIMIENTOS	
Cursos: Ley 1178 “De Administración y Control Gubernamentales Sistema de Programación Operativa (SPO) Sistema de Control Gubernamental (SCG) Conocimiento y manejo del sistema SIGMA.	
5.3. EXPERIENCIA	
Experiencia General de 3 años Experiencia Específica de 2 años.	
5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
Orden y disciplina Trabajo bajo presión Pensamiento analítico Trabajo en equipo	



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECCIÓN CONTABILIDAD

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe de Sección Contabilidad
Ubicación del Puesto :	Departamento Financiero
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe de Departamento Financiero
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Elaborar los Comprobantes de contabilidad, preparar la documentación contable para los Estados Financieros.

III. FUNCIONES

- Coordinar la ejecución presupuestaria para la aplicación de gastos.
- Registrar los movimientos contables en el sistema computarizado.
- Registrar contablemente los materiales y repuestos que entran y salen de Almacenes, codificando los gastos así como los activos fijos.
- Controlar el registro y archivo de los comprobantes de contabilidad en forma correlativa con documentación fehaciente de respaldo
- Controlar el registro y archivo de los comprobantes de contabilidad en forma correlativa con documentación fehaciente de respaldo.
- Elaborar conciliaciones de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y gastos efectuados por proyectos
- Controlar y Supervisar las Conciliaciones Bancarias.
- Proveer información requerida por los Jefes de Departamentos o por la Unidad Administrativa.
- Elaborar estados financieros.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos y normas técnicas de control interno con las políticas establecidas.

- Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas de control interno sugeridas por los auditores y consultores externos.
- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso y Manejo de los Comprobantes Contables.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Departamento Financiero Sección Contabilidad Sección Tesorería	Ninguna

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

5.1. FORMACIÓN

Titulado en la carrera de: Contaduría Pública o Contador general
 Registro en el Colegio respectivo

5.2. OTROS CONOCIMIENTOS

Cursos:
 Ley 1178 "De Administración y Control Gubernamentales
 Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)

5.3. EXPERIENCIA

Experiencia General de 3 años
 Experiencia Específica de 2 años.

5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Orden y disciplina
 Trabajo en equipo
 Pensamiento analítico
 Trabajo bajo presión



SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA

Fecha:
20/DIC/2021

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

SECCIÓN TESORERÍA

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto :	Jefe de Sección Tesorería
Ubicación del Puesto :	Departamento Financiero
Número de plazas :	1
Nivel de Dependencia :	Jefe de Departamento Financiero
Nivel de Supervisión :	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Llevar correctamente los saldos en la Cuentas Bancarias, Control de Facturación, libros de compras – Ventas, declaraciones de Planillas de Sueldos y emisión de cheques.

III. FUNCIONES

- Controlar e informar en forma permanente sobre saldos en Cuentas Bancarias.
- Registrar el control de ingresos por venta de fotografías, vuelos de producción, vuelos aerofotogramétricos y otros ingresos propios.
- Emitir las facturas ingresos, archivando en forma correlativa copias de los mismos.
- Efectuar los controles cuando reciban cheques o efectivo en moneda extranjera.
- Depositar el efectivo recibido en un plazo no mayor a las 48 horas.
- Efectuar la cobranza de efectivos y cheques.
- Girar cheques y determinar saldos.
- Presentar el detalle, débitos y créditos fiscales de los importes del Valor Agregado.
- Elaborar los respectivos formularios de pagos de Impuestos en base al detalle de débitos y créditos fiscales.
- Efectuar conciliaciones de saldos bancarios periódicamente.

- Revisar, controlar, archivar los comprobantes de contabilidad en forma correlativa con documentación de respaldo.
- Elaborar planillas para el pago de viáticos y otros.
- Inutilizar los documentos de respaldo de los gastos cuando el proceso haya concluido.
- Efectuar el pago de Refrigerios al personal del S.N.A.
- Precautelar la correcta Administración, Salvaguarda, Control, Uso y Manejo de los documentos.

LAS FUNCIONES SEÑALADAS SON ENUNCIATIVAS Y NO LIMITATIVAS

IV. RELACIONES DE COORDINACIÓN	
INTERNA	EXTERNA
Departamento Financiero Sección Contabilidad Sección Tesorería	Instituciones públicas y privadas. Proveedores de Bienes y Servicios.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
5.1. FORMACIÓN
Titulado en la carrera de: Contaduría Pública o Contador general Registro en el Colegio respectivo
5.2. OTROS CONOCIMIENTOS
Cursos: Ley 1178 “De Administración y Control Gubernamentales
5.3. EXPERIENCIA
Experiencia General de 3 años Experiencia Específica de 2 años.
5.4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES
Trabajo bajo presión Orden y disciplina Trabajo en equipo Pensamiento analítico

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación de campo y análisis de puestos, se realizó la actualización del organigrama de la Unidad Administrativa, que posterior al estudio realizado se modificó su denominación a Dirección Administrativa Financiera del Servicio Nacional de Aerofotogrametría, incluyendo los nuevo puestos, como también la elaboración un Manual de Descripción de Puestos, en el que se puede encontrar de forma detallada el nombre del puesto, su ubicación, el nivel de dependencia, el objetivo, las funciones, la formación experiencia y competencias y habilidades que cada funcionario debe cumplir para desempeñar mejor sus funciones y lograr los resultados esperados.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Dirección Administrativa Financiera del Servicio Nacional de Aerofotogrametría implementar el Manual de Descripción de Puestos, como documento de referencia para realizar el reclutamiento y selección de personal, para los proceso de evaluación y de capacitación de personal. Asimismo, se recomienda socializar las funciones detalladas en el citado documento, con la finalidad de que el personal pueda mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo y conseguir mejores resultados en beneficio de la institución.

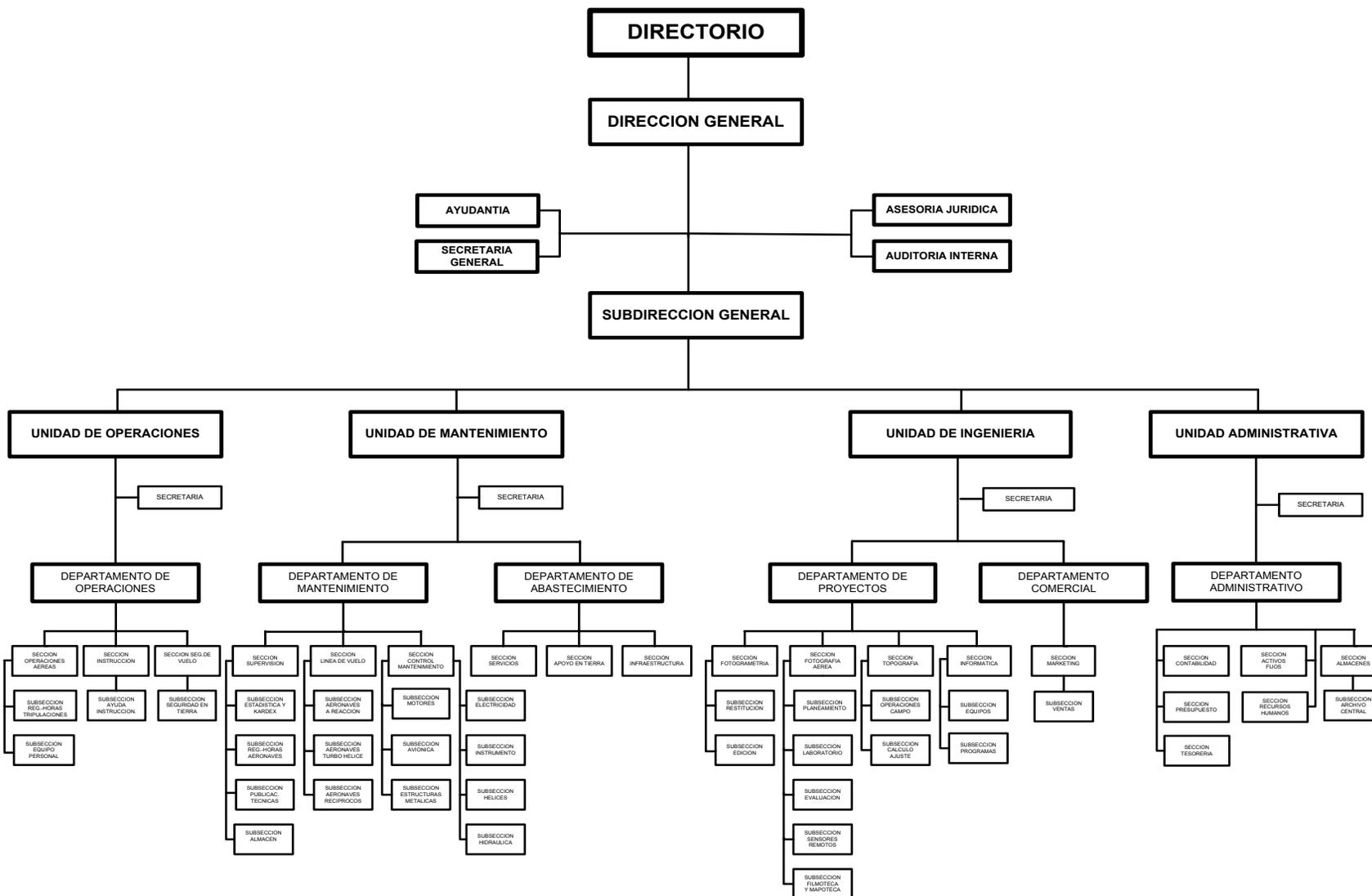
BIBLIOGRAFÍA

- Agreda, Maldonado Roberto, Op. Cit. Pág. 143.
- Delgado Betancourt, Alberto, “Análisis y descripción de puestos”, 2020.
- Fernández, G., “Adaptación del puesto de trabajo”, Revista Capital Humano, Madrid. Ed, Capital Humano, 2004.
- Fernández, Manuel, “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995.
- Hernández, Sampieri Roberto, Fernández, Colado Carlos, Baptista, Lucio Pilar “Metodología de la Investigación” Tercera edición, Editorial Mc-Graw-Hill, México, 2003, Pág. 117.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, “Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo”, México, D.F., Editorial Trillas, 2015.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, “Como elaborar y usar los manuales administrativos”, México, D.F., Cengage Learning Editores, 2012.
- Torres Laborde, Jose Luis, Jaramillo Naranjo, Olga Lucia, “Diseño y análisis del puesto de trabajo”, Colombia, Editorial Universidad del Norte, 2014.
- Velasco; Salazar Carlos, Op. Cit, Pág. 224.
- Velásquez, Fernández Ángel, Rey, Córdova Nérida, Op Cit, Pág. 219.

ANEXOS

ORGANIGRAMA DEL SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRIA GESTION 2010

ANEXO 1



ANEXO 2

PREGUNTAS DE ENTREVISTA

Dirigida al Director General, Jefe de la Unidad Administrativa, Jefe de la Sección Recursos Humanos y Jefe de la Sección Planificación

1. ¿La institución cuenta con un organigrama?
2. ¿Esta actualizado?
3. ¿Considera usted que el organigrama necesita actualización? ¿Por qué?
4. ¿Se encuentra a la vista de todo el personal? ¿Por qué?
5. ¿El organigrama muestra todos los puestos de la institución? ¿Por qué?
6. ¿Existen líneas de autoridad bien definidas en todos los niveles jerárquicos?
7. ¿Con qué manuales administrativos cuenta la Institución?
8. ¿Cuándo fue su última actualización?
9. ¿Quién es el responsable de la actualización de los manuales?
10. ¿La Institución cuenta con descripción de todos los puestos?
11. ¿Quién es el encargado de efectuar la contratación del personal?
12. ¿Cómo se efectúa el proceso de contratación de personal?
13. ¿Existe algún perfil de puesto de trabajo que especifique que requisitos debe cumplir el postulante?

ANEXO 3

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO DIRIGIDA AL PERSONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE AEROFOTOGRAMETRÍA OFICINA CENTRAL

OBJETIVO

Efectuar el relevamiento de información referente al conocimiento que tiene el personal respecto al organigrama y los manuales administrativos de la institución.

1. ¿Usted conoce la misión de la institución? ¿Podría describirla?

.....
.....
.....

2. ¿Usted sabe si la institución cuenta con un organigrama?

() Si
() No

3. ¿Se encuentra a la vista de todo el personal?

() Si
() No

4. ¿El puesto que actualmente ocupa se encuentra dentro el organigrama de la Institución?

() Si
() No

¿Por qué? _____

5. ¿En qué manual se encuentran descritas sus funciones?

6. ¿Cuándo ingreso a la institución le proporcionaron sus funciones a través de algún documento?
() Si
() No
7. ¿Considera que las funciones descritas en el manual están acorde a su trabajo?
() Si
() No ¿Por qué? _____
8. ¿El manual describe el objetivo del puesto?
() Si
() No
Podría describir.
.....
.....
.....
9. ¿Sabe a quién reportar los resultados de las funciones que realiza (inmediato superior)?
() Si
() No
10. ¿Usted conoce a que puestos debe supervisar?
() Si
() No
() Ninguno
11. ¿Considera usted que cumple con los requisitos necesarios para ocupar el puesto de trabajo?

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

I. DATOS GENERALES DEL PUESTO

Escriba el nombre de la unidad, departamento y sección y nombre del puesto donde trabaja

Unidad:

Departamento:

Sección:.....

Nombre del puesto:.....

Reporta a:.....

Supervisa a:.....

Horario de trabajo (días y horas):.....

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

.....
.....
.....

¿Cuáles con las funciones que realiza en su puesto de trabajo? (Descríbalas según el orden de importancia)

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la institución?

.....
.....
.....
.....

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿Qué nivel de formación académica se requiere para poder realizar su trabajo?

¿Además de sus estudios, que otros conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

¿Cuál es la experiencia exigida para desempeñar eficazmente las funciones del puesto?

¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

¿Cuáles son las competencias que requiere el puesto de trabajo?

ANEXO 5

PREGUNTAS DE ENTREVISTA

Dirigida al Jefe de la Unidad Administrativa, Jefe del Departamento Administrativo

1. ¿Está usted de acuerdo con el análisis de puestos que se está llevando a cabo en la Unidad Administrativa?
2. ¿Está usted de acuerdo con la creación de nuevos puestos (Departamento Financiero y secretarías de departamentos)?
3. ¿Considera usted que la creación de nuevos puestos será beneficioso para mejorar el desempeño del personal de la Unidad Administrativa?
4. ¿Podría definir el nivel de dependencia y supervisión del Departamento Financiero?
5. ¿Cuál sería el objetivo del puesto de Jefe del Departamento Financiero?
6. ¿Qué funciones cumplirá el Jefe del Departamento Financiero?
7. ¿Qué nivel de formación se requerirá para el puesto de Jefe del Departamento Financiero?
8. ¿Cuál será la experiencia requerida para ocupar el puesto de Jefe del Departamento Financiero?
9. ¿Qué competencias y habilidades debe tener el Jefe del Departamento Financiero?