



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE MANUAL DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA
ASOCIACIÓN DE MUJERES INDÍGENAS DEL TERRITORIO CABÉCAR DE
TALAMANCA KÀBATA KONANA (PROTECTORAS DEL BOSQUE Y LA
MONTAÑA)

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORADO POR:

CECILIA FUENTES ROJAS

PROFESOR TUTOR:

WILBERT FLETES GALÁN, MBA

SAN JOSÉ, COSTA RICA

II SEMESTRE 2018

DEDICATORIA

En primer lugar dedico mi Trabajo Final de Graduación a Dios por haberme dado la oportunidad de cumplir una de mis metas soñadas. A mis padres por haberme guiado a lo largo de mi vida y haberme enseñado el valor del trabajo, el estudio, la familia y los amigos. A mi hijo Sebastián quien me acompaña desde del cielo y a mis hijas Paula, Nayuribe y Ariana por el apoyo que me han brindado en todo momento, así como a mis hermanos. A Fabricio por haberme impulsado a culminar esta tarea.

AGRADECIMIENTOS

A través de mis años de vida Dios me ha permitido entender que Él es quien mueve mi entorno en todo sentido: profesional, familiar, personal y espiritual. Tengo el firme convencimiento de que las circunstancias que vivimos día a día no suceden por casualidad, sino por la divina providencia.

A Dios el permitirme culminar esta meta, la cual ha sido un sueño hecho realidad, muchos obstáculos he tenido que superar, así como momentos agradables que Dios me ha regalado.

A mi madre, quien siempre ha estado a mi lado incondicionalmente en las buenas y en las malas, es mi mayor ejemplo de vida a seguir, mujer luchadora, incansable, trabajadora, que nunca me ha dejado caer, gracias a ella soy lo que soy.

A mi padre quien con su fuerza de voluntad me ha demostrado que como seres humanos estamos propensos a equivocarnos, levantarnos y seguir adelante.

A mis hermanos José y Leonardo por todo el apoyo incondicional que me han brindado siempre.

A Fabricio por haberme motivado e impulsado a terminar este sueño. A mi hijo Sebastián desde el cielo y a mis hijas Paula, Nayuribe y Ariana quienes son el motor que me empuja a seguir adelante, sin ellas no lo hubiera logrado.

A mi tía Sandra quien me ha brindado su apoyo incondicional en mis momentos buenos y no tan buenos de mi vida.

A Gloriana Méndez, Jennifer Madrigal, Ingrid Ruphuy, amigas y compañeras del Tecnológico de Costa Rica, hemos compartido alegrías y tristezas y que con su apoyo no me han dejado caer en los momentos difíciles.

A mi amigo Geovanni Carvajal y a mis amigas Amparo Rodríguez, Marta López, Mayela Bolaños, Olga Solano y Enid Álvarez que siempre me han brindado su mano amiga y apoyo incondicional.

A todos los profesores del TEC que han contribuido en mi formación profesional y personal, especialmente a Allan Henderson y Oscar Solano por todo el apoyo brindado.

A mi tutor Wilbert Fletes por su ardua labor y asistencia en este momento tan trascendental de mi carrera profesional.

Finalmente, agradezco a la Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana por haberme dado la oportunidad de realizar mi TFG en esa linda comunidad, son gente maravillosa, su contribución ha sido muy valiosa para mí.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal presentar una propuesta sobre el diseño de los puestos y procedimientos en la Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana, esto con el fin de ayudar a la asociación a desempeñar una gestión administrativa más eficiente y eficaz y que su proyección social, ambiental, cultural, hacia la comunidad tenga un alcance mayor.

En primer lugar, en el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, el cual incluye de forma general los antecedentes de la asociación objeto de estudio, así como la justificación, problema, objetivos, alcances y limitaciones.

En segundo lugar, en el Capítulo II se presenta una revisión de la literatura, apartado en el cual se incluye la base teórica utilizada para fundamentar el estudio realizado.

En tercer lugar, en el Capítulo III se expone el método de investigación, en el cual se presenta el enfoque de la investigación, siendo un enfoque cualitativo, con un diseño de tipo investigación/acción y teniendo un alcance exploratorio descriptivo y con una temporalidad transversal. Los datos fueron recolectados aplicando cuestionarios, entrevistas y observación directa con la ayuda de integrantes de la asociación mediante visitas al territorio Cabécar.

En cuarto lugar, el Capítulo IV comprende el análisis de resultados en donde se realiza un análisis de la situación actual de la empresa.

En quinto lugar, en el Capítulo V se presenta la propuesta, la cual surge de los datos estudiados en el análisis de la situación. Finalmente, en el Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del estudio.

Palabras clave: Manuales Administrativos, Manual de Puestos, Manual de Procedimientos.

ABSTRACT

This research study aims to offer a proposal on the design of jobs and procedures at Asociación de Mujeres Indígenas Del Territorio Cabécar Kàbata Konana to help it manage more efficiently/effectively and to improve its environmental, cultural, and social outreach to its community.

Chapter I presents the approach to the matter, including the background of the Association together with the rationale, issue at hand, objectives, scope and limitations.

Chapter II reviews the literature and includes the theoretical basis for the study.

Chapter III presents the research method and the study's qualitative approach, conducted in line with a research/action design and a descriptive/exploratory method with transverse temporality. Questionnaires, interviews, and direct observation from members of the Association, as well as visits to the Cabécar region were used to collect data.

Chapter IV analyzes the results of the study and the current status of the Association.

Chapter V offers the proposal arising from the data reviewed in the analysis of the situation. Finally, Chapter VI provides conclusions and recommendations.

Key Words: Administrative Manuals, Jobs Manual, Procedures Manual.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Marco Referencial	4
1.2 Antecedentes	4
1.2.1. Las Comunidades Indígenas en Costa Rica (UNA, 2018)	4
1.2.2. Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Cabécar (ADITICA) (MAG, 2018).....	5
1.2.3. Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana (TEC, 2018).....	7
1.2.4. Asociaciones	9
1.2.5. Otras instituciones.....	11
1.3 Ubicación	13
1.4 Cantidad de Puestos.....	13
1.5 Justificación del estudio	14
1.6 Problema.....	17
1.7 Objetivos	17
1.8 Alcances y Limitaciones	18
1.8.1. Alcance	18
1.8.2. Limitaciones	18
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	20
2.1 Administración	20
2.2 Análisis Administrativo	21
2.3 Estructura Organizacional.....	22
2.4 Manuales Administrativos	24
2.5 Manual de Procedimientos	26
2.6 Puestos de trabajo	29
2.6.1 Propósito del análisis de puestos.....	29
2.6.2 Clasificación de puestos de trabajo	30
2.7 Manual de Puestos	31
2.8 Modelo de gestión por competencias	32
CAPÍTULO III. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1 Enfoque de la Investigación.....	35
3.2 Diseño de la Investigación	36
3.3 Fuentes de Información	37
3.3.1. Fuentes primarias.....	37
3.3.2. Fuentes Secundarias	38
3.4 Unidad de Análisis	38
3.5 Población	38
3.6 Variables de la investigación	38
3.7 Hipótesis de Investigación	43
3.8 Estrategia de Análisis de Datos	44

3.8.1.	Análisis de Puestos	44
3.8.2.	Análisis de Procedimientos	45
3.8.3.	Herramientas de análisis	46
3.8.4.	Herramientas Computacionales	48
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL....		49
4.1	DETALLE DE LOS PUESTOS A ANALIZAR EN LA SITUACIÓN ACTUAL	49
4.2	Puestos de la Junta Directiva, Área Administrativa.....	50
4.2.1	Puesto: Presidente (a).....	50
4.2.2	Puesto: Vice-presidente (a)	56
4.2.3	Puesto: Tesorero (a).....	61
4.2.4	Puesto: Secretario (a).....	66
4.2.5	Puesto: Vocal.....	72
4.2.6	Puesto: Fiscal	78
CAPÍTULO V. PROPUESTA		82
5.1.	Propuesta de manual de puestos	83
5.2.	Manual de puestos.....	83
5.3.	Nombres y codificación propuesta para los puestos de la asociación de mujeres	86
5.4.	Manual de Puestos Área Administrativa	88
5.4.1.	Puesto: Presidente (a).....	89
5.4.2.	Puesto: Vice-presidente (a).....	93
5.4.3.	Puesto: Tesorero (a)	97
5.4.4.	Puesto: Secretario (a)	101
5.4.5.	Puesto: Vocal	105
5.4.6.	Puesto: Fiscal.....	109
5.4.7.	Puesto: Director (a) Ejecutivo (a)	114
5.5.	Manual de Puestos Área Funcional	119
5.5.1.	Coordinador (a) de Formación Técnica y Académica	120
5.5.2.	Coordinador(a) de Proyectos Financieros y Emprendedurismo	127
5.5.3.	Coordinador (a) Cultural General	133
5.5.4.	Encargado (a) Cultural Educativo	139
5.5.5.	Encargado (a) Cultural de Tradiciones.....	145
5.5.6.	Encargado (a) Cultural Agrícola	151
5.5.7.	Coordinador (a) Derechos de la Mujer	157
5.5.8.	Coordinador (a) de Protección de Recursos Naturales	163
5.6.	PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	170
5.7.	Manual de Procedimientos	170
5.8.	Nombres y Codificación Propuesta para los Procedimientos de la Asociación.....	172
5.9.	Diagrama de Flujo.....	173
5.10.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS.....	174
5.10.1	Datos Generales del Procedimiento Convocatoria de Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Junta Directiva	174
5.10.2	Diagrama de Flujo del Procedimiento Convocatoria de Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Junta Directiva	177
5.10.3	Datos Generales del Procedimiento Elaboración de Informe Anual de Labores	180
5.10.4	Diagrama de Flujo del Procedimiento Elaboración del Informe Anual de Labores	184

5.10.5	Datos Generales del Procedimiento Recolección de Cuotas de las Asociadas.....	185
5.10.6	Diagrama de Flujo de Procedimientos Recolección de cuotas de los Asociados (as)	190
5.10.7	Datos Generales del Procedimiento Realización de Pagos de la Asociación.....	193
5.10.8	Diagrama de Flujo del Procedimiento Realización de pagos de la Asociación.....	199
5.10.9	Datos Generales del Procedimiento Dirección de las Sesiones de Junta Directiva	204
5.10.10	Diagrama de Flujo del Procedimiento Sesiones de la Junta Directiva	209
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		210
6.1.	CONCLUSIONES GENERALES	210
6.1.1.	Manual de Puestos.....	211
6.1.2.	Manual de Procedimientos.....	212
6.2.	RECOMENDACIONES GENERALES.....	213
Referencias		214

Contenido de apéndices

Apéndice 1.	Cronograma de Actividades.....	217
Apéndice 1.	Cronograma de Actividades (Continuación)	218
Apéndice 2.	Cuestionario para el Análisis de Puestos.....	219
Apéndice 3.	Cuestionario para la Descripción y Análisis de Procedimientos	226
Apéndice 4.	Hexámetro Quintiliano	229
Apéndice 5.	Convocatoria de Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Junta Directiva	230
Apéndice 6.	Elabora el Informe Anual de Labores.....	231
Apéndice 7.	Curso de Emprendedurismo impartido por el TEC	233
Apéndice 8.	Capacitaciones de impartidas por el TEC	234

Contenido de figuras

Figura 1. Organigrama	86
-----------------------------	----

Contenido de tablas

Tabla 1. Cantidad de Puestos	13
Tabla 2. Simbología para Diagramación Administrativa	28
Tabla 3. Variables de investigación	39
Tabla 4. Análisis de Hexámetro Quintiliano	47
Tabla 5. Análisis del Hexámetro Quintiliano	54
Tabla 6. Análisis del Hexámetro Quintiliano	60
Tabla 7. Análisis del Hexámetro Quintiliano	65
Tabla 8. Análisis del Hexámetro Quintiliano	70
Tabla 9. Análisis del Hexámetro Quintiliano	76
Tabla 10. Análisis del Hexámetro Quintiliano	81
Tabla 11. Nombres y codificación propuesta.....	87
Tabla 12. Análisis del Hexámetro Quintiliano	118
Tabla 13. Análisis del Hexámetro Quintiliano	125
Tabla 14. Análisis del Hexámetro Quintiliano	131
Tabla 15. Análisis del Hexámetro Quintiliano	137
Tabla 16. Análisis del Hexámetro Quintiliano	143
Tabla 17. Análisis del Hexámetro Quintiliano	149
Tabla 18. Análisis del Hexámetro Quintiliano	155
Tabla 19. Análisis del Hexámetro Quintiliano	161
Tabla 20. Análisis del Hexámetro Quintiliano	167
Tabla 21. Nombres y Codificación Propuesta para los Procedimientos de la Asociación.....	172
Tabla 22. Pasos del Procedimiento Convocatoria de Sesiones y Ordinarias y Extraordinarias de la Junta Directiva.....	175
Tabla 23. Análisis del Hexámetro Quintiliano	176
Tabla 24. Pasos del Procedimiento Elaboración del Informe Anual de Labores.	181
Tabla 25. Análisis del Hexámetro Quintiliano	182
Tabla 26. Pasos del Procedimiento Recolección de cuotas de los Asociados (as).	186
Tabla 27. Análisis del Hexámetro Quintiliano	188
Tabla 28. Pasos del Procedimiento realización de pagos de la Asociación ...	194
Tabla 29. Análisis del Hexámetro Quintiliano	197
Tabla 30. Pasos del Procedimiento Sesiones de Junta Directiva.....	205
Tabla 31. Análisis del Hexámetro Quintiliano	207

INTRODUCCIÓN

El Tecnológico de Costa Rica (TEC) como parte de su proyección social actualmente apoya y financia diferentes proyectos de investigación desarrollados por personal docente, administrativo y estudiantes, con los cuales pretende atender diferentes necesidades de las comunidades del país.

Un equipo de investigadores del TEC, así como el aporte de investigadores de otras universidades y el apoyo de estudiantes del TEC, han despertado gran interés en un proyecto de extensión para desarrollar habilidades administrativas a un grupo de mujeres indígenas que conformaron una asociación denominada legalmente como Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana (Apéndice 7 y 8).

El proyecto de extensión desarrollado por los investigadores del TEC requiere de la ejecución de una serie de actividades que se articulan, interrelacionan y coordinan entre sí, las cuales tienen una duración y un presupuesto definido.

Dentro de las tareas emprendidas por el equipo de investigación se ha requerido programar una serie de planes pedagógicos, cronograma de actividades y una serie de giras de investigación para recolectar la información y organizarla, para posteriormente establecer las necesidades administrativas y financieras de la asociación de mujeres en cuestión.

Dado lo anterior, el equipo de investigación del TEC, encomendó a un estudiante el desarrollo de un Trabajo Final de Graduación para investigar y proponer un manual de puestos y procedimientos que se ajusten a sus objetivos como asociación.

El investigador de este trabajo, aprovechó las giras que realizó el equipo de investigación de extensión del TEC para recolectar información y conocer de

primera mano el origen y propósito de la asociación de mujeres y de esta forma identificar las necesidades administrativas en cuanto a puestos y funciones.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito elaborar los manuales de puestos y procedimientos de la Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana, la cual tiene su centro de operaciones en la comunidad indígena Cabécar, en el cantón de Talamanca de la provincia de Limón, así mismo cabe mencionar que esta asociación se ha formado recientemente y no cuenta con ninguna de estas herramientas administrativas.

Este estudio se centraliza en los territorios que administra la Asociación de Desarrollo Integral del territorio Indígena Cabécar (ADITICA) en el sector de Talamanca, con el fin de diagnosticar las necesidades existentes en el área de estudio y realizar una propuesta para que sea considerada por la asociación y de esta forma establezcan un modelo para obtener mejores resultados en el desarrollo de la comunidad.

La comunidad de Talamanca ha sido un sector olvidado en una serie de aspectos, como lo es el económico, social, político, entre otros y se pretende contribuir con la asociación de mujeres por medio de esta investigación para que la comunidad obtenga una mayor proyección social, económica y cultural, por lo cual se ha establecido como objetivo general el diseño de los manuales de puestos y procedimientos con el fin de que puedan obtener un desempeño más eficiente de las funciones de los colaboradores, así como los diferentes procedimientos que conllevan la elaboración de las diferentes tareas.

De esta forma, esta investigación es de sumo interés para todas las personas involucradas, tanto a nivel local como nacional, ya que la puesta en marcha de la propuesta procura una mayor apertura de las comunidades y un mayor desarrollo en todos los ámbitos.

El abordaje de esta investigación se ha desarrollado en cuatro ejes principales, los cuales son en el ámbito social, cultural, económico y ambiental, siendo estos los elementos que la asociación de mujeres desea promover en las diferentes estrategias y toma de decisiones para alcanzar el objetivo de la organización, siempre privando el apoyo a las mujeres indígenas Cabécar.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo tiene como objetivo principal exponer los antecedentes de la asociación en estudio, una reseña general de las comunidades indígenas, asociaciones relacionadas, otras asociaciones, con el fin de brindar una mejor ubicación y conocimiento en el tema a desarrollar. Asimismo, se presenta la justificación del proyecto, el problema que se requiere resolver, así como sus objetivos. Adicionalmente, comprende los alcances y limitaciones del mismo.

1.1 Marco Referencial

Esta sección hace mención a las comunidades indígenas en Costa Rica, a instituciones relacionadas, antecedentes de la asociación, ubicación y puestos que la conforman entre otros.

1.2 Antecedentes

El estudio se realiza en la Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana, siendo ésta una asociación comunitaria integrada por mujeres indígenas, en la cual están representadas diversas comunidades del territorio Cabécar: El Progreso, Sibujú, San Miguel, Los Ángeles, San Vicente, Gavilán Canta, China Kichá, Monte Sión y Orochico. Estas comunidades se encuentran asentadas en la Reserva de Talamanca (TEC, 2018).

1.2.1. Las Comunidades Indígenas en Costa Rica (UNA, 2018)

Las poblaciones indígenas en Costa Rica están conformadas por ocho grupos diferentes: Cabécares, Bribris, Ngäbe, Térrabas, Borucas, Huetares, Malekus y Chorotegas. Los mismos viven en veinticuatro territorios, dentro de los cuales el cantón de Talamanca de la provincia de Limón alberga el sesenta por ciento de esta población. Este cantón es uno de los tres más pobres del país. Gran parte de estos territorios se encuentran en lugares muy alejados y en zonas de muy difícil acceso lo que hace que las condiciones de vida sean difíciles por lo que presentan altos niveles de pobreza y un acceso casi nulo a los servicios básicos.

Estos grupos indígenas han sido marginados y excluidos socialmente tratando de sacar el mayor provecho de sus bienes principalmente de sus tierras y sus bosques, afectando su desarrollo y el mantenimiento de su cultura. De igual forma han sido marginados de programas y políticas estatales por las características de su cultura como por ejemplo el idioma.

Cada comunidad cuenta con sus propias manifestaciones y expresiones culturales, la mayoría de las cuales se han visto afectadas por la cultura dominante del área que habitan, lo que dificulta el mantenimiento de su cultura. En total cuentan con seis idiomas autóctonos entre todos los grupos.

Por lo general la población indígena depende de la actividad agrícola ya sea para autoconsumo o para venta de productos orgánicos con muy bajos niveles de productividad, lo que implica muy bajos ingresos. En otras comunidades la actividad principal es la artesanía y el turismo como es el caso de los grupos Maléku y Boruca.

Por toda esta problemática de la comunidad indígena en Costa Rica, se hace necesario desarrollar políticas para apoyar a esta población en sus principales carencias, sin discriminación y con el reconocimiento de su identidad cultural. Aspectos como el reconocimiento de sus lenguas y una educación bilingüe intercultural son solo algunos de los elementos que requieren de un apoyo inmediato.

1.2.2. Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Cabécar (ADITICA) (MAG, 2018).

Se constituyó el 25 de mayo de 1985. Se fundó con un objetivo fundamental, ejercer la administración del territorio Cabécar como gobierno local para el desarrollo integral de sus pobladores que son aproximadamente 4620 personas.

El territorio Cabécar tiene una extensión de 22.947 hectáreas y está ubicada en el extremo norte de la Cuenca Binacional de Río Sixaola en donde limita al oeste con la reserva indígena Cabécar de Telire y al sureste con la reserva indígena de Bribri de Talamanca. El cincuenta y nueve por ciento de su territorio está cubierto de vegetación natural. Este territorio es administrado legalmente por ADITICA.

La población de esta reserva está compuesta por hombres y mujeres de bajos recursos económicos, dedicados a la producción agrícola en pequeña escala, con pequeñas fincas de entre una a cinco hectáreas. En dichas fincas se dedican principalmente a la producción orgánica de frutas tropicales, plátano, banano y cacao.

La forma de cultivo es un sistema tradicional propio de la cultura indígena, el cual consiste en la siembra en asocio de los productos mencionados con árboles forestales, generando un sistema diversificado que permite la conservación y protección del suelo y el agua, además de mantener el hábitat y las fuentes de alimentación de animales y aves silvestres.

Los suelos predominantes de esta área tienen las mismas características que tienen en la zona montañosa de Talamanca (textura arcillosa y arcillo limosos), en donde cuentan con zonas de vocación agrícola y pecuaria además de zonas de protección y conservación. Es necesario indicar que, a pesar de que el sistema tradicional de cultivo es bastante amigable con el ambiente se deben incorporar buenas prácticas agrícolas y así garantizar que el sistema productivo sea sostenible.

En cuanto a la topografía, por estar localizados en la cordillera de Talamanca, la misma es quebrada presentando pendientes tanto leves como fuertes, en donde la zona de vida es la conocida como Bosque Tropical muy húmedo, cálido y lluvioso.

En lo que respecta a su hidrografía la zona de Talamanca se encuentra alimentada por la cuenca del río Sixaola y la sub-cuenca del río Telire, conformada a su vez por una red de afluentes dentro de los que están los ríos Yorkin, Shuabb, Bris y el Skuy. Tanto el río Telire como sus afluentes nacen en las laderas de la cordillera de Talamanca y desembocan en el Mar Caribe.

1.2.3. Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana (TEC, 2018).

Con un grupo de ciento cincuenta y siete mujeres de todas las edades, según consta en el Acta constitutiva (2016), su fundación se realizó el doce de noviembre del dos mil dieciséis, con representantes de las comunidades de El Progreso, Sibujú, San Miguel, Los Ángeles, San Vicente, Gavilán Canta, China Kichá, Monte Sión y Orochico, quienes se reunieron en El Progreso con el fin de firmar el acta constitutiva y emprender el inicio de dicha asociación. Desde la Oficina de Equidad de Género del Tecnológico de Costa Rica en un trabajo conjunto con autoridades de otras universidades, quienes se dieron a la tarea de realizar trabajos de extensión para brindar una mayor participación al papel que desempeñan las mujeres indígenas en el territorio indígena Cabécar.

En el Acta constitutiva (2016), acuerdan establecer una asociación que se va a regir por la Ley de Asociaciones número doscientos dieciocho del ocho de agosto de mil novecientos treinta y nueve, sus reformas y reglamentos. En esta acta se establece el nombre como Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana, teniendo como domicilio el territorio Cabécar, provincia de Limón, cantón de Talamanca, distrito Bratsi, específicamente en la Comunidad El Progreso en las instalaciones de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).

Actualmente la asociación está legalmente constituida como Asociación de Mujeres Indígenas del territorio Cabécar Kàbata Konana, cédula jurídica 3-002-739676, estableciendo como objetivos constitucionales los siguientes:

“ a) Promover la participación y consulta a las personas mayores para partir de sus conocimientos ancestrales; b) Defender los derechos de las mujeres indígenas; c) Defender los derechos territoriales; d) Defender los Recursos Naturales del territorio Cabécar y de otros territorios indígenas; e) Elaborar y gestionar proyectos que ayuden a mejorar el nivel económico de las mujeres indígenas Cabécar y sus familias; f) Promover procesos de formación y capacitación que fortalezcan el liderazgo femenino para la defensa de los derechos de las mujeres indígenas y el territorio; g) Promover la generación de proyectos a través de diferentes instituciones; h) Recuperar la cultura y las costumbres ancestrales, enfocándose en las personas jóvenes, niños y niñas principalmente. i) Tomar en consideración los procesos educativos formales para que en las instituciones educativas se respete nuestra cosmovisión y cultura y se promueva una educación igualitaria; j) Tener en cuenta que la organización debe respetar la cultura, la lengua y las costumbres; k) Cultivar la tierra como una forma de mantener nuestra cultura; l) Rescatar el uso de plantas medicinales de acuerdo a la cultura ancestral; m) Trabajar en conjunto con la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígenas Cabécar (ADITICA); n) Tener representación en espacios nacionales, regionales e internacionales de mujeres indígenas” (Artículo Tercero).

Adicionalmente, en el Acta Constitutiva (2016), se establece una serie de aspectos que están relacionados directamente con su fundación y función (Ley de Asociaciones y su Reglamento, 1997). Por ejemplo, incluye:

- a. Actividades permitidas para la obtención de fondos.
- b. Tipos de fondos que se pueden recaudar.
- c. Personas socias que la conforman.

- d. Requisitos de afiliación y desafiliación.
- e. Derechos y deberes de las socias.
- f. Composición del órgano de la asociación.
- g. Responsabilidades de los tres órganos de la asociación.
- h. Causas para su disolución, así como el nombramiento de la Junta Directiva.

En resumen, la asociación de mujeres indígenas es una alternativa social, económica y ambiental para que las mujeres puedan agremiarse y desde un solo frente puedan negociar aspectos comerciales, asimismo poder protegerse en el ámbito social dentro de la comunidad indígena como fuera de la misma, por otro lado, mantener y promover dentro de sus familias las tradiciones y costumbres ancestrales de la cultura Cábecar.

1.2.4. Asociaciones

Las personas, al vivir en sociedad, sienten la necesidad de agruparse con otras a fin de llevar a cabo actividades sociales, económicas, culturales, en las comunidades donde habitan, por lo tanto se agrupan en comités, organizaciones, asociaciones, en este caso específico, en la participación de una asociación de mujeres.

Para tener una idea general, es necesario indicar que una asociación es la “unión de individuos con un fin determinado con derechos fundamentales de expresión, de información, de reunión o de asociación” (Asociación, s.f.).

Otra aporte, para entender mejor, las asociaciones, según Definición de Asociación (s.f.), asociación “es la acción y efecto de asociar o asociarse (unir una persona a otra para que colabore en algún trabajo, juntar una cosa con otra para un mismo fin, establecer una relación entre cosas o personas”.

También se puede indicar que es “un conjunto de asociados para un mismo fin, este conjunto puede formar una persona jurídica” (Definición de Asociación, s.f.).

El concepto de asociación es utilizado para referirse a una organización que no persigue fines lucrativos, establecida de una forma democrática por sus integrantes para perseguir un bien común (Definición de Asociación, s.f.) .

De acuerdo al aporte de Robbins & Coulter (2010, pág. 457) “una asociación general es una forma legal de organización en la cual dos o más propietarios de un negocio comparten la administración y el riesgo del negocio”.

También menciona que es necesario que la asociación se encuentre establecida legalmente para que todos los acuerdos y toma de decisiones tengan un fundamento válido y requerido con el fin de asegurar un buen funcionamiento.

Según Robbins & Coulter (2010) una organización es una entidad compuesta por una cantidad determinada de personas que buscan unir esfuerzos para lograr un objetivo común, mediante una estructura creada intencionalmente, en la cual sus integrantes tengan conocimiento de sus responsabilidades, con la flexibilidad necesaria a modificaciones posteriores para una mejora continua y adaptada a un modelo sugerido.

Debido a que las personas se agremian según sea el caso, existe sinnúmero de ellas, tales como asociaciones u organizaciones por su fin u objetivo (lucrativas o no), origen de los fondos (públicos o privados), tamaño (pequeña o grande), área geográfica, el área que abarca (si es local o nacional), por género (hombres o mujeres), raza (negro, blanco, indígena, etc.), entre otros (Tipos de Sociedades, s.f.).

En este caso, se refiere a una asociación de mujeres indígenas, establecida en un área geográfica, como lo es la Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana.

Según la Ley de Asociaciones y su Reglamento (1997) las personas tienen todo el derecho a participar libremente en una asociación. Esta ley comprende asociaciones con fines científicos, deportivos, benéficos, de recreo o de cualquier otra índole, siempre y cuando sus fines no sean lucrativos. También la ley indica que el órgano encargado de autorizar la creación de las mismas, de fiscalizarlas, así como disolverlas es el Poder Ejecutivo. Para que una asociación se constituya legalmente debe estar inscrita ante el Registro de Asociaciones, específicamente en el Registro Nacional. La asociación adquiere su personería jurídica y la de sus representantes en el momento de su inscripción. Los asociados son todas aquellas personas que participan en el acto de constitución de la asociación y los que sean admitidos posteriormente según sus estatutos.

Según La Ley de Asociaciones y su Reglamento (1997) la organización de una asociación, sus estatutos deben contar con un nombre, domicilio, fin que persigue, modalidad de afiliación y desafiliación de sus asociados, derechos y deberes, los recursos con los que cuenta y el órgano que establece las cuotas de ingresos, entre otros. Como órganos fundamentales tiene un organismo directivo que cuenta con un mínimo de cinco miembros, entre ellos un presidente, un secretario y un tesorero, todos mayores de edad, un fiscal y una asamblea o junta general (Artículo 10).

1.2.5. Otras instituciones

Históricamente el movimiento de mujeres en Costa Rica data del año 1948 con la Unión de Mujeres Carmen Lyra, lo que provocó el movimiento fue la lucha que se dio por situaciones propias de esa época. En los años subsiguientes surgieron

gran diversidad de organizaciones de mujeres con objetivos diversos (FLASCO, 1993).

Según la FLASCO (1993) para principios de la década de los noventa, se conserva gran cantidad de las organizaciones creadas, así como otros que agrupan cuatro especialidades:

1. Investigación-acción del Instituto Centroamericano de Estudios de la Mujer ICEMU.
2. Instituto Latinoamericano de Investigación Feminista ILIFEM.
3. Fundación Género y Sociedad GESO.
4. Violencia contra la mujer (Colectivo 25 de noviembre).

Según la FLASCO (1993), existen al menos cuatro iniciativas que permiten afianzar espacios de reuniones y conversaciones relacionadas con el gremio de las mujeres. Estas iniciativas se refiere a:

1. Red de Mujeres de Acción: Consta de trece organizaciones de mujeres de diferentes zonas del país.
2. Red de Mujeres en la búsqueda de la paz, para el desarrollo de la mujer en la región centroamericana y del Caribe: Agrupa organizaciones de Costa Rica (de iglesia, campesinas, profesionales y amas de casa).
3. Asociación Nacional de Grupos Asociativos Femeninos (ASONAGAF): Compuesta, aproximadamente, de 40 grupos a nivel nacional.
4. Comité Nacional contra la Violencia a la Mujer.

A nivel nacional existen asociaciones, como lo es la Asociación de Mujeres Afrocostarricenses, que pueden tener alguna similitud en los objetivos de la asociación objeto de estudio, en donde se integra a mujeres de una etnia en particular (Afrocostarricense, s.f.).

Por otra parte, en instituciones como el INAMU, existe un Foro de Mujeres que lo integra una serie de organizaciones, como lo son agendas de mujeres, asociaciones, cooperativas, redes, ligas, federaciones entre otra (INAMU, s.f.).

1.3 Ubicación

La Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kábata Konana se autodenomina como Protectores del Bosque y la Montaña, desarrolla sus actividades dentro de la comunidad indígena Cabécar en la Reserva de Talamanca, en el cantón de Talamanca, en la provincia de Limón.

1.4 Cantidad de Puestos

Dentro de la asociación de mujeres, por un requisito legal y para la constitución de la asociación ante el Registro Nacional es necesario establecer una Junta Directiva, la cual busca abarcar tres dimensiones: la estratégica, la financiera y la organizacional. En la Tabla 1 se presenta la cantidad de puestos con los que se constituyó la asociación en estudio.

Tabla 1. Cantidad de Puestos

Puesto	Cantidad
Presidente (a)	1
Vicepresidente (a)	1
Tesorero (a)	1
Secretario (a)	1
Vocal	1
Fiscal	1

En la parte estratégica se refiere a hacer un diseño para competir, la cual generalmente no se articula por cuanto recae en la posición de un gerente, en este caso el presidente es quien asume el rol de gerencia.

La dimensión financiera se enfoca en la orientación y evaluación de todos los aspectos financieros de la asociación, función que recae en el tesorero.

Por último, la función organizacional tiene como responsabilidad nombrar y remover al personal de la asociación, pero además establecer los diferentes niveles de autoridad con sus respectivos roles.

Algunas de las funciones de las juntas directivas son principalmente para discutir la estrategia y la dirección de la compañía, explicar y justificar los presupuestos (inversiones de capital, adquisiciones y ventas), apoyar al presidente en su rol gerencial, establecer políticas en asuntos éticos y comerciales, analizar y aprobar informes y establecer controles internos, entre otros.

Actualmente la asociación no cuenta con un organigrama por cuanto la misma únicamente posee una Junta Directiva según lo establecido legalmente para la constitución de la misma, esto debido a que la constitución es reciente y aún está en proceso de organización. Por otro lado, la asociación no cuenta con un logo, ya que no lo han considerado como una necesidad para su funcionamiento.

1.5 Justificación del estudio

La comunidad indígena que está siendo objeto de estudio, en este caso, una agrupación de mujeres, con características de emprendimiento, se encontraban organizadas informalmente, en la cual cada una, de forma independiente negociaba sus productos y servicios con diferentes compradores, lo cual permitía obtener resultados menos rentables impactando el aspecto económico de la comunidad.

Autoridades del TEC, en este caso específico, desde la Oficina de Equidad de Género y con el apoyo de autoridades de otras universidades, se interesaron en proyectarse a estas comunidades con el conocimiento y experiencia adquiridos, entonces se le presta una mayor atención a las mujeres indígenas y se establece un proyecto de extensión con el fin de contribuir en su organización a nivel local.

Esta iniciativa de investigación se encuentra vinculada con políticas establecidas por el TEC para el año dos mil dieciocho aprobadas en sesión del Consejo Institucional en Sesión Ordinaria número 30-16, Artículo 11 del 29 de mayo de 2017, estas políticas se refieren a la generación de proyectos de extensión, específicamente las políticas 7 y 12 partiendo de proyectos de impacto social estas políticas se encuentran vinculadas con la generación de proyectos de extensión.

Dado lo anterior, el aporte de proyecto de extensión del TEC se limitó a brindar el conocimiento para el desarrollo de habilidades administrativas y gerenciales de las mujeres indígenas que forman parte de la asociación.

Una vez constituida legalmente la asociación de mujeres, la cual viene a estimular el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad indígena, se hace necesario colaborar en otros campos que no se abordaron en el proyecto de extensión del TEC, en específico el diseño de un manual de puestos y procedimientos para una correcta dirección de administración de la asociación según sus propias necesidades como comunidad indígena.

Una particularidad cultural de la comunidad indígena Cabécar corresponde al alto grado de emprendedurismo por parte de las mujeres indígenas, sin embargo, ante la ausencia de oportunidades académicas de esa zona, y aprovechando la existencia de una asociación de mujeres legalmente constituida, se busca

diseñar herramientas administrativas que faciliten la continuidad y buen desempeño de la asociación, y de esta forma impactar en la comunidad.

Por parte de la asociación de mujeres promueve económica, social y culturalmente a la población indígena, principalmente las mujeres, quienes han sido marginadas y olvidadas en diferentes áreas de responsabilidad estatal y local, para contribuir en la reducción de la pobreza y el desarrollo humano.

La organización de las mujeres indígenas ha tenido un mayor auge como parte integral de la necesidad que existe en buscar formas o fuentes que contribuyan con el desarrollo local de las comunidades que conforman el territorio en estudio, procurando mantener y rescatar las costumbres y tradiciones culturales, según sus creencias culturales ancestrales.

Como parte fundamental, para fortalecer la organización es necesario detectar las necesidades en los ámbitos administrativos como la gestión de la calidad, la producción y el adecuado aprovechamiento de los recursos naturales.

Debido a que la asociación es de constitución legal reciente y ante la ausencia de manuales de puestos y procedimientos que son necesarios para la definición de funciones y desarrollo de procesos, para que las tareas sean realizadas eficientemente, se determina que existe una oportunidad para desarrollar una investigación y contribuir en la atención de una necesidad administrativa para una asociación indígena con propósitos económicos, sociales, culturales y ambientales.

Según lo expuesto, la justificación de la investigación planteada en este documento está totalmente fundamentada, tanto de manera académica como de proyección social como aporte administrativo a una asociación indígena.

1.6 Problema

¿Cuáles son los manuales de puestos y procedimientos que requiere la Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana para lograr una correcta dirección de administración según sus necesidades como comunidad indígena permitiéndole una continuidad y buen desempeño de la misma, así como una mayor motivación de sus colaboradores (a)?

1.7 Objetivos

Es importante determinar qué se pretende en la investigación, esto se logra gracias al establecimiento de objetivos. En el caso especial de esta investigación busca resolver un problema social administrativo. Los objetivos son importantes por cuanto definen la meta o el fin que se pretende alcanzar en una investigación, en este caso de índole académico,

Objetivo General

Diseñar los manuales de puestos y procedimientos en la Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana que le permitan desarrollar sus actividades de forma eficiente y a su vez promover la motivación de sus colaboradores.

Objetivos Específicos.

1. Investigar perfiles de puestos y procedimientos de puestos para una asociación de mujeres indígenas que permitan el logro de sus objetivos organizacionales.
2. Entrevistar a los diferentes miembros de la Junta Directiva de la asociación de mujeres indígenas para identificar las funciones de los puestos requeridos por la asociación.
3. Determinar los procedimientos de los puestos requeridos por la asociación de mujeres indígenas para regular administrativamente el actuar de los funcionarios de la asociación.

4. Proponer perfiles de puestos y procedimientos de puestos que permitan alcanzar los objetivos organizacionales de la asociación de mujeres indígenas.

1.8 Alcances y Limitaciones

Dentro del proceso investigativo realizado, es necesario mencionar hasta dónde se llegó con el desarrollo de la investigación, identificando las limitaciones y restricciones durante la ejecución de los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de la información, así como los diferentes obstáculos encontrados, ya sean éstos teóricos, metodológicos o prácticos.

1.8.1. Alcance

El trabajo de investigación fue realizado entre julio y noviembre del año dos mil dieciocho, dentro de los territorios indígenas de la comunidad Cabécar, en el cantón de Talamanca en la provincia de Limón, abordando una necesidad administrativa de puestos y procedimientos de una asociación cuyos miembros son únicamente mujeres indígenas. Cabe mencionar que la asociación objeto de estudio fue constituida legalmente el día doce de noviembre del dos mil dieciséis, sin embargo, carecen de manuales de puestos y procedimientos.

1.8.2. Limitaciones

En la investigación existen muchas limitaciones de tiempo, información y espacio, a continuación se presenta una lista de las limitaciones encontradas:

1. Disponibilidad de tiempo por parte de los miembros de la Junta Directiva de la asociación de mujeres indígenas.
2. Ausencia de información administrativa documentada de organizaciones indígenas similares a la asociación objeto de estudio.
3. Poca apertura en brindar información por parte de las personas de la comunidad indígena, principalmente por falta de confianza hacia personas no indígenas de la comunidad Cabécar.

4. Dificultad de acceso geográfico a la comunidad indígena Cabécar donde está domiciliada la asociación de mujeres que es objeto de estudio, por cuanto la misma se encuentra en una zona montañosa del cantón de Talamanca en la provincia de Limón, siendo necesario cruzar ríos y zonas boscosas, exposición a elementos ambientales de la naturaleza como lluvia, calor y picaduras de mosquitos, entre otros.
5. Factores climáticos y personales que puedan ocasionar atrasos en los traslados de las personas que son fuentes de información, obligando a tener que reprogramar reuniones y buscar medios alternativos de comunicación.
6. Recursos financieros limitados, principalmente para costear la alimentación, hospedaje, transporte e implementos de protección y cuidado para acceder a una zona rural montañosa.
7. Alta dependencia de los recursos y giras programadas por el equipo de extensión del TEC para visitar la comunidad indígena Cabécar. Fue necesario colaborar con el equipo de extensión del TEC en tareas no relacionadas con esta investigación, principalmente para justificar el acceso a los recursos y de las reuniones de la comunidad indígena.
8. Falta de claridad por parte de los miembros de la Junta Directiva de la asociación de mujeres indígenas, en cuanto a las funciones a establecer para los puestos a proponer y sus respectivos procedimientos.
9. Desde el diez de setiembre de dos mil dieciocho, y durante el mes siguiente, se desarrolló una huelga en todo el país, lo cual afectó las giras programadas a la comunidad indígena, por la restricción en carretera por bloqueos de manifestantes y actos fuertes de violencia, obligando a tener que hacer ajustes en el cronograma de actividades de la investigación.
10. La investigación tiene como sede el Centro Académico de San José del TEC, y la ubicación de la asociación de mujeres indígenas está ubicada en la comunidad indígena Cabécar, en el cantón de Talamanca, se tuvieron que recorrer cuatrocientos ochenta y cinco kilómetros entre ida y regreso por cada gira, para una duración en carretera de diez horas aproximadamente, así mismo cada gira estaba programada para tres días, desarrolladas entre viernes y domingo.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Este capítulo abarca el fundamento teórico utilizado para desarrollar la presente investigación. Por lo tanto, comprende información literaria de autores reconocidos en el ámbito de la administración en general, así como conceptos relacionados con el tema de investigación con el fin de brindar ampliamente una serie de aspectos teóricos relacionados con el proceso administrativo y así ofrecer un panorama más amplio del tema en investigación.

2.1 Administración

En el proceso administrativo en general, según Robbins, Decenzo & Coulter (2017), la administración es el proceso que permite que las tareas en las organizaciones se puedan realizar de una forma eficiente y eficaz con el recurso humano requerido y a través de este, siendo la eficiencia y eficacia factores que están directamente relacionados con el trabajo que se lleva a cabo y la forma cómo se desarrolla.

En cuanto al término de eficiencia se refiere a que las cosas se realicen de una forma correcta con una producción máxima y con el uso de los recursos mínimos requeridos, es decir, realizar las cosas de la mejor manera con el fin de que las organizaciones logren las metas establecidas. Por otra parte, la eficacia tiene como propósito desarrollar las funciones laborales que permiten a la empresa lograr sus metas. La eficiencia está relacionada con los medios requeridos para desempeñar las actividades y la eficacia con los fines que permiten alcanzar los logros de las metas establecidas en la organización (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2017).

Actualmente, las funciones gerenciales se concentran en: planear, organizar, liderar y controlar. El proceso de planear se refiere a “definir las metas, establecer una estrategia y desarrollar los planes para coordinar actividades” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2017).

El segundo factor que compone las funciones gerenciales es organizar, lo cual consiste en “determinar qué tareas deben llevarse a cabo, cómo y por quién”. El tercer aspecto consiste en liderar, el cual se refiere a dirigir y coordinar las actividades laborales del personal de una organización. Finalmente, controlar permite “monitorear las actividades para asegurarse de que se realicen según lo planeado” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2017).

La integración de estas cuatro herramientas permiten a los gerentes llevar a cabo la toma de decisiones de una forma acertada y segura, minimizando en gran medida incurrir en errores innecesarios y de esta forma permitir que las organizaciones realicen sus funciones de una forma eficiente y eficaz.

2.2 Análisis Administrativo

Una vez que los datos han sido recolectados y registrados se procede a realizar un estudio exhaustivo que permita identificar los motivos del estudio y de esta forma valorar las acciones a seguir a fin de darles el seguimiento requerido.

El propósito del análisis administrativo, según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 36), “es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, a fin de introducir las medidas de mejora administrativa en las mejores condiciones posibles”. El análisis administrativo puede llevarse a cabo desde dos enfoques: de forma y de contenido. Debido a que el caso de interés comprende el análisis administrativo de contenido, es el tipo de análisis que se aborda en esta sección. El análisis administrativo de contenido es el que se desarrolla, según la urgencia establecida al momento de realizar el proyecto, teniendo en consideración áreas, unidades, niveles jerárquicos y estrategias

Benjamín & Fincowsky (2014) sugiere una serie de pasos, necesarios para que sean aplicados en las diferentes organizaciones, a fin de seguir un esquema que pueda facilitar la realización de los proyectos a emprender, de una forma lógica,

ordenada, metódica, organizada y aplicada a esos proyectos. Estos pasos son:

- Visión del estudio.
- Planeación del estudio.
- Recopilación de datos.
- Análisis de datos.
- Formulación de recomendaciones.
- Implementación.
- Evaluación.

2.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional, según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 99) es “una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación”, lo cual genera como resultados el establecimiento de estrategias.

Robbins, et al. (2017), indica que existe una serie de diseños organizacionales que los gerentes utilizan para la toma de decisiones estructurales. Algunos de estos diseños son:

- Estructura simple
- Estructura funcional
- Estructura divisional
- Estructuras basadas en equipos
- Estructuras matriciales y las basadas en proyectos

En este caso, se aborda la estructura matricial debido a que es la utilizada en el diseño organizacional del tema de estudio, definiéndola, según Robbins, et al. (2017, pág. 179), como la asignación “de especialistas de diversos departamentos funcionales para trabajar en proyectos administrados por un

gerente de proyecto”, una vez que los empleados terminan el trabajo que le han entregado, vuelven a sus departamentos funcionales. Este diseño construye una cadena de mando dual”, ya que en esta clase de organización se cuenta con dos gerentes, uno de área funcional y un gerente de proyecto o de producto, ambos tienen una autoridad compartida.

Gráficamente, las estructuras organizacionales se representan a través del organigrama, siendo un método sencillo que expresa la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la conforman en términos concretos y accesibles (Benjamín & Fincowsky, 2014)

Según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 198), un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que muestra la composición de sus unidades administrativas, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Los organigramas son muy importantes en las organizaciones, ya que generan un clima de ubicación, seguridad y motivación a los colaboradores de la empresa, permitiendo que ellos conozcan su posición en la organización, por otra parte, a los clientes le brinda una mayor confianza e idea de las actividades o servicios que desarrolla la organización, así como su proyección al mercado en general (Hernández, 2010).

Partiendo del hecho que el recurso humano es el recurso más importante en una organización, ya que sin él las empresas no pueden brindar bienes o servicios que conlleven a los fines propuestos, es por este motivo que el recurso humano juega un papel muy importante en la administración de la cadena de valor, siendo los tres requisitos fundamentales los enfoques flexibles para el diseño de puestos, procesos eficaces de contratación y capacitación continua (; Robbins & Coulter, 2010).

En cuanto a la flexibilidad, como la palabra lo indica, se requiere de una apertura, tanto del diseño de los puestos como de los empleados, con el fin de que se ajusten adecuadamente a los equipos de trabajo o a la adaptabilidad o cambios de las diversas funciones cada día. Además, los procesos eficaces de contratación deben estar creados de tal manera que el personal pueda adaptarse fácilmente al entorno, así como tener la capacidad y disposición de aprender fácilmente.

Finalmente, contar con una capacitación adecuada independientemente de los asuntos que se aborden permite que las personas tengan un mejor desempeño de sus funciones de una manera eficiente y eficaz (Robbins & Coulter, 2010).

En el caso concreto, se debe tomar en cuenta que las mujeres indígenas, por el entorno en que se desenvuelven, requieren de una integración de estos tres factores, necesitándose un interés recíproco en el cual las mujeres indígenas sean flexibles en el aprendizaje oportuno y de las autoridades a cargo para capacitarlas de una forma simple, eficiente y eficaz, todo esto con el propósito de alcanzar el éxito deseado en el proyecto; el papel que juegan los líderes comunales es sumamente importante dado que se requiere de un seguimiento continuo, así como la motivación que puedan transmitir las autoridades a cargo.

2.4 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son una pieza fundamental en la realización de las tareas cotidianas de las organizaciones, ya que contribuyen a que las mismas sean desarrolladas de una forma estructurada, ordenada, con la mejor comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes, permitiendo que la toma de decisiones se pueda realizar de la forma más acertada posible, minimizando los errores, y con esta orientarse a lograr una mejora continua y un desempeño más eficiente y eficaz en todos los procesos y procedimientos que se ubican dentro de la organización (Benjamín & Fincowsky, 2014).

Los manuales administrativos, según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 194), “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para un mejor desempeño de sus tareas”.

Algunos objetivos, según Benjamín & Fincowsky (2014), que se persiguen con el establecimiento de los manuales administrativos son:

- Proyectar una visión global de la organización.
- Determinar las funciones que corresponden a cada unidad administrativa, con el fin de asignar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisos.
- Exponer con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la conforman.
- Economizar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones, ya que con el establecimiento de los canales adecuados se evita duplicidad de instrumentos y criterios de conducta.
- Vincular las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos del negocio.
- Contribuir para que las labores asignadas al personal sean desempeñadas correcta y uniformemente.
- Promocionar el aprovechamiento, al máximo, de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Simplificar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.

Benjamín & Fincowsky (2014) presenta tres clasificaciones de manuales: El primero se refiere a su naturaleza o área de aplicación; y el segundo a por su contenido; y por último se encuentra por su ámbito. De acuerdo al interés que aborda la presente investigación se profundiza en los manuales por su contenido.

Los manuales por su contenido, según Benjamín & Fincowsky (2014), se clasifican en:

- De organización
- De procedimientos
- De gestión de la calidad
- De historia de la organización
- De políticas
- De contenido múltiple
- De puestos
- De técnicas
- De ventas
- De producción
- De finanzas
- De personal
- De operación
- De sistemas

De la clasificación anterior, en la presente investigación los manuales a utilizar son el manual de procedimientos y el de puestos, de los cuales se presenta a continuación una breve reseña.

2.5 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que contiene información de las unidades que cumplen una labor en las organizaciones, encontrándose las operaciones vinculadas entre sí y ordenadas secuencial y cronológicamente (Benjamín & Fincowsky, 2014).

El manual de procedimientos, según Benjamín & Fincowsky (2014) debe contener la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.

- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, anotar el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formato.

Al momento de presentar los manuales de procedimientos ante las autoridades de la organización, se sigue un protocolo, en el cual se hace un prólogo, introducción o ambos, lo cual consiste en presentarlo, preferiblemente a las autoridades del más alto nivel jerárquico y la introducción se refiere a una presentación del manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente; también se presenta un índice que se relaciona con los capítulos o apartados que conforman el documento; y por último el contenido en sí, en el cual se presenta una lista de todos los procedimientos de la organización, cuando el manual es general; y cuando se refiere a un manual específico, se incluye sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa (Benjamín & Fincowsky, 2014).

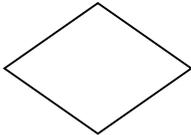
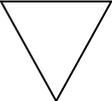
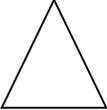
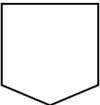
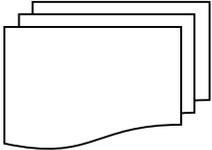
Cada procedimiento debe incluir la siguiente información:

- Objetivo.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables.
- Políticas o normas de operación.
- Concepto.
- Procedimiento (descripción de las operaciones).

Por otra parte, se cuenta con la herramienta de los diagramas de flujo, los cuales se conocen como fluxogramas siendo éstos una representación gráfica que incluye paso a paso y en orden secuencial los diferentes procedimientos. Es en ellos donde se presentan las áreas o unidades administrativas y los puestos

involucrados en cada proceso. Con el fin de que los diagramas de flujo puedan ser interpretados fácilmente, la descripción de sus operaciones debe presentarse de una forma simple y accesible, así como la numeración o codificación sea anotada en el mismo orden del establecido en la descripción escrita de cada procedimiento, tal como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Simbología para Diagramación Administrativa

Simbología	Representa
	<p>Inicio o término: Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe y proporciona información.</p>
	<p>Actividad: Representa una instrucción que debe ser ejecutada.</p>
	<p>Documento: Indica lectura o escritura de un documento, o producto impreso.</p>
	<p>Decisión: Representa una pregunta e indica el destino de flujo de información con base en respuestas alternativas de sí o no.</p>
	<p>Archivo: Guardar o almacenar temporal o permanentemente un archivo.</p>
	<p>Extracción de archivo: Desalmacenar un archivo.</p>
	<p>Conector de página: Representa un enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector: Representa un enlace de partes o pasos dentro del mismo diagrama de flujo.</p>
	<p>Documentos: Representa un documento original y sus copias.</p>

Fuente: Basada en Benjamín & Fincowsky (2014).

En la Tabla 2 se presenta la simbología que se encuentra ya establecida universalmente, en los diagramas de flujo o fluxogramas. Ésta incluye los símbolos utilizados en los diagramas, así como el significado de cada uno de ellos.

2.6 Puestos de trabajo

Puesto de trabajo se refiere, según Chiavenato (2017, pág. 172), a “un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama”, en donde se establecen relaciones entre dos o más personas. De acuerdo a la posición que tengan se definen las relaciones entre un puesto y el resto que conforma la estructura organizacional.

Según Zelaya (2013, pág. 8) puesto de trabajo se refiere a todas las “tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí”, las cuales son atendidas por los empleados asignados, atendiendo éste a la autoridad correspondiente.

Los puestos de trabajo se conforman de todas las ocupaciones que realiza una persona y que se encuentran integradas como un todo. Adicionalmente, tienen una posición establecida en el organigrama de la empresa. Cada puesto comprende todas las obligaciones y responsabilidades que lo identifican del resto, siendo la posición del puesto la que establece su nivel jerárquico en el organigrama, así como la subordinación y subordinados, y división a la que compete (Chiavenato, 2017).

2.6.1 Propósito del análisis de puestos

Este es un procedimiento para asignar las responsabilidades y habilidades necesarias para ocupar cada puesto, asimismo establecer la persona idónea para ocuparlo (Dessler G. , 2015, pág. 55).

Según Dessler (2015, págs. 55-56), el gerente de recursos humanos, recolecta información, a través del análisis de puestos, como lo es:

- **Actividades laborales.** Ocupaciones que integran el puesto.
- **Conductas humanas.** Comportamiento requerido para desempeñar el puesto.
- **Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo.** Los equipos necesarios para desempeñar el puesto, así como conocimientos requeridos.
- **Estándares de desempeño.** Estándares de desempeño del puesto.
- **Contexto del puesto.** Condiciones físicas necesarias para desempeñar la labor.
- **Requisitos humanos.** Conocimientos o habilidades requeridas.

El análisis de puestos genera información importante que es utilizada para realizar la descripción del puesto, así como las especificaciones del mismo. Permite tomar decisiones de reclutamiento y selección, cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de puestos, así como requisitos de capacitación (Dessler G. , 2015).

2.6.2 Clasificación de puestos de trabajo

La clasificación como tal es de gran importancia para identificar o diferenciar aspectos de la vida común de las personas o las organizaciones en donde se realizan agrupaciones de situaciones parecidas y diferentes, con el fin de realizar una clasificación acorde a las necesidades según sea cada caso. En la clasificación de puestos se ubican según la similitud de las características de cada puesto (Zelaya J. , 2013, pág. 3).

Según (Zelaya J. , 2013, pág. 6), la clasificación de puestos es de gran utilidad para las organizaciones, ya que mediante “las descripciones de puestos se pueden analizar procedimientos y métodos de trabajo, así como las líneas jerárquicas de la organización” permitiendo un mejoramiento en el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa.

En el caso de los supervisores, pueden tener una mayor supervisión de las actividades que desempeñan los trabajadores, así como establecer mayores exigencias en el desempeño de sus labores. Para el departamento de recursos humanos facilita las labores en general inmersas en esa unidad; y por último en el caso del trabajador, le ofrece la gran ventaja de que pueda conocer su posición en el puesto, las funciones relacionadas que tiene que desarrollar, así como la obtención justa de sus derechos (Zelaya J. , 2013, pág. 7).

La clasificación de puestos, según Zelaya (2013, pág. 4), consiste en “un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades sobre diferentes aspectos”.

2.7 Manual de Puestos

El manual de puestos es un documento que comprende información individual, en el cual se presenta la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades a los puestos de las organizaciones (Benjamín & Fincowsky, 2014).

Según Benjamín & Fincowsky (2014) en estos documentos se incluye información básica sobre las unidades administrativas, como lo es:

Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.).

- Relaciones de autoridad, indicando los puestos subordinados y las habilidades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos de la organización.
- Especificaciones del puesto sobre conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Según Hernández, C. (2007, pág. 138) el manual de puestos “reúne información clasificada y validada sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos resultantes de cada puesto”.

Los manuales de puestos son de gran importancia para las empresas, ya que la función que cumplen es la de permitir una mayor organización de la información, en donde se tenga un acceso ágil y oportuno de la misma, así como uniformar el desempeño de las personas, evitando pérdidas de tiempo innecesarias o funciones repetidas y a la vez contribuir a un mejor funcionamiento de la organización. También son una herramienta importante para el análisis de la información disponible, así como un medio de comunicación en la empresa (Hernández Orozco, 2007, pág. 139)

2.8 Modelo de gestión por competencias

Como parte de la evolución estratégica que ha experimentado la labor de los encargados de Recursos Humanos en las organizaciones, se ha incorporado la gestión por competencias en los procesos de selección y reclutamiento.

Originalmente en los procesos de selección el elemento de mayor peso en el análisis se centró en el conocimiento, tanto académico como el adquirido a través

de la experiencia laboral. Sin embargo con el tiempo se determinó que no es suficiente pues no necesariamente el personal académicamente más preparado y con mayor experiencia tenía el desempeño requerido en los diferentes puestos. Es por esto que el estudio de las diferentes competencias personales ha venido a tomar una alta importancia en la identificación de los mejores candidatos (Alles, 2015).

Antes de hablar de un modelo de gestión por competencias se hace necesario definir el término de competencia:

Según Alles (2015, pág. 18) “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Un modelo de gestión por competencias consiste, básicamente, en una serie de procesos que identifique aquellas competencias requeridas con base en la estrategia y los objetivos de la organización.

Por lo anterior en su determinación se requiere incorporar la parte estratégica (misión y visión) y los objetivos de la empresa.

Cada autor tiene su propia clasificación de las competencias, en este caso se hará referencia a las determinadas por la misma autora (Alles, 2015):

Competencia cardinal: aplicable a todos los integrantes de la organización y que representan la esencia de la misma para alcanzar la visión organizacional. Por lo general representan valores y algunos rasgos que particularizan las organizaciones y reflejan lo que se necesita para alcanzar la estrategia.

Competencia específica: aplicable a colectivos específicos, ya sea un área de la empresa o un nivel como los mandos intermedios.

Para el modelo se definen las competencias de cada grupo que se van a evaluar y se les asigna un valor dependiendo del puesto.

La complejidad y demás características del modelo dependerán de la estructura de la organización, la cantidad de puestos y la disponibilidad de recurso humano y recursos económicos para ponerlo en práctica.

CAPÍTULO III. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, en donde la hipótesis planteada se refiere al significado que representa para la asociación en estudio el contar con la construcción de los manuales de puestos y procedimientos, lo cual viene a facilitar el alcance de sus objetivos como asociación de mujeres indígenas, siendo una herramienta importante en la gestión administrativa y permitiendo una visualización más estructurada y ordenada, lo cual permite una mejora continua en la asociación.

Asimismo, se establece un enfoque cualitativo descriptivo en donde la realidad se interpreta y se construye, utilizando cuestionarios que sirvieron como base para la entrevista que se realizó con la presidenta de la asociación de mujeres para la recolección de la información, siendo el alcance de la investigación exploratoria y descriptiva, ya que fue necesario indagar los puestos y procedimientos requeridos, una vez realizado este paso y establecidos los puestos, se realizó una descripción de los mismos. También, la temporalidad se determinó en transversal, ya que la recolección de los datos se presenta en un momento único. Adicionalmente, se presenta la unidad de análisis, la población, las variables de investigación y la estrategia de análisis de datos, para lo cual se utilizó el Hexámetro Quintiliano.

3.1 Enfoque de la Investigación

La Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana en su necesidad de obtener los instrumentos de gestión que contribuyan a un mejor desempeño de las funciones y que puedan alcanzar una administración más eficiente de los diferentes procesos, así como brindar una herramienta útil que sirva como guía a las personas que ocupan los diferentes cargos, por lo que se le da un enfoque cualitativo descriptivo, debido a que en éste se descubre, se interpreta y se construye una realidad. Se presentan varias realidades subjetivas que se construyen en la investigación, las cuales son diferentes en su forma y contenido, entre individuos, grupos y culturas (Hernández Sampieri, 2014, pág. 10).

El enfoque descriptivo permite diseñar una investigación bajo un método que implica observar y describir, en este caso un posible comportamiento de un sujeto, sin influir en alguna forma.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación comprende el alcance y la temporalidad de la misma.

Primeramente, el alcance abarca una investigación exploratoria y descriptiva, ya que la asociación en estudio no contaba con un manual de puestos y procedimientos. Por tal motivo, se realizó una exploración con el fin de establecer los puestos y procedimientos requeridos. Por otra parte, es descriptiva, ya que una vez establecidos los puestos se realizó una descripción de los perfiles de puestos propuestos, así como el detalle de todos los pasos requeridos para realizar los procesos de la asociación (Hernández Sampieri, 2014).

En segundo lugar la temporalidad se determinó en transversal, ya que los datos examinados se ubican en un único momento y la descripción de las variables de investigación se determina en el momento que ésta se realizó. Los datos en cuestión fueron recolectados entre julio y setiembre del dos mil dieciocho.

El diseño de la investigación se determina de acuerdo a su tipo, el cual se refiere a la investigación/acción, debido a que su finalidad, según Hernández Sampieri (2014, pág. 496) es “comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad)”. En el caso en estudio la ausencia de manuales de puestos y procedimientos crea la necesidad de que las personas vinculadas a la asociación

requieran tener acceso a esas herramientas tan importantes para una mejor ejecución de sus funciones.

Esta investigación presenta una visión deliberativa, ya que la situación actual de los puestos y procedimientos está relacionada directamente con las actividades que la asociación desempeña, así como la generación de información importante para que las personas interesadas puedan tomar decisiones.

Para desarrollar esta investigación, se utilizó cuestionarios y técnicas de observación a personas vinculadas en la asociación con el fin de recoger información que permita enlistar las variables objeto de investigación.

3.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información son necesarias en la obtención de la información, ya sea ésta de tipo cualitativa, cuantitativa, interna o externa, con la cual se pretende proveer a la investigación de elementos existentes sobre el tema objeto de estudio y así mismo poder responder a las interrogantes planteadas en esta investigación (Hernández Sampieri, 2014).

3.3.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias contribuyen con el acceso en el momento de información que permita resolver el problema planteado, el cual está vinculado con algún fenómeno, suceso del área investigada.

Las fuentes primarias de esta investigación, para recolectar datos e información, correspondió a la aplicación de entrevistas estructuradas a los miembros de la Junta Directiva de mujeres indígenas. Otra fuente de información primaria correspondió a la aplicación al método de observación directa y cuestionarios dentro de la comunidad indígena.

3.3.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias de la investigación se fundamentaron en datos bibliográficos existentes, tales como el Acta Constitutiva de la asociación, así como otros textos publicados por entidades gubernamentales y editoriales reconocidas.

3.4 Unidad de Análisis

La unidad de análisis corresponde a una estructura administrativa que venga a proveer un conjunto de puestos y procedimientos que sean funcionales para el funcionamiento, operación y continuidad de una asociación de mujeres indígenas. Actualmente la asociación cuenta con seis puestos de Junta Directiva, los cuales están legalmente constituidos y ejercen la administración directa de la asociación; por otro lado, se identificaron nueve puestos que se requieren.

Adicionalmente también se considera como unidad de análisis cinco procedimientos relacionados con los puestos de la Junta Directiva.

3.5 Población

La población en estudio abarcó el análisis de los cargos de la Junta Directiva de la asociación, los cuales ascienden a seis puestos y así mismo cinco procedimientos relacionados con los puestos en cuestión, así como un puesto del área administrativa y ocho puestos funcionales de la misma, por lo que se estudió la población y no sólo una muestra.

3.6 Variables de la investigación

Las variables de investigación utilizadas en la confección del manual de puestos y procedimientos se definen en la Tabla 3.

Tabla 3. Variables de investigación

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Nombre del puesto	Según Zelaya (2013, pág. 8) “todas las tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí”, las cuales son atendidas por los empleados respectivos, según la asignación de la autoridad competente.	Apéndice 2 Apartado I Inciso b. Nombres de los puestos: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Fiscal, Vocal, Coordinador Cultural, Coordinador de Derechos de la Mujer, Coordinador de Protección de Recursos Naturales, Encargado Cultural Educativo, Encargado Cultural de Tradiciones, Encargado Cultural Agrícola.
Unidad administrativa a la que pertenece	Según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 390) es el “órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en la estructura de una organización”.	Apéndice 2 Apartado I Inciso b. La estructura organizacional está conformada por las siguientes unidades: Junta Directiva Unidad Cultural Unidad Derechos de la Mujer Unidad de Protección de Recursos Naturales
Nombre del puesto del jefe inmediato	Se refiere a la nominación que se le da al puesto que se encuentra en un nivel superior de una jerarquía con las aptitudes requeridas para dirigir a sus subalternos (Torres & Jaramillo, 2015).	Apéndice 2 Apartado I Inciso c. Las jefaturas inmediatas son: Junta Directiva (a nivel general y unidades) Presidencia (Unidad Cultural)
Relaciones laborales del puesto	Son las relaciones que se dan en el ambiente de trabajo, para conocer las personas a lo interno y externo de la empresa (Dessler & Varela, 2017).	Apéndice 2 Apartado V Inciso a y b
Supervisión que ejerce y/o recibe	Es la inspección ejercida por la persona que se encuentra en un puesto jerárquico superior con el fin de determinar si el trabajo desempeñado por el subalterno es	Apéndice 2 Apartado VII incisos a y b. La supervisión es ejercida por las Jefaturas inmediatas (Junta Directiva y Presidente) recibida por

	<p>correcto o no (Torres & Jaramillo, 2015).</p> <p>En cuanto a la supervisión recibida depende si es una técnica, administrativa o gerencial (Torres & Jaramillo, 2015).</p> <p>Según Zelaya (2013, pág. 76) supervisión recibida “es el grado de independencia para organizar, ejecutar el trabajo y tomar decisiones sobre métodos y procedimientos”.</p> <p>Según Zelaya (2013, pág. 76) supervisión ejercida “es el grado de responsabilidad que se deriva de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas”.</p>	<p>cada uno de los Coordinadores y Encargados.</p>
Objetivo del puesto	<p>Comprende la descripción del propósito a desarrollar, así como las funciones del puesto dentro de la empresa</p>	<p>Apéndice 2 Apartado II Se describe el objetivo de cada puesto como el del Tesorero, Fiscal, Coordinador Cultural</p>
Funciones del puesto	<p>Según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 199) “es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica”.</p>	<p>Apéndice 2 Apartado II Inciso a, b y c Corresponden a las labores de cada puesto: Presidente, Tesorero, etc.</p>
Responsabilidades del puesto	<p>Según Zelaya (2013, pág. 205) es la “obligación de un trabajador (a) de responder por la ejecución de las funciones que se le asignen”.</p>	<p>Apéndice 2 Apartado VI Incisos a, b y c. Son las asignadas con motivo de su puesto, como: manejo de activos, valores, información confidencial, etc.</p>
Condiciones de trabajo	<p>Situaciones que se presentan en el ambiente laboral que pueden afectar su estado físico o mental y en donde existe una serie de riesgos de accidentes y de contraer enfermedades en el desempeño de las labores (2013, pág. 93).</p>	<p>Apéndice 2 Apartado VIII De acuerdo con las labores son condiciones de oficina y en algunos casos condiciones de visita a la zona o a instituciones</p>
Esfuerzos	<p>Se refiere a la determinación, tanto física como mental que requiere un colaborador para desempeñar las</p>	<p>Apéndice 2 Apartado IX Inciso a, b y c.</p>

	funciones de un puesto determinado, según Zelaya (2013, pág. 77) los esfuerzos pueden ser físicos y mentales.	En este caso son esfuerzos mentales
Preparación académica	Según Zelaya J. (2013, pág. 86) se refiere "al nivel académico que debe tener el ocupante del puesto".	Apéndice 2 Apartado XI Incisos a, b, c y d. Son los requisitos académicos necesarios para el puesto: secundaria completa
Experiencia	Según Zelaya (2013, pág. 78) es el "grado de experiencia suficiente para desempeñar satisfactoriamente las tareas de un puesto".	Apéndice 2 Apartado XI Inciso a, b y c. Se refiere al tiempo de experiencia dependiendo del puesto. En este caso no es requerido
Conocimientos en computación	Se refiere nivel de conocimiento en materia de sistemas de información computarizados que debe tener la persona que desempeña determinado puesto, lo cual se requiere para proteger y guardar la información de la organización (Benjamín & Fincowsky, 2014, pág. 390)	Apéndice 2 Apartado XI Inciso c. Los requeridos para el puesto, por ejemplo Windows, Microsoft Office, Internet, etc.
Capacitaciones	Según Zelaya, J. (2013, pág. 86) "corresponden a cursos impartidos o que se recomiendan que se impartan, pues son aspectos que se deben conocer para un desempeño adecuado de las funciones". Según Chiavenato, I. (2017, pág. 330) "es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función".	Apéndice 2 Apartado XI Inciso c. Son las capacitaciones de conocimientos específicos tanto de las labores a realizar como de la organización, por ejemplo sobre la Ley de Asociaciones y su Reglamento
Requisitos legales	Según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 198) se refiere a la lista de títulos de los ordenamientos jurídicos que regulan las actividades de la organización. Según Zelaya, J. (2013, pág. 88) son "todas aquellas certificaciones, licencias, título o atestados que deben poseer los candidatos (as) para ocupar un puesto".	Apéndice 2 Apartado X Inciso a, b, c, d y e. Los básicos para las labores como la hoja de delincuencia al día.

Competencias	Son características de las personas en donde se muestra un desempeño superior en sus funciones laborales. Según Chiavenato, I. (2017, pág. 86) competencias esenciales “es un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente”. , según Chiavenato I. (2017, pág. 58) “ayudan a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía”	Apéndice 2 Apartado XII Inciso a, b, c, d, e, f, g y h. Principalmente las relacionadas con las competencias para lograr desarrollar canales de comunicación adecuados con la comunidad local, competencias en el área de negociación, empatía, etc. De igual forma las competencias básicas como compromiso, responsabilidad, colaboración, solidaridad, etc.
Nombre del procedimiento	Se refiere a la identificación del procedimiento (Benjamín & Fincowsky, 2014).	Apéndice 3 Pregunta 1 Es la nomenclatura asignada al procedimiento, ejemplo convocatoria de reuniones de Junta Directiva
Propósito del procedimiento	Según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 205) es “el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento”.	Apéndice 3 Pregunta 2 Es el objetivo del procedimiento a realizar como elaboración del informe anual de labores, cuyo fin es hacer del conocimiento de las asociadas los logros del año.
Áreas involucradas	Según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 205) es la “esfera de acción que cubre los procedimientos”.	Apéndice 3 Pregunta 3 Son las áreas sobre las que el procedimiento tiene cobertura. Tal es el caso de la Junta Directiva y las otras tres áreas: cultural, derechos de la mujer y protección de los recursos naturales
Políticas o normativa	Según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 205) son los “criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita” para facilitar las operaciones.	Apéndice 3 Pregunta 7 En este caso la base de las normas es la Ley de Asociaciones y su Reglamento
Responsables	Según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 205) “es el área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento”.	Apéndice 3 Pregunta 4 Son encargados de los puestos de trabajo que se ven involucrados en cada procedimiento, como el

		Tesorero, el Presidente, el Encargado Cultural Educativo y otros.
Formularios	Según Hernández, C. (2007, pág. 131) “son conocidos como formas o fórmulas. Son instrumentos administrativos que pueden ayudar al empleado en la ejecución de sus tareas”. Según Benjamín & Fincowsky (2014, pág. 206) son “formas impresas que se utilizan en un procedimiento”.	Apéndice 3 Pregunta 5 Se refiere a formatos escritos. Para el caso específico estaría la Carta Circular de convocatoria para la reunión de la Junta Directiva.
Tecnología de la información	Según Benjamín & Fincowky (2014, pág. 390) se refiere al “estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadores”.	Apéndice 3 Pregunta 8 Aplica al software y aplicaciones para facilitar el trabajo, a saber: Windows, Microsoft Office, WhatsApp, correo electrónico.

Las variables de la Tabla 3 han sido fundamentas con bibliografía de diferentes autores, la cual se encuentra detallada en cada una.

3.7 Hipótesis de Investigación

Según Hernández et al (2014, pág. 11) el investigador va generando las hipótesis durante el estudio o al final del mismo, en el transcurso de la investigación se va recolectando más información o se va modificando sobre los análisis que el investigador obtiene, éstos no se comprueban estadísticamente.

La hipótesis de este trabajo de investigación es la siguiente: en una asociación de mujeres indígenas que está iniciando operaciones, contar con un manual de puestos y procedimientos viene a facilitar el alcance de sus objetivos como asociación.

Los aspectos planteados en la investigación se obtuvieron del tema de investigación, los objetivos y como posibles respuestas a la pregunta de investigación.

La asociación se encuentra limitada en el desempeño de sus funciones por no contar con un manual de procedimientos, mejorando significativamente su desempeño si tuvieran acceso a éstos.

Los miembros de la junta directiva desempeñan sus funciones, aunque no cuentan con un manual de procedimientos establecido formalmente.

3.8 Estrategia de Análisis de Datos

Para llevar a cabo la estrategia de análisis de datos se identificaron las siguientes técnicas:

3.8.1. Análisis de Puestos

Con el fin de realizar el manual descriptivo de puestos, como primer paso, se realizó un análisis de los puestos, para lo cual se utilizó como guía el cuestionario incluido en el Apéndice 2, ya que con este se pudo recolectar la información necesaria para construir dicho manual. El cuestionario se elaboró tomando como base una serie de aspectos expuestos por Zelaya (2013, págs. 42-48). El diseño del cuestionario fue realizado con una serie de preguntas, abiertas, cerradas, semiabiertas, etc. El cuestionario está conformado por las siguientes partes:

Apartado I. Descripción del Puesto

1. Información general del puesto
2. Objetivo del puesto
3. Funciones del puesto

Apartado II. Perfil del Puesto

1. Preparación académica
2. Experiencia
3. Responsabilidades
4. Requisitos legales
5. Condiciones de trabajo

El análisis de los datos se argumentó a través de la observación directa realizada en las actividades cotidianas de la organización, con la cual se comprobó la veracidad de los datos obtenidos.

3.8.2. Análisis de Procedimientos

Para el manual de procedimientos de la Asociación de Mujeres, se realizó un cuestionario que sirvió como guía en la entrevista con la presidenta de la asociación de mujeres, en gira realizada del 28 al 29 de setiembre del 2018, el cual se encuentra en el Apéndice 3 y fue utilizado en la confección de los datos requeridos para la elaboración de dicho manual. Este instrumento fue diseñado con los fundamentos indicados por Benjamín & Fincowsky (2014).

El cuestionario está diseñado por una serie de preguntas abiertas y se compone de las siguientes secciones:

Información General del Procedimiento

1. Nombre del procedimiento.
2. Propósito del procedimiento.
3. Áreas involucradas.
4. Responsables.
5. Formularios.
6. Documentación interna o externa en la ejecución del procedimiento.
7. Políticas bajo las cuales se rige el procedimiento.

8. Tecnología de la información. Herramientas que utiliza para el procedimiento.
9. Secuencia de funciones ejecutadas en cada procedimiento.
10. Recomendaciones en la ejecución del proceso.

Adicionalmente, cabe resaltar que los datos suministrados en los procedimientos fueron analizados a través de la observación directa en las giras realizadas durante los meses de julio a setiembre del 2018. Con esta herramienta se verifican los datos obtenidos y se comprueba la veracidad de los mismos.

3.8.3. Herramientas de análisis

A cada una de las unidades de análisis se aplicó la herramienta conocida como Hexámetro de Quintiliano (Apéndice 4). Esta herramienta permitió analizar de forma detallada los puestos y procedimientos de la asociación de mujeres en estudio con el fin de evaluar el desempeño en dicha asociación y así establecer las posibles mejoras que se deben incorporar en la propuesta del manual que se va a ofrecer a la asociación.

El Hexámetro Quintiliano es una herramienta compuesta de seis preguntas elaboradas con el fin de brindar un panorama más extenso y objetivo que contribuya a conocer y aplicar las mejoras y recomendaciones más importantes, estas preguntas se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Análisis de Hexámetro Quintiliano

Hexámetro Quintiliano	Pregunta	Actividad
¿Qué? Propósito	¿Qué trabajo se hace?	Las tareas que corresponden a cada puesto.
¿Quién? Persona	¿Quién lo hace?	Identificación de la persona que desempeña el puesto.
¿Dónde? Lugar	¿Dónde se hace?	Lugar físico donde realizan las tareas.
¿Cuándo? Sucesión	¿Cuándo se hace?	Frecuencia con que realiza las actividades.
¿Cómo? Medio	¿Cómo se hace?	Herramientas o equipos utilizados para realizar las tareas.
¿Por qué? Razón	¿Por qué lo hace?	Objetivos de cada puesto.

Fuente: Basado en Fincowsky & Benjamín (2014).

La herramienta incluida en la Tabla 4 permite realizar un análisis más ordenado de la situación, ya que se sigue el esquema de las preguntas que la componen.

3.8.4. Herramientas Computacionales

Para el diseño de los cuestionarios utilizados para recolectar la información cualitativa y el formato de los puestos y procedimientos, se utilizó la herramienta Word. La herramienta utilizada para diagramar es Visio versión 2010, software, gratuito extraído de la nube, el cual facilitó la elaboración de los diagramas de flujo de cada uno de los procedimientos.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Este capítulo describe la situación actual de la Asociación de Mujeres Indígenas del territorio Cabécar Kàbata Konana desde el punto de vista administrativo, en donde se realizó un análisis exhaustivo de las necesidades administrativas para efectos de determinar los requerimientos organizacionales para ajustar y proponer una estructura adecuada para su buen funcionamiento de acuerdo a los objetivos y características de la asociación.

4.1 DETALLE DE LOS PUESTOS A ANALIZAR EN LA SITUACIÓN ACTUAL

Esta sección comprende el estudio de los puestos existentes de Junta Directiva, en donde es importante resaltar que éstos están establecidos, pero no cuentan con un perfil documentado de sus funciones. Actualmente lo que existe es una Junta Directiva, según lo establecido por la ley, asimismo se registró un acta constitutiva en donde se establecen los estatutos, su naturaleza y objetivos.

Si bien es cierto existe una estructura predeterminada de puestos dentro de una Junta Directiva, de la cual se puede inferir sus funciones, en lo particular esta asociación ha delegado una serie de funciones adicionales dentro de esta estructura debido al tamaño de la misma.

4.2 Puestos de la Junta Directiva, Área Administrativa

Seguidamente, se presentan los puestos de la Junta Directiva (Área Administrativa).

4.2.1 Puesto: Presidente (a).

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Presidente (a).
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Asamblea General.
- II. **Objetivo del puesto:** Dirigir y coordinar las actividades de la Junta Directiva de una manera oficial y organizada. Representar legalmente a la asociación.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Administrar legalmente a la asociación con facultades de apoderado generalísimo sin límite de suma.
 - b. Convocar, presidir y dirigir las sesiones de la Junta Directiva, tanto las sesiones ordinarias como extraordinarias, y de la misma forma la Asamblea General de Asociadas.
 - c. Informar a los miembros de la asociación sobre las acciones realizadas, elaborar y presentar el informe anual de labores.
 - d. Autorizar en conjunto con el tesorero los pagos aprobados por la Junta Directiva, para lo cual firma en forma mancomunada.
 - e. Representar a la asociación ante las diferentes instituciones.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Liderar las gestiones de emprendimiento social y económico que se establezcan en la asociación.
 - b. Promover el conocimiento cultural, ancestral y religioso en las actividades que se desarrollen por parte de las mujeres de la comunidad indígena.

- c. Vigilar el buen manejo y conservación de los recursos naturales disponibles dentro del territorio indígena.
- d. Preservar las tradiciones y costumbres de la cultura indígena Cabécar.

V. **Relaciones laborales:**

- a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la Asociación u otros puestos.
- b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la comunidad indígena, sean éstos para actividades de carácter comercial, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo dinero:** No debe manejar efectivo o títulos valores o similares, dado que por la naturaleza del puesto su función es más administrativa.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de la información y documentación de las sesiones y acuerdos de Junta Directiva.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Tiene una alta responsabilidad por todos los activos por cuanto ostenta la representación legal de la asociación.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta de la Asamblea General.
- b. **Supervisión ejercida:** Sobre el vicepresidente (a), tesorero (a), secretario (a) y vocales.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cabécar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
- b. **Esfuerzos mentales:** Requiere mantener un alto grado de concentración por cuanto maneja información de carácter administrativo, logístico y de seguimiento entre otros.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesto a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas de campo dentro de los diferentes proyectos que desarrolle la asociación en la comunidad indígena.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona que ostente el puesto preferiblemente que tenga un grado de licenciado en administración de empresas, sin embargo, podrán optar por el puesto personas que no tengan dicho nivel académico, siempre y cuando sea aprobado por la Asamblea General.
- b. **Experiencia:** La persona debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa y un liderazgo reconocido dentro de la comunidad indígena.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, conocimiento de la Ley de Asociaciones y su

Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).

- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Compromiso
- c. Toma de decisiones
- d. Análisis crítico
- e. Trabajo en equipo
- f. Disposición
- g. Responsabilidad
- h. Respeto por la naturaleza

Tabla 5. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Dirigir y encabezar las actividades de la Junta Directiva de la asociación.
¿Quién lo hace?	Presidente (a)
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	En las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva, en la Asamblea General y en las actividades relacionadas con su puesto.
¿Cómo lo hace?	Con las atribuciones que le otorga la Junta Directiva, los estatutos del Acta Constitutiva y el marco legal costarricense.
¿Por qué lo hace?	Por ser el representante legal de la asociación, por cuanto se le ha delegado la responsabilidad de promover el desarrollo económico, social y cultural de las mujeres que forman parte de la comunidad indígena.

Conclusión: De conformidad con lo establecido en los estatutos de la asociación, en los mismos se establecen de manera genérica las funciones que debe realizar un presidente (a), por tanto de acuerdo a la naturaleza de la asociación y a sus objetivos, no existe un perfil definido de acuerdo a las necesidades de la misma. Actualmente, la función de presidente (a) es ejercida por una líder de la comunidad indígena.

Recomendación: Dado que la asociación es una sociedad jurídica constituida recientemente se le recomienda implementar de manera inmediata el manual de puestos que se propone, asimismo valorar el perfil actual del ocupante del puesto con el fin de identificar aquellas áreas donde requieran capacitación.

4.2.2 Puesto: Vice-presidente (a)

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Vice-presidente (a).
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Presidente (a).

- II. **Objetivo del puesto:** Sustituir al presidente (a) en caso de ausencia temporal o permanente con todas sus atribuciones y obligaciones, asimismo cualquier otra tarea que le asigne la Junta Directiva o el presidente (a).

- III. **Funciones generales:**
 - a. Ejercer la presidencia de manera temporal o permanentemente en ausencia del presidente (a).

- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Trabajar como asistente principal del presidente (a).
 - b. Realizar otros deberes que le asigne el presidente (a) y la Junta Directiva.
 - c. Participar de las sesiones según la solicitud del presidente (a), incluyendo reuniones de la Junta Directiva.
 - d. Presentar informes a la mesa directiva en cualquier reunión a la que asista en nombre del presidente (a).
 - e. Informar a la mesa directiva sobre decisiones nuevas y cambios, así como la administración de los recursos.

- V. **Relaciones laborales:**
 - a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la asociación u otros puestos.
 - b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la asociación, ya sea dentro o fuera de la comunidad indígena, sean éstos para actividades de carácter comercial, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.

- VI. **Responsabilidad:**
- a. **Por manejo de dinero:** No debe manejar efectivo o títulos valores, o similares, dado que por la naturaleza del puesto su función es más administrativa.
 - b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de la información y documentación de las sesiones y acuerdos de Junta Directiva, asimismo cualquier otra información de carácter estratégico o confidencial.
 - c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Por las características propias de su cargo tiene una alta responsabilidad por todos los activos de la asociación.
- VII. **Supervisión recibida y ejercida:**
- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del presidente (a).
 - b. **Supervisión ejercida:** Sobre el tesorero (a), secretario (a) y vocales, cuando asume el cargo, en sustitución del presidente (a). También podrá ejercer una supervisión sobre aquellos comités que la asociación constituya como órganos de apoyo para la gestión administrativa del presidente (a) o Junta Directiva.
- VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.
- IX. **Esfuerzos:**
- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento ocasional dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
 - b. **Esfuerzos mentales:** Requiere mantener un alto grado de concentración por cuanto maneja información de carácter administrativo, logístico y de seguimiento entre otros.
 - c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de

oficina o bien visitas de campo dentro de los diferentes proyectos que desarrolle la Asociación en la comunidad indígena.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa y un liderazgo reconocido dentro de la comunidad indígena.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Compromiso
- c. Toma de decisiones

- d. Análisis crítico
- e. Trabajo en equipo
- f. Disposición
- g. Responsabilidad
- h. Respeto por la naturaleza

Tabla 6. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Sustituye al presidente (a) de la Junta Directiva con las mismas atribuciones y obligaciones.
¿Quién lo hace?	Vicepresidente (a).
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	Durante las sesiones de la Junta Directiva
¿Cómo lo hace?	Con las mismas atribuciones y obligaciones del presidente (a).
¿Por qué lo hace?	Se requiere que exista un miembro que presida las sesiones en el caso de ausencia del presidente (a).

Conclusión: De conformidad con lo establecido en los estatutos de la asociación, en los mismos se establecen de manera genérica las funciones que debe realizar un vice-presidente (a), por tanto de acuerdo a la naturaleza de la asociación y a sus objetivos, no existe un perfil definido de acuerdo a las necesidades de la misma.

Recomendación: Dado que la asociación es una sociedad jurídica constituida recientemente se le recomienda implementar de manera inmediata el manual de puestos que se propone, asimismo valorar el perfil actual del ocupante del puesto con el fin de identificar aquellas áreas donde requieran capacitación.

4.2.3 Puesto: Tesorero (a).

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Tesorero (a).
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Presidente (a).
- II. **Objetivo del puesto:** Custodiar y administrar los recursos financieros, valores y activos de la asociación de manera responsable y eficiente, dentro de las buenas prácticas de la administración financiera.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Custodiar los recursos financieros, valores y activos de la asociación.
 - b. Aprobar el desembolso de recursos financieros en forma conjunta con el presidente (a) para realizar los pagos en que incurre la asociación para su operación normal.
 - c. Rendir un informe mensual a la Junta Directiva sobre los movimientos de ingresos, egresos, pagos, pérdidas, etc., presentando la información financiera respectiva, sean estos estados financieros o reportes de tesorería.
 - d. Conciliar las cuentas bancarias de la asociación.
 - e. Rendir un informe anual en la Asamblea General.
 - f. Confeccionar los presupuestos para la administración y distribución de los recursos financieros.
 - g. Asistir a las sesiones de Junta Directiva.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Custodiar los libros contables, de tesorería y sus respectivos auxiliares.
 - b. Inventariar los activos que posee la asociación.
 - c. Cotizar con los proveedores las compras que requiere la Asociación, tales como activos y gastos.
 - d. Recolectar y administrar las cuotas de las asociadas con base en el acuerdo de la Junta Directiva.

e. Pagar la póliza de fidelidad (art.24 Ley de Asociaciones y sus reformas) cuyo monto será fijado en la Asamblea General Ordinaria.

V. **Relaciones laborales:**

a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la asociación u otros puestos.

b. **Externa:** De manera externa se relaciona directamente con la comunidad indígena Cabécar, asimismo con proveedores, entidades financieras y cualquier otra entidad gubernamental. Por otro lado, también podría relacionarse con personas o empresas ajenas a la comunidad indígena.

VI. **Responsabilidad:**

a. **Por manejo de dinero:** Tiene un alto nivel de responsabilidad por cuanto tiene acceso directo a los recursos financieros de la asociación, sean estos activos, pasivos o patrimonio.

b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de la información financiera y documentación contable, la cual es de carácter estratégico o confidencial.

c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Alto nivel de responsabilidad por los activos de la asociación.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del presidente (a), Vicepresidente (a), Junta Directiva y auditores externos.

b. **Supervisión ejercida:** Ejerce supervisión sobre las personas que forman parte de su área de trabajo.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cabécar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

- IX. **Esfuerzos:**
- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
 - b. **Esfuerzos mentales:** Requiere una alta concentración, ya que por la naturaleza del puesto maneja gran cantidad de información financiera y contable.
 - c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas de campo para el cobro de cuotas dentro de la comunidad, además de las visitas a entidades financieras cuando se requiera.
- X. **Requisitos legales:**
- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
 - b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
 - c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
 - d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
 - e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.
- XI. **Preparación académica:**
- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
 - b. **Experiencia:** La persona debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades de tesorería, finanzas y contaduría.
 - c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, conocimiento de principios de contabilidad y finanzas, asimismo de la Ley de Asociaciones y su Reglamento

(seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).

- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Compromiso
- c. Toma de decisiones
- d. Análisis crítico
- e. Trabajo en equipo
- f. Disposición
- g. Responsabilidad
- h. Respeto por la naturaleza
- i. Capacidad para realizar cálculos matemáticos y financieros.

Tabla 7. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Manejo de los fondos, valores y activos de la asociación.
¿Quién lo hace?	Tesorero (a).
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	Una vez por semana.
¿Cómo lo hace?	En forma conjunta con el presidente (a) y mediante acuerdos de Junta Directiva dentro de las buenas prácticas de administración financiera.
¿Por qué lo hace?	El manejo de los fondos, valores y activos requiere que exista un responsable, tanto por uso práctico como por requisito de Ley.

Conclusión: De conformidad con lo establecido en los estatutos de la asociación, en los mismos se establecen de manera genérica las funciones que debe realizar el tesorero (a), por tanto de acuerdo a la naturaleza de la asociación y a sus objetivos, no existe un perfil definido de acuerdo a las necesidades de la misma.

Recomendación: Dado que la asociación es una sociedad jurídica constituida recientemente se le recomienda implementar de manera inmediata el manual de puestos que se propone, asimismo valorar el perfil actual del ocupante del puesto con el fin de identificar aquellas áreas donde requiera capacitación, como puede ser elementos contables y financieros.

4.2.4 Puesto: Secretario (a).

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Secretario (a).
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Presidente (a).
- II. **Objetivo del puesto:** Elaborar todas las comunicaciones, la confección de las actas y la actualización de los libros de la Junta Directiva.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Documentar la información emitida en las sesiones de Junta Directiva, así como en la Asamblea General de la asociación, incluye los libros de afiliados, de actas de asamblea y de Junta Directiva.
 - b. Firmar las actas de Junta Directiva y de la Asamblea General en conjunto con el presidente (a).
 - c. Custodiar las actas de la Junta Directiva y de la Asamblea General.
 - d. Asistir y participar de las sesiones de Junta Directiva.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Confeccionar las actas de sesiones de Junta Directiva y de las Asambleas Generales.
 - b. Llevar el archivo.
 - c. Actualizar el padrón de las afiliadas.
 - d. Elaborar las circulares de convocatoria y enviarlas.
 - e. Atender y tramitar la correspondencia.
- V. **Relaciones laborales:**
 - a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la asociación u otros puestos.
 - b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la comunidad indígena, sean éstos para

actividades de carácter comercial, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo de dinero:** Por el puesto que desempeña, no maneja efectivo, títulos valores o similares.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de la información y documentación de las sesiones y acuerdos de la Junta Directiva.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del Presidente (a).
- b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
- b. **Esfuerzos mentales:** Requiere una alta concentración y facilidad para redactar, ya que es necesario que se transmita la información de una manera clara y concisa.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas a la comunidad cuando sea necesario ubicar a un miembro de la Junta que no pueda localizarse de otra forma para la convocatoria a sesión.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa, en labores secretariales o comunicación.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, elementos básicos de redacción, conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Compromiso
- c. Toma de decisiones
- d. Análisis crítico

- e. Trabajo en equipo
- f. Disposición
- g. Responsabilidad
- h. Respeto por la naturaleza
- i. Capacidad para realizar cálculos matemáticos y financieros.

Tabla 8. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Elabora comunicaciones, redacta las actas y mantiene actualizados los libros de registros de asociadas.
¿Quién lo hace?	Secretario (a).
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	Después de cada sesión de la Junta Directiva, Asamblea General y cuando el presidente (a) lo requiera.
¿Cómo lo hace?	Toma la información de primera mano participando en las sesiones de Junta Directiva, con dicha información elabora las actas y demás comunicaciones.
¿Por qué lo hace?	Todos los acuerdos y comunicaciones de la Junta deben quedar por escrito por lo que el secretario (a) es el encargado de tomar la información y redactar.

Conclusión: De conformidad con lo establecido en los estatutos de la asociación, en los mismos se establecen de manera genérica las funciones que debe realizar el secretario (a), por tanto de acuerdo a la naturaleza de la asociación y a sus objetivos, no existe un perfil definido de acuerdo a las necesidades de la misma.

Recomendación: Dado que la asociación es una sociedad jurídica constituida recientemente se le recomienda implementar de manera inmediata el manual de puestos que se propone, asimismo valorar el perfil actual del ocupante del puesto con el fin de identificar aquellas áreas donde requiera capacitación.

4.2.5 Puesto: Vocal

- I. **Puesto Vocal**
- II. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Vocal.
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Presidente (a).
- III. **Objetivo del puesto:** Sustituir temporalmente a los miembros de la Junta Directiva cuando estén ausentes, esto con excepción del presidente (a).
- IV. **Funciones generales:**
 - a. Sustituir a los miembros temporalmente según su orden (podrán sustituir al presidente (a) solo si el vice-presidente (a) también está ausente).
 - b. Suplir las ausencias definitivas y las renunciaciones de miembros de la Junta Directiva cuando se encuentre estipulado en el Estatuto (personería).
 - c. Asistir y participar de las sesiones de la Junta Directiva.
- V. **Funciones específicas:**
 - a. Asumir las funciones del miembro de la Junta Directiva que esté sustituyendo.
 - b. Informar y actualizar al funcionario que se ausentó sobre lo realizado en la sesión o actividad en la que le sustituyó.
- VI. **Relaciones laborales:**
 - a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la asociación u otros puestos.
 - b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la comunidad indígena, sean éstos para actividades de carácter comercial, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.

- VII. **Responsabilidad:**
- a. **Por manejo de dinero:** Por el puesto que desempeña, no maneja efectivo, títulos valores o similares, sin embargo cuando le corresponda sustituir al tesorero va a tener una responsabilidad directa sobre los recursos financieros de la asociación.
 - b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de la información y documentación de las sesiones y acuerdos de la Junta Directiva.
 - c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo o en sustitución de otro puesto.
- VIII. **Supervisión recibida y ejercida:**
- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del Presidente (a).
 - b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.
- IX. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.
- X. **Esfuerzos:**
- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
 - b. **Esfuerzos mentales:** Requiere una alta concentración y facilidad de adaptación a diferentes funciones, ya que debe estar al tanto de todo lo que suceda en las sesiones de Junta Directiva.
 - c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas a la comunidad cuando se haga necesario.
- XI. **Requisitos legales:**
- a. Documento de identificación en buen estado y al día.

- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XII. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa, financiera y contable.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XIII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Compromiso
- c. Toma de decisiones
- d. Análisis crítico
- e. Trabajo en equipo
- f. Disposición
- g. Responsabilidad

- h. Respeto por la naturaleza
- i. Capacidad para realizar cálculos matemáticos y financieros.

Tabla 9. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Sustituye a los miembros de la Junta Directiva que se ausenten temporalmente, con excepción del presidente (a).
¿Quién lo hace?	Vocal
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	Durante las sesiones en donde se ausenten los miembros de la Junta Directiva que se ausenten temporalmente, con excepción del presidente (a).
¿Cómo lo hace?	Ejecuta la función del miembro que no se presentó
¿Por qué lo hace?	Para que la sesión complete el quorum y se cubran las funciones de los miembros

Conclusión: De conformidad con lo establecido en los estatutos de la asociación, en los mismos se establecen de manera genérica las funciones que debe realizar un vocal, por tanto de acuerdo a la naturaleza de la asociación y a sus objetivos, no existe un perfil definido de acuerdo a las necesidades de la misma.

Recomendación: Dado que la asociación es una sociedad jurídica constituida recientemente se le recomienda implementar de manera inmediata el manual de puestos que se propone, asimismo valorar el perfil actual del ocupante del puesto con el fin de identificar aquellas áreas donde requiera capacitación.

4.2.6 Puesto: Fiscal

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Fiscal.
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Asamblea General de Asociados.
- II. **Objetivo del puesto:** Fiscalizar las actividades de la Junta Directiva con base en la Ley, su Reglamento y el Estatuto.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Velar por el cumplimiento del Estatuto, el Reglamento y la Ley en el cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva.
 - b. Supervisar todas las operaciones y movimientos económicos de la asociación.
 - c. Participar con voz en las sesiones de Junta Directiva donde se trate de asuntos que tengan injerencia en su gestión.
 - d. Asistir a las sesiones de Junta Directiva.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General en caso de omisión de la Junta Directiva.
 - b. Rendir un informe anual a la Asamblea General ordinaria.
 - c. Recibir y atender las quejas de las asociadas darles el trámite correspondiente.
- V. **Relaciones laborales:**
 - a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la asociación u otros puestos.
 - b. **Externa:** No se relaciona con personas o entidades externas.
- VI. **Responsabilidad:**
 - a. **Por manejo de dinero:** Por el puesto que desempeña, no maneja efectivo, títulos valores o similares.

- b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por el conocimiento de la información y documentación de las sesiones y acuerdos de la Junta Directiva.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta de la Asamblea General.
- b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cabécar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
- b. **Esfuerzos mentales:** Requiere que el ocupante mantenga un alto grado de concentración y que tenga un alto nivel intuitivo, ya que debe estar al tanto del desempeño de la Junta Directiva y de los acuerdos tomados.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas a la comunidad cuando se haga necesario.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.

- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa, financiera y contable.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Intuitivo
- b. Liderazgo
- c. Compromiso
- d. Toma de decisiones
- e. Análisis crítico
- f. Trabajo en equipo
- g. Disposición
- h. Responsabilidad
- i. Respeto por la naturaleza
- j. Capacidad para realizar cálculos matemáticos y financieros.

Tabla 10. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Fiscalizar la labor de los miembros de la Junta Directiva.
¿Quién lo hace?	Fiscal
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	Cuando a su juicio lo considere conveniente.
¿Cómo lo hace?	Analiza las situaciones a la luz de la Ley de asociaciones y su Reglamento y el Estatuto de la Asociación.
¿Por qué lo hace?	Se requiere un mecanismo de control que permita identificar actividades fuera de la reglamentación

Conclusión: De conformidad con lo establecido en los estatutos de la asociación, en los mismos se establecen de manera genérica las funciones que debe realizar un fiscal, por tanto de acuerdo a la naturaleza de la asociación y a sus objetivos, no existe un perfil definido de acuerdo a las necesidades de la misma.

Recomendación: Dado que la asociación es una sociedad jurídica constituida recientemente se le recomienda implementar de manera inmediata el manual de puestos que se propone, asimismo valorar el perfil actual del ocupante del puesto con el fin de identificar aquellas áreas donde requieran capacitación.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

Dado la importancia que tiene para una organización desarrollar sus funciones eficiente y eficazmente, debido a la necesidad de obtener un posicionamiento en el mercado, es por este motivo que el proceso administrativo juega un papel fundamental en esta labor, específicamente aspectos como reclutamiento y selección de personal, capacitaciones requeridas, establecimiento de perfiles de puestos, así como enlistar las tareas a realizar mediante procedimientos, con el fin de que cada colaborador y la organización en sí tengan un panorama claro de la asignación de las tareas.

Por lo cual el establecimiento de herramientas como manuales de puestos y de procedimientos contribuyen en todo este proceso, y la Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana no escapa de esta necesidad, siendo una asociación fundada recientemente requiere del uso de los instrumentos descritos anteriormente, por lo cual en este apartado se presenta una propuesta del manual de puestos del área administrativa y funcional y un manual de procedimientos para la puesta en marcha por parte de la asociación con el propósito de que las mujeres indígenas que la integran puedan desarrollar una mejor gestión administrativa, así como una motivación mayor por parte de sus integrantes en el desempeño de su labor y una mayor proyección hacia la comunidad en el cumplimiento de sus objetivos sociales, ambientales, económicos, culturales entre otros.

En cuanto al manual de puestos que se propone contiene cada uno de los puestos de la asociación, en donde se incluye el objetivo general y las funciones generales y específicas de cada puesto, así como el perfil con los requisitos académicos, legales, experiencia, conocimientos adicionales, competencia, entre otros.

Por otro lado, para el manual de procedimientos que se propone, se ejemplificaron cinco procedimientos de algunos de los puestos actuales de Junta Directiva, ya que por limitaciones de tiempo no se desarrollaron todos, pero el

objetivo principal es establecer cómo debería estructurarse el manual de procedimientos completo. En cada procedimiento se incluye el objetivo principal, áreas involucradas, puestos responsables, así como el detalle de cada uno de los pasos, la actividad respectiva y el responsable del mismo. Para cada procedimiento se realiza un diagrama de flujo para su representación gráfica.

5.1. Propuesta de manual de puestos

En este apartado se presenta la propuesta de manual de puestos diseñada para la Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana.

5.2. Manual de puestos

El manual de puestos es un documento que comprende información individual, en el cual se presenta la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades a los puestos de las organizaciones (Benjamín & Fincowsky, 2014).

Según Benjamín & Fincowsky (2014) en estos documentos se incluye información básica sobre las unidades administrativas, como lo es:

Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.).

- Relaciones de autoridad, indicando los puestos subordinados y las habilidades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos de la organización.
- Especificaciones del puesto sobre conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Según Hernández, C. (2007, pág. 138) el manual de puestos “reúne información clasificada y validada sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y

requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos resultantes de cada puesto”.

Los manuales de puestos son de gran importancia para las empresas, ya que la función que cumplen es la de permitir una mayor organización de la información, en donde se tenga un acceso ágil y oportuno de la misma, así como uniformar el desempeño de las personas, evitando pérdidas de tiempo innecesarias o funciones repetidas y a la vez contribuir a un mejor funcionamiento de la organización. También son una herramienta importante para el análisis de la información disponible, así como un medio de comunicación en la empresa (Hernández Orozco, 2007, pág. 139)

En la actualidad la estructura organizacional de la asociación está conformada solo por el área administrativa, la que está representada en la figura de la Junta Directiva con los puestos establecidos según los estatutos de la misma, compuesta por seis puestos desglosados de la siguiente manera: Presidente (a), Vice-presidente (a), Tesorero (a), Secretario (a), Vocales y Fiscal. Dicha asociación no cuenta con el manual de puestos de cada uno de ellos, por lo cual en este capítulo se brinda una propuesta de los manuales de puestos de la Junta Directiva. Asimismo se propone un puesto adicional en el área administrativa, siendo éste el de un director ejecutivo.

Por otra parte, se propone la creación de ocho puestos adicionales que conformarán el área funcional de la asociación. Estos puestos estarán enfocados en la búsqueda del logro de los objetivos establecidos en el acta constitutiva de la misma.

Si bien es cierto la Junta Directiva va desarrollando actividades y proyectos, no existe un esquema en donde se asignen responsabilidades y funciones específicas basadas en los fines que tiene la asociación, es decir un esquema funcional o ejecutor, que no es lo mismo que la parte administrativa.

Considerando lo analizado en el estudio se denota la necesidad de contar con áreas funcionales que estén enfocadas al cumplimiento de los objetivos y fines de la asociación, las cuales tendrán a su cargo la realización de las diversas actividades y proyectos necesarios para su consecución.

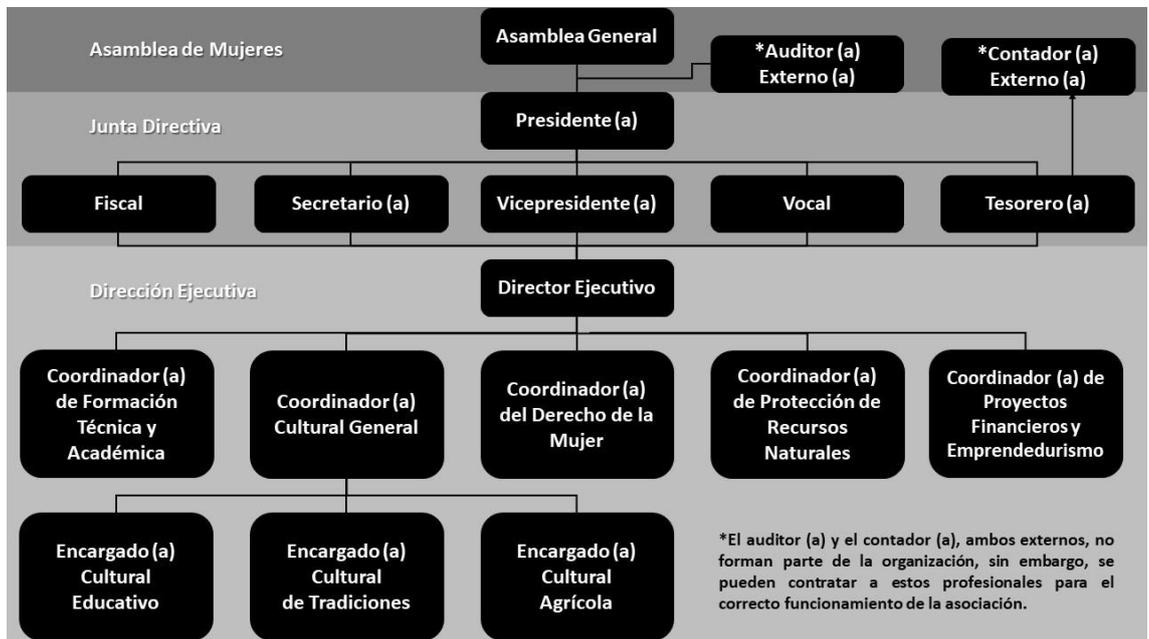
Con base en lo anterior se propone una estructura organizacional compuesta, tanto por el área administrativa como por cinco áreas funcionales:

- Coordinación de Formación Técnica y Académica
- Coordinación Cultural General
- Coordinación del Derecho de la Mujer
- Coordinación de Protección de los Recursos Naturales
- Coordinación de Proyectos Financieros y Emprendedurismo

De la Coordinación Cultural General se desprenden tres puestos, los cuales consisten en un Encargado (a) Cultural Educativo, Encargado (a) Cultural de Tradiciones y Encargado (a) Cultural Agrícola.

La Figura 1 permite visualizar el organigrama propuesto, representando en forma gráfica la estructura organizacional de la asociación.

Figura 1. Organigrama



La Figura 1 incluye un total de quince puestos, desglosados de la siguiente manera: siete puestos del área administrativa, en donde seis pertenecen a la Junta Directiva y el puesto restante al director (a) ejecutivo (a), adicionalmente ocho puestos correspondientes al área funcional.

5.3. Nombres y codificación propuesta para los puestos de la asociación de mujeres

La asociación, al no contar con un manual de puestos, tampoco cuenta con una codificación de puestos, por lo cual se procedió a codificarlos y presentarlos como una propuesta a la asociación, éstos se enuncian en la Tabla 11.

**Tabla 11. Nombres y codificación propuesta
Para los puestos de la Asociación de Mujeres**

Nombre del puesto	N° de puesto	Código
Presidente (a)	1	AAP-1
Vicepresidente (a)	2	AAVI-2
Tesorero (a)	3	AAT-3
Secretario (a)	4	AAS-4
Vocal	5	AAVO-5
Fiscal	6	AAF-6
Director (a) Ejecutivo (a)	7	AADE-7
Coordinador (a) de Formación Técnica y Académica	8	AFCFTA-8
Coordinador (a) de Proyectos Financieros y Emprendedurismo	9	AFCPFE-9
Coordinador (a) Cultural General	10	AFCCG-10
Encargado (a) Cultural Educativo	11	AFECE-11
Encargado (a) Cultural de Tradiciones	12	AFECT-12
Encargado (a) Cultural Agrícola	13	AFECA-13
Coordinador (a) Derecho de la Mujer	14	AFCDM-14
Coordinador (a) de Protección de Recursos Naturales	15	AFCPRN-15

La Tabla 11 presenta cada uno de los puestos de trabajo de la asociación, así como la codificación propuesta para cada uno, facilitando el orden e identificación de los mismos. En la estructura organizacional de la asociación se han considerado dos áreas, las cuales son el área administrativa y funcional. El sistema de codificación utilizado para los puestos es el siguiente:

- Las dos letras iniciales del código muestran la unidad a la que pertenece, por ejemplo, “AA”, en el caso específico si se refiere al área administrativa “AA” o AF si se refiere al área funcional.
- Posteriormente a las dos letras iniciales se utiliza la sigla del nombre del puesto, por ejemplo, “P” haciendo referencia al de Presidente de la Junta Directiva.
- Finalmente, se realizó una asignación numérica según la posición ocupada por el puesto en la tabla anterior, iniciando con la numeración 1, por ejemplo, Presidente (a) “AAP-1”.

5.4. Manual de Puestos Área Administrativa

A continuación se presentan los manuales de puestos que conforman el área administrativa, siendo su composición de siete puestos, los cuales son presidente (a), vice-presidente (a), tesorero (a), secretario (a), vocal, fiscal y director (a) ejecutivo (a).

5.4.1. Puesto: Presidente (a)

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos Área Administrativa	Fecha: 28-09- 2018 Versión: 1 Código: AAP-1 Puesto: Presidente (a) Consecutivo 1 de 2
---	--	--

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Presidente (a).
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Asamblea General.
- II. **Objetivo del puesto:** Dirigir y coordinar las actividades de la Junta Directiva de una manera oficial y organizada. Representar legalmente a la asociación.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Administrar legalmente a la asociación con facultades de apoderado generalísimo sin límite de suma.
 - b. Convocar, presidir y dirigir las sesiones de la Junta Directiva, tanto las sesiones ordinarias como extraordinarias, y de la misma forma la Asamblea General de asociadas.
 - c. Informar a los miembros de la asociación sobre las acciones realizadas, elaborar y presentar el informe anual de labores.
 - d. Autorizar en conjunto con el tesorero los pagos aprobados por la Junta Directiva, para lo cual firma en forma mancomunada.
 - e. Representar a la asociación ante las diferentes instituciones.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Liderar las gestiones de emprendimiento social y económico que se establezcan en la asociación.
 - b. Promover el conocimiento cultural, ancestral y religioso en las actividades que se desarrollen por parte de las mujeres de la comunidad indígena.

- c. Vigilar el buen manejo y conservación de los recursos naturales disponibles dentro del territorio indígena.
- d. Preservar las tradiciones y costumbres de la cultura indígena Cabécar.

V. **Relaciones laborales:**

- a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la asociación u otros puestos.
- b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la comunidad indígena, sean éstos para actividades de carácter comercial, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo dinero:** No debe manejar efectivo o títulos valores o similares, dado que por la naturaleza del puesto su función es más administrativa.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de la información y documentación de las sesiones y acuerdos de Junta Directiva.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Tiene una alta responsabilidad por todos los activos por cuanto ostenta la representación legal de la asociación.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta de la Asamblea General.
- b. **Supervisión ejercida:** Sobre el vicepresidente (a), tesorero (a), secretario (a) y vocales.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cabécar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. Esfuerzos:

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
- b. **Esfuerzos mentales:** Requiere mantener un alto grado de concentración por cuanto maneja información de carácter administrativo, logístico y de seguimiento entre otros.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesto a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas de campo dentro de los diferentes proyectos que desarrolle la asociación en la comunidad indígena.

X. Requisitos legales:

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. Preparación académica:

- a. **Educación formal:** La persona que ostente el puesto preferiblemente que tenga un grado de licenciado en administración de empresas, sin embargo, podrán optar por el puesto personas que no tengan dicho nivel académico, siempre y cuando sea aprobado por la Asamblea General.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa y un liderazgo reconocido dentro de la comunidad indígena.

- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Compromiso
- c. Toma de decisiones
- d. Análisis crítico
- e. Trabajo en equipo
- f. Disposición
- g. Responsabilidad
- h. Respeto por la naturaleza

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
--------------------------	------------------------	--------------------------

5.4.2. Puesto: Vice-presidente (a)

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
	Área Administrativa	Versión: 1
	Puesto: Vice- presidente (a)	Código: AAVI-2
		Consecutivo 1 de 2

I. Descripción del Puesto

- a. **Nombre del puesto:** Vice-presidente (a).
- b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
- c. **Jefe inmediato:** Presidente (a).

II. **Objetivo del puesto:** Sustituir al presidente (a) en caso de ausencia temporal o permanente con todas sus atribuciones y obligaciones, asimismo cualquier otra tarea que le asigne la Junta Directiva o el presidente (a).

III. Funciones generales:

- a. Ejercer la presidencia de manera temporal o permanentemente en ausencia del presidente (a).

IV. Funciones específicas:

- a. Trabajar como asistente principal del presidente (a).
- b. Realizar otros deberes que le asigne el presidente (a) y la Junta Directiva.
- c. Participar de las sesiones según la solicitud del presidente (a), incluyendo reuniones de la Junta Directiva.
- d. Presentar informes a la mesa directiva en cualquier reunión a la que asista en nombre del Presidente (a).
- e. Informar a la mesa directiva sobre decisiones nuevas y cambios, así como la administración de los recursos.

V. Relaciones laborales:

- a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y

constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la asociación u otros puestos.

- b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la asociación, ya sea dentro o fuera de la comunidad indígena, sean éstos para actividades de carácter comercial, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo de dinero:** No debe manejar efectivo o títulos valores, o similares, dado que por la naturaleza del puesto su función es más administrativa.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de la información y documentación de las sesiones y acuerdos de Junta Directiva, asimismo cualquier otra información de carácter estratégico o confidencial.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Por las características propias de su cargo tiene una alta responsabilidad por todos los activos de la asociación.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del presidente (a).
- b. **Supervisión ejercida:** Sobre el tesorero (a), secretario (a) y vocales, cuando asume el cargo, en sustitución del presidente (a) También podrá ejercer una supervisión sobre aquellos comités que la Asociación constituya como órganos de apoyo para la gestión administrativa del presidente (a) o Junta Directiva.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento ocasional dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.

- b. **Esfuerzos mentales:** Requiere mantener un alto grado de concentración por cuanto maneja información de carácter administrativo, logístico y de seguimiento entre otros.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas de campo dentro de los diferentes proyectos que desarrolle la Asociación en la comunidad indígena.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa y un liderazgo reconocido dentro de la comunidad indígena.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).

- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Compromiso
- c. Toma de decisiones
- d. Análisis crítico
- e. Trabajo en equipo
- f. Disposición
- g. Responsabilidad
- h. Respeto por la naturaleza

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

5.4.3. Puesto: Tesorero (a)

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
		Versión: 1
	Área Administrativa	Código: AAT-3
	Puesto: Tesorero (a)	Consecutivo 1 de 2

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Tesorero (a).
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Presidente (a).

- II. **Objetivo del puesto:** Custodiar y administrar los recursos financieros, valores y activos de la asociación de manera responsable y eficiente, dentro de las buenas prácticas de la administración financiera.

- III. **Funciones generales:**
 - a. Custodiar los recursos financieros, valores y activos de la asociación.
 - b. Aprobar el desembolso de recursos financieros en forma conjunta con el presidente (a) para realizar los pagos en que incurre la asociación para su operación normal.
 - c. Rendir un informe mensual a la Junta Directiva sobre los movimientos de ingresos, egresos, pagos, pérdidas, etc., presentando la información financiera respectiva, sean estos estados financieros o reportes de tesorería.
 - d. Conciliar las cuentas bancarias de la asociación.
 - e. Rendir un informe anual en la Asamblea General.
 - f. Confeccionar los presupuestos para la administración y distribución de los recursos financieros.
 - g. Asistir a las sesiones de Junta Directiva.

- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Custodiar los libros contables, de tesorería y sus respectivos auxiliares.
 - b. Inventariar los activos que posee la asociación.

- c. Cotizar con los proveedores las compras que requiere la asociación, tales como activos y gastos.
- d. Recolectar y administrar las cuotas de las asociadas con base en el acuerdo de la Junta Directiva.
- e. Pagar la póliza de fidelidad (art.24 Ley de Asociaciones y sus reformas) cuyo monto será fijado en la Asamblea General Ordinaria.

V. **Relaciones laborales:**

- a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la asociación u otros puestos.
- b. **Externa:** De manera externa se relaciona directamente con la comunidad indígena Cabécar, asimismo con proveedores, entidades financieras y cualquier otra entidad gubernamental. Por otro lado, también podría relacionarse con personas o empresas ajenas a la comunidad indígena.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo de dinero:** Tiene un alto nivel de responsabilidad por cuanto tiene acceso directo a los recursos financieros de la Asociación, sean estos activos, pasivos o patrimonio.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de la información financiera y documentación contable, la cual es de carácter estratégico o confidencial.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Alto nivel de responsabilidad por los activos de la asociación.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del presidente (a), vicepresidente (a), Junta Directiva y auditores (a) externos (as).
- b. **Supervisión ejercida:** Ejerce supervisión sobre las personas que forman parte de su área de trabajo.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la

comunidad indígena Cabécar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
- b. **Esfuerzos mentales:** Requiere una alta concentración, ya que por la naturaleza del puesto maneja gran cantidad de información financiera y contable.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas de campo para el cobro de cuotas dentro de la comunidad, además de las visitas a entidades financieras cuando se requiera.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.

- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades de tesorería, finanzas y contaduría.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, conocimiento de principios de contabilidad y finanzas, asimismo de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Compromiso
- c. Toma de decisiones
- d. Análisis crítico
- e. Trabajo en equipo
- f. Disposición
- g. Responsabilidad
- h. Respeto por la naturaleza
- i. Capacidad para realizar cálculos matemáticos y financieros.

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

5.4.4. Puesto: Secretario (a)

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos Área Administrativa Puesto: Secretario (a)	Fecha: 28-09- 2018 Versión: 1 Código: AAS-4 Consecutivo 1 de 2
---	---	---

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Secretario (a).
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Presidente (a)
- II. **Objetivo del puesto:** Elaborar todas las comunicaciones, la confección de las actas y la actualización de los libros de la Junta Directiva.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Documentar la información emitida en las sesiones de Junta Directiva, así como en la Asamblea General de la asociación, incluye los libros de afiliados, de actas de asamblea y de Junta Directiva.
 - b. Firmar las actas de Junta Directiva y de la Asamblea General en conjunto con el presidente (a).
 - c. Custodiar las actas de la Junta Directiva y de la Asamblea General.
 - d. Asistir y participar de las sesiones de Junta Directiva.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Confeccionar las actas de sesiones de Junta Directiva y de las Asambleas Generales.
 - b. Llevar el archivo.
 - c. Actualizar el padrón de las afiliadas.
 - d. Elaborar las circulares de convocatoria y enviarlas.
 - e. Atender y tramitar la correspondencia.

- V. **Relaciones laborales:**
- a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la asociación u otros puestos.
 - b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la comunidad indígena, sean éstos para actividades de carácter comercial, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.
- VI. **Responsabilidad:**
- a. **Por manejo de dinero:** Por el puesto que desempeña, no maneja efectivo, títulos valores o similares.
 - b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de la información y documentación de las sesiones y acuerdos de la Junta Directiva.
 - c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo.
- VII. **Supervisión recibida y ejercida:**
- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del presidente (a).
 - b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.
- VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.
- IX. **Esfuerzos:**
- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
 - b. **Esfuerzos mentales:** Requiere una alta concentración y facilidad para redactar, ya que es necesario que se transmita la información de una manera clara y concisa.

- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas a la comunidad cuando sea necesario ubicar a un miembro de la Junta que no pueda localizarse de otra forma para la convocatoria a sesión

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa, en labores secretariales o comunicación.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, elementos básicos de redacción, conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. Habilidades y competencias:

- a. Liderazgo
- b. Compromiso
- c. Toma de decisiones
- d. Análisis crítico
- e. Trabajo en equipo
- f. Disposición
- g. Responsabilidad
- h. Respeto por la naturaleza
- i. Capacidad para realizar cálculos matemáticos y financieros.

Elaboró: Cecilia Fuentes

Revisó: Wilbert Fletes

Autorizó: Wilbert Fletes

5.4.5. Puesto: Vocal

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
		Versión: 1
	Área Administrativa	Código: AAVO-5
	Puesto: Vocal	Consecutivo 1 de 2

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Vocal.
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Presidente (a).
- II. **Objetivo del puesto:** Sustituir temporalmente a los miembros de la Junta Directiva cuando estén ausentes, esto con excepción del presidente (a).
- III. **Funciones generales:**
 - a. Sustituir a los miembros temporalmente según su orden (podrán sustituir al presidente (a) solo si el Vice-presidente (a) también está ausente).
 - b. Suplir las ausencias definitivas y las renunciaciones de miembros de la Junta Directiva cuando se encuentre estipulado en el Estatuto (personería).
 - c. Asistir y participar de las sesiones de la Junta Directiva.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Asumir las funciones del miembro de la Junta Directiva que esté sustituyendo.
 - b. Informar y actualizar al funcionario que se ausentó sobre lo realizado en la sesión o actividad en la que le sustituyó.
- V. **Relaciones laborales:**
 - a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la asociación u otros puestos.

- b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la comunidad indígena, sean éstos para actividades de carácter comercial, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo de dinero:** Por el puesto que desempeña, no maneja efectivo, títulos valores o similares, sin embargo, cuando le corresponda sustituir al tesorero va a tener una responsabilidad directa sobre los recursos financieros de la asociación.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de la información y documentación de las sesiones y acuerdos de la Junta Directiva.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo o en sustitución de otro puesto.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del presidente (a).
- b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
- b. **Esfuerzos mentales:** Requiere una alta concentración y facilidad de adaptación a diferentes funciones, ya que debe estar al tanto de todo lo que suceda en las sesiones de Junta Directiva.

- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas a la comunidad cuando se haga necesario.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa, financiera y contable.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Compromiso

- c. Toma de decisiones
- d. Análisis crítico
- e. Trabajo en equipo
- f. Disposición
- g. Responsabilidad
- h. Respeto por la naturaleza
- i. Capacidad para realizar cálculos matemáticos y financieros.

Elaboró: Cecilia Fuentes

Revisó: Wilbert Fletes

Autorizó: Wilbert Fletes

5.4.6. Puesto: Fiscal

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Indígena Kàbata Konana	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
		Versión: 1
	Área Administrativa	Código: AAF-6
	Puesto: Fiscal	Consecutivo 1 de 2

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Fiscal.
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Junta Directiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Asamblea General de Asociados.
- II. **Objetivo del puesto:** Fiscalizar las actividades de la Junta Directiva con base en la Ley, su Reglamento y el Estatuto.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Velar por el cumplimiento del Estatuto, el Reglamento y la Ley en el cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva.
 - b. Supervisar todas las operaciones y movimientos económicos de la asociación.
 - c. Participar con voz en las sesiones de Junta Directiva donde se trate de asuntos que tengan injerencia en su gestión.
 - d. Asistir a las sesiones de Junta Directiva.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General en caso de omisión de la Junta Directiva.
 - b. Rendir un informe anual a la Asamblea General ordinaria.
 - c. Recibir y atender las quejas de las asociadas darles el trámite correspondiente.
- V. **Relaciones laborales:**
 - a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna con todos los miembros que forman parte de la Junta Directiva de manera directa y

constante, asimismo de forma menos frecuente cuando amerita con cualquier miembro de la Asociación u otros puestos.

b. **Externa:** No se relaciona con personas o entidades externas.

VI. **Responsabilidad:**

a. **Por manejo de dinero:** Por el puesto que desempeña, no maneja efectivo, títulos valores o similares.

b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por el conocimiento de la información y documentación de las sesiones y acuerdos de la Junta Directiva.

c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

a. **Supervisión recibida:** Por cuenta de la Asamblea General.

b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.

b. **Esfuerzos mentales:** Requiere que el ocupante mantenga un alto grado de concentración y que tenga un alto nivel intuitivo, ya que debe estar al tanto del desempeño de la Junta Directiva y de los acuerdos tomados.

c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina o bien visitas a la comunidad cuando se haga necesario.

X. **Requisitos legales:**

a. Documento de identificación en buen estado y al día.

- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa, financiera y contable.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Intuitivo
- b. Liderazgo
- c. Compromiso
- d. Toma de decisiones
- e. Análisis crítico
- f. Trabajo en equipo
- g. Disposición

- h. Responsabilidad
- i. Respeto por la naturaleza
- j. Capacidad para realizar cálculos matemáticos y financieros.

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

**MANUAL DE PUESTOS DEL DIRECTOR EJECUTIVO Y PUESTOS DEL
ÁREA FUNCIONAL (INCLUYE HEXÁMETRO QUINTILIANO)**

5.4.7. Puesto: Director (a) Ejecutivo (a)

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
		Versión: 1
	Área Administrativa	Código: AADE-7
	Puesto: Director (a) Ejecutivo (a)	Consecutivo 1 de 2

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Director (a) Ejecutivo (a).
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Dirección Ejecutiva.
 - c. **Jefe inmediato:** Junta Directiva.
- II. **Objetivo del puesto:** Ejecutar las decisiones de la Junta Directiva y coordinar con las otras áreas de la asociación.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Ejecutar el plan estratégico, cultural, social y económico aprobado por la Junta Directiva de la asociación.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Supervisar el cumplimiento de las funciones de los coordinadores de las diferentes áreas.
 - b. Rendir cuentas de los resultados alcanzados a la Junta Directiva.
 - c. Velar por el cumplimiento fiel de las decisiones aprobadas por Junta Directiva.
- V. **Relaciones laborales:**
 - a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna directa y constante con los coordinadores de las distintas áreas: Formación técnica y académica, cultural general, derecho de la mujer, protección de recursos naturales y proyectos financieros y emprendedurismo, de igual forma con la Junta Directiva. Por otra parte mantiene relación de manera más frecuente con miembros de la asociación y otros puestos.
 - b. **Externa:** Tiene una mínima relación con agentes externos.

- VI. **Responsabilidad:**
- a. **Por manejo de dinero:** No tiene a su cargo responsabilidad por manejos de dinero.
 - b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de información confidencial, ya que canaliza información importante, a través de los coordinadores de las diferentes áreas.
 - c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Tiene responsabilidad por el mobiliario y equipo utilizado por el titular y sus subordinados en el ejercicio de sus labores.
- VII. **Supervisión recibida y ejercida:**
- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta de la Junta Directiva
 - b. **Supervisión ejercida:** Sobre los coordinadores (as) de las diferentes áreas, como lo es Coordinador (a) Formación Técnica y Académica, Cultural General, Coordinador (a) Derecho de la Mujer y Coordinador(a) de Protección de Recursos Naturales y de Proyectos Financieros y Emprendedurismo.
- VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.
- IX. **Esfuerzos:**
- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
 - b. **Esfuerzos mentales:** Requiere que el ocupante tenga liderazgo por su relación con los diferentes coordinadores, así como una amplia capacidad de Comunicador (a), Negociador (a) y poder de convencimiento.
 - c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de

oficina, visitas a la comunidad o fuera de ella cuando se haga necesario.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Organizado (a)
- c. Negociador (a)

- d. Comunicador (a)
- e. Compromiso
- f. Toma de decisiones
- g. Análisis crítico
- h. Trabajo en equipo
- i. Disposición
- j. Responsabilidad
- k. Respeto por la naturaleza

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Tabla 12. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Ejecutar las decisiones de la Junta Directiva a través de la coordinación con las diferentes áreas de la asociación.
¿Quién lo hace?	Director (a) Ejecutivo (a)
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	En reuniones con miembros de la Junta Directiva, con los coordinadores de las diferentes áreas y participando en distintas actividades.
¿Cómo lo hace?	Coordinando tanto con los miembros de la Junta Directiva como con los diferentes coordinadores funcionales.
¿Por qué lo hace?	Se requiere contar con un enlace entre la Junta Directiva y las áreas funcionales para llevar cabo los diferentes proyectos y actividades planteados en las sesiones de Junta Directiva, para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Conclusiones: La dirección ejecutiva constituye el enlace entre la Junta Directiva y las unidades funcionales, a la vez es quien lidera y controla las labores de dichas unidades. Es un puesto estratégico que permite que fluya la información de la Junta Directiva a las unidades y viceversa, esto lo hace uno de los elementos más importantes en la estructura para el logro de los objetivos de la entidad.

Recomendaciones: Por la importancia del puesto lo más conveniente es que la persona que se encargue del puesto se acople al perfil requerido y siendo deseable que pueda superar los requerimientos de nivel educativo y conocimientos adicionales que complementan su labor. Se recomienda que sea un líder nato capaz de llegar acuerdos, tanto con la Junta Directiva como con los coordinadores de las áreas funcionales.

5.5. Manual de Puestos Área Funcional

A continuación se presentan los manuales de puestos que conforman el área funcional, siendo su composición de ocho puestos, los cuales son Coordinador (a) de Formación Técnica y Académica, Coordinador (a) de Proyectos Financieros y Emprendedurismo, Coordinador (a) Cultural General, Encargado Cultural Educativo, Encargado (a) Cultural de Tradiciones, Encargado (a) Cultural Agrícola. Coordinador (a) Derecho de la Mujer y Coordinador (a) de Protección de Recursos Naturales.

5.5.1. Coordinador (a) de Formación Técnica y Académica

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
	Área Funcional	Versión: 1
	Puesto: Coordinador (a) de Formación Técnica y Académica	Código: AFCFTA-8
		Consecutivo 1 de 2

I. Descripción del Puesto

- a. **Nombre del puesto:** Coordinador (a) de Formación Técnica y Académica.
- b. **Unidad a la que pertenece:** Coordinación de Formación Técnica y Académica.
- c. **Jefe inmediato:** Director (a) Ejecutivo (a).

II. **Objetivo del puesto:** Coordinar capacitaciones y cursos con instituciones de educación técnica, académica y universitarias, tanto públicas como privadas que permitan ofrecer conocimiento, administrativo, filosófico, científico, técnico, entre otros, en beneficio de los miembros que forman parte de la asociación.

III. Funciones generales:

- a. Coordinar con instituciones de enseñanza y organizaciones, ya sean públicas o privadas especializadas en diferentes áreas que tengan interés de capacitar a los miembros de la asociación.

IV. Funciones específicas:

- a. Programar con instituciones de enseñanza y organizaciones que impartan diferentes cursos, capacitaciones y talleres dentro de la comunidad indígena.
- b. Estimular entre los miembros de la asociación la participación en los diferentes cursos, capacitaciones y talleres que se programen durante el año.

- c. Diagnosticar las necesidades de conocimiento científico, técnico, filosófico, administrativo, entre otros, y que requieran para mejorar la calidad de vida de los miembros de la asociación.
- d. Intercambiar de manera organizada y autorizada conocimiento de la comunidad indígena con otras entidades reconocidas para la colaboración de otras comunidades del país.
- e. Investigar de manera constante la oferta académica disponible de las diferentes instituciones de enseñanza y organizaciones para efectos de aprovechar los cursos, capacitaciones y talleres, dando prioridad a los que no tienen costo financiero.
- f. Evaluar la calidad pedagógica y de contenidos de los cursos, capacitaciones y talleres impartidos por las instituciones de enseñanza y organizaciones, antes, durante y después de aplicado el conocimiento a los miembros de la asociación.

V. **Relaciones laborales:**

- a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna directa y constante con el Director (a) Ejecutivo (a) y con los miembros de la asociación, asimismo de manera menos frecuente con los coordinadores (as) de las distintas áreas: Cultural general, derecho de la mujer, protección de recursos naturales y proyectos financieros y emprendedurismo, encargados (as) culturales, de igual forma con la Junta Directiva.
- b. **Externa:** Se relaciona con personas, instituciones y entidades externas ajenas a la comunidad indígena, principalmente para implementar dentro de la comunidad indígena estrategias pedagógicas y andragógicas para el crecimiento en conocimiento de los miembros de la Asociación.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo de dinero:** No tiene a su cargo responsabilidad por manejos de dinero.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Bajo nivel de responsabilidad por manejo de información confidencial.

- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Tiene responsabilidad por el mobiliario y equipo utilizado por el titular y sus subordinados en el ejercicio de sus labores.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del Director (a) Ejecutivo (a).
- b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión sobre subordinados (as) sin embargo, supervisa a las instituciones y organizaciones sobre la calidad de los servicios educativos contratados, en cuanto al cumplimiento de lo ofrecido, ya sea que represente un costo financiero o no, para la asociación.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la Asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
- b. **Esfuerzos mentales:** En este puesto se requiere que el ocupante tenga liderazgo pedagógico y capacidad Negociador (a) por su relación con los diferentes miembros de la Asociación, instituciones de enseñanza, organizaciones y coordinadores de la Asociación, así como una amplia capacidad de Comunicador (a), Negociador (a) y poder de convencimiento.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina, visitas a la comunidad o fuera de ella cuando se haga necesario.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.

- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa, de preferencia que tenga un amplio conocimiento en pedagogía y andragogía.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa, de preferencia que tenga una amplia experiencia en pedagogía y andragogía.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Organizado (a)
- c. Negociador (a).
- d. Comunicador (a)

- e. Compromiso
- f. Toma de decisiones
- g. Análisis crítico
- h. Trabajo en equipo
- i. Disposición
- j. Responsabilidad
- k. Respeto por la naturaleza
- l. Vocación docente

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Tabla 13. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Coordina las actividades de capacitación en diferentes campos de acuerdo con los requerimientos de los miembros de la asociación.
¿Quién lo hace?	Coordinador (a) de Formación Técnica y Académica.
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	En reuniones con líderes del pueblo Cabécar, con instituciones educativas públicas y privadas y al interno con el Director (a) Ejecutivo (a) y los coordinadores (as) de las otras áreas.
¿Cómo lo hace?	Realizando una labor de diagnóstico de las necesidades de capacitación más importantes para la comunidad e identificando las diferentes opciones disponibles en instituciones públicas y privadas.
¿Por qué lo hace?	Porque es una necesidad muy importante para la comunidad Cabécar en la búsqueda de mejorar su nivel de vida y de mantener a la vez sus raíces culturales.

Conclusión: Uno de los mayores aportes que se le puede hacer a una comunidad es la oportunidad de educarse y actualizarse de manera que pueda acoplarse a los requerimientos de la realidad del país sin olvidar su cultura y tradiciones.

Recomendación: En este caso se hace necesario que el enfoque de los programas de capacitación que se desarrollen sea enfocado en necesidades específicas de la comunidad y dirigidos a hacer del pueblo Cabécar un grupo social reconocido. Por tal razón se hace necesario que la persona seleccionada sea muy intuitiva y sensible de las necesidades de esta comunidad.

5.5.2. Coordinador(a) de Proyectos Financieros y Emprendedurismo

Manual de puestos		
Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Área Funcional	Fecha: 28-09- 2018
	Puesto: Coordinador (a) de Proyectos Financieros y Emprendedurismo	Versión: 1
		Código: AFCPF-9
		Consecutivo 1 de 2

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Coordinador (a) de Proyectos Financieros y Emprendedurismo.
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Coordinación de Proyectos Financieros y Emprendedurismo.
 - c. **Jefe inmediato:** Director (a) Ejecutivo (a).
- II. **Objetivo del puesto:** Promover proyectos financieros y de emprendedurismo entre los miembros de la asociación.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Estimular entre los miembros de la asociación la creación de proyectos financieros y de emprendedurismo para el aprovechamiento de los recursos disponibles en la comunidad indígena de manera sostenible.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Promover entre los miembros de la asociación la utilización de los recursos naturales que administran para el desarrollo de proyectos financieros.
 - b. Apoyar y desarrollar ideas de emprendedurismo entre los miembros de la Asociación.
 - c. Reportar ante el Director (a) Ejecutivo (a) todos los proyectos identificados para establecer la prioridad de atención.
 - d. Dar a conocer los proyectos en sus diferentes etapas ante la comunidad indígena y otras instancias del país.

- e. Acompañar a los miembros de la asociación ante instituciones financieras para el financiamiento de sus proyectos.
- f. Coordinar con el Director (a) Ejecutivo (a) y el tesorero (a) la comercialización (interna o externa) de los bienes y servicios que se manufacturan dentro de la comunidad indígena, producto de los proyectos financieros y emprendedurismo apoyados por esta coordinación.
- g. Gestionar eventos comunitarios para recaudación de fondos.

V. **Relaciones laborales:**

- a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna directa y constante con los coordinadores de las distintas áreas: Cultural general, derecho de la mujer, protección de recursos naturales y proyectos financieros y emprendedurismo, de igual forma con la Junta Directiva. Por otra parte mantiene relación de manera más frecuente con miembros de la Asociación y otros puestos.
- b. **Externa:** Se relaciona con personas, instituciones y entidades externas ajenas a la comunidad indígena sean estas para actividades de carácter laboral, educativo, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo de dinero:** No tiene a su cargo responsabilidad por manejos de dinero.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Bajo nivel de responsabilidad por manejo de información confidencial.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Tiene responsabilidad por el mobiliario y equipo utilizado por el titular y sus subordinados en el ejercicio de sus labores.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del Director (a) Ejecutivo (a).
- b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión sobre subordinados, sin embargo, supervisa los proyectos financieros y de emprendedurismo identificados.

- VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cabécar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.
- IX. **Esfuerzos:**
- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
 - b. **Esfuerzos mentales:** En este puesto se requiere que el ocupante tenga liderazgo por su relación con los miembros de la Asociación que propongan proyectos financieros y de emprendedurismo.
 - c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina, visitas a la comunidad o fuera de ella cuando se haga necesario.
- X. **Requisitos legales:**
- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
 - b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
 - c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
 - d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
 - e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.
- XI. **Preparación académica:**
- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.

- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa, especialmente en la identificación e implementación de proyectos financieros y emprendedurismo.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles), de la Ley del Sistema Banca para el Desarrollo y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Organizado (a)
- c. Negociador (a).
- d. Comunicador (a)
- e. Compromiso
- f. Toma de decisiones
- g. Análisis crítico
- h. Trabajo en equipo
- i. Disposición
- j. Responsabilidad
- k. Respeto por la naturaleza

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Tabla 14. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Promover el desarrollo de proyectos financieros y el emprendedurismo entre los miembros de la asociación.
¿Quién lo hace?	El Coordinador (a) de Proyectos Financieros y Emprendedurismo.
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	Durante las reuniones con los grupos comunales, entidades financieras, miembros de la asociación, coordinadores de otras áreas y con la dirección ejecutiva.
¿Cómo lo hace?	Trabajando en forma conjunta con los miembros de la asociación, líderes comunales, entidades financieras estatales y privadas, en la identificación de oportunidades para el aprovechamiento de los recursos naturales de la región.
¿Por qué lo hace?	Porque la comunidad necesita programas que estimulen el crecimiento económico de la zona de una forma más acorde con las características de su cultura y los recursos disponibles.

Conclusión: Una buena administración de las finanzas es indispensable tanto a nivel de negocios como a nivel personal, por lo que esta es la principal razón de ser de este puesto el cual apoyará tanto a la asociación como institución como a sus agremiados y su comunidad. Asimismo, el promover el emprendedurismo es de mucha ayuda en las comunidades donde las oportunidades de trabajo son muy limitadas.

Recomendación: Un conocimiento profundo de la realidad económica de la comunidad y sus recursos es uno de los elementos más importantes que deberían considerarse en el proceso de selección de la persona encargada del puesto.

5.5.3. Coordinador (a) Cultural General

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
		Versión: 1
	Área Funcional	Código: AFCCG-7
	Puesto: Coordinador (a) Cultural General	Consecutivo 1 de 2

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Coordinador (a) Cultural General.
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Coordinación Cultural.
 - c. **Jefe inmediato:** Director (a) Ejecutivo (a).
- II. **Objetivo del puesto:** Coordinar actividades relacionadas al rescate de la cultura Cabécar y sus tradiciones.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Trabajar en forma conjunta con los diferentes encargados y la comunidad para el rescate de la cultura Cabécar y sus tradiciones.
 - b. Velar por el rescate de las tradiciones y costumbres de la cultura indígena Cabécar para su continuidad y ejercicio de las generaciones futuras.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Apoyar a los encargados en las reuniones que se realicen con los miembros de la asociación, en la comunidad y con otras instituciones.
 - b. Desarrollar e implementar una estrategia del rescate cultural enfocado principalmente en los principios de la cultura indígena Cabécar en cuanto a la educación, tradiciones, costumbres y el conocimiento agrícola ancestral.
 - c. Participar en la búsqueda de mejoras en los planes educativos para la comunidad de manera que sean inclusivos considerando la cultura local y que estén actualizados de acuerdo con la realidad económica y social del país.

d. Participar en la planificación de actividades y proyectos culturales con cada uno de los encargados (as): educativo, agrícola y tradiciones.

V. **Relaciones laborales:**

a. **Interna:** Este puesto tiene relación interna directa y constante con los encargados (as) culturales: Educativo, de Tradiciones y Agrícola, de igual forma con el Director (a) Ejecutivo y la Junta Directiva. Por otra parte mantiene relación de manera menos frecuente con miembros de la asociación y otros puestos.

b. **Externa:** Se relaciona con personas, instituciones y entidades externas ajenas a la comunidad indígena sean estas para actividades de carácter laboral, educativo, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.

VI. **Responsabilidad:**

a. **Por manejo de dinero:** Es responsable por los recursos destinados a las diferentes actividades y proyectos que se realicen como parte de las labores propias de la Coordinación Cultural.

b. **Por manejo de información confidencial:** Bajo nivel de responsabilidad por manejo de información confidencial.

c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Tiene responsabilidad por el mobiliario y equipo utilizado por el titular y sus subordinados en el ejercicio de sus labores.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

a. **Supervisión recibida:** Por cuenta del Director (a) Ejecutivo (a)

b. **Supervisión ejercida:** Sobre los encargados (as) culturales.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente en los puntos de reunión de la asociación, así como dentro del territorio indígena y ocasionalmente fuera del mismo.
- b. **Esfuerzos mentales:** En este puesto se requiere que el ocupante tenga capacidad de negociación y poder de convencimiento por la relación tanto interna como externa.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina, visitas a la comunidad o fuera de ella cuando se haga necesario.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos

de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).

- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Liderazgo
- b. Organizado (a)
- c. Negociador (a)
- d. Comunicador (a)
- e. Compromiso
- f. Toma de decisiones
- g. Análisis crítico
- h. Trabajo en equipo
- i. Disposición
- j. Responsabilidad
- k. Respeto por la naturaleza

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Tabla 15. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Coordinar las actividades para el rescate de la cultura y las tradiciones del pueblo Cabécar a través de la educación.
¿Quién lo hace?	Coordinador (a) Cultural General.
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	En las juntas de coordinación y en las reuniones con Instituciones.
¿Cómo lo hace?	Coordina con los Encargados (as) culturales de Educación, Tradiciones y Agrícola para planificación de las actividades.
¿Por qué lo hace?	Es necesario englobar la información recabada por cada uno de los (as) encargados (as) culturales debido a que están relacionados directamente. De esta manera los proyectos que se generen podrán incluir todos los aspectos.

Conclusiones: Dada la riqueza cultural de pueblos autóctonos como lo es el Cabécar es muy importante que mantenga a través tiempo, de hecho es una de principales razones de ser de la asociación. Es por eso que se asigna un puesto específico para coordinar todo lo que sea necesario para lograr el objetivo planteado.

Recomendaciones: Por las características del puesto se sugiere que el mismo sea ocupado por un líder comunal de manera que esté identificado con el proyecto y que le sea más sencillo el comunicarse con los miembros de la comunidad.

5.5.4. Encargado (a) Cultural Educativo

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
	Área Funcional	Versión: 1
	Puesto: Encargado (a)	Código: AFECE-8
	Cultural Educativo	Consecutivo 1 de 2

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Encargado (a) Cultural Educativo.
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Coordinación Cultural.
 - c. **Jefe inmediato:** Coordinador (a) Cultural General.
- II. **Objetivo del puesto:** Desarrollar actividades y proyectos dirigidos a mejorar la educación de acuerdo con los principios y valores de la cultura indígena, para la continuidad del pueblo Cabécar en el futuro.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Promover una educación de acuerdo a los principios y valores culturales de la comunidad indígena Cabécar.
 - b. Diseñar un plan reeducación cultural por la pérdida de las costumbres y tradiciones autóctonas de la cultura indígena.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Diagnosticar de manera constante el conocimiento de las costumbres y tradiciones de la cultura indígena Cabécar.
 - b. Implementar planes de readecuación educativa en aquellos miembros de la comunidad indígena que presenten una deficiencia del conocimiento cultural del pueblo indígena Cabécar.
 - c. Desarrollar actividades culturales que promuevan la práctica de tradiciones y costumbres de la cultura indígena Cabécar.
 - d. Coordinar con las autoridades educativas nacionales el desarrollo de planes pedagógicos que respeten las tradiciones y costumbres de la cultura indígena Cabécar principalmente en la primaria y secundaria.

- V. **Relaciones laborales:**
- a. **Interna:** El titular del puesto tiene relación directa con el Coordinador (a) Cultural General e indirecta con los otros encargados (as) y con la comunidad.
 - b. **Externa:** Se relaciona en forma externa con personas, organizaciones e instituciones ajenas a la comunidad indígena.
- VI. **Responsabilidad:**
- a. **Por manejo de dinero:** No tiene responsabilidad por el manejo de dineros, excepto en el caso de recursos destinados para pago de viáticos.
 - d. **Por manejo de información confidencial:** Bajo nivel de responsabilidad por manejo de información confidencial.
 - b. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo.
- VII. **Supervisión recibida y ejercida:**
- a. **Supervisión recibida:** Por parte del Coordinador (a) Cultural General.
 - b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.
- VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.
- IX. **Esfuerzos:**
- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente dentro del territorio indígena y en diferentes partes del país.
 - b. **Esfuerzos mentales:** En este puesto se requiere que la persona que lo ocupe tenga capacidad de negociación y poder de convencimiento por la relación tanto interna como externa.
 - c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina, visitas a la comunidad o fuera de ella cuando se haga necesario.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- c. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa. de preferencia con conocimientos en pedagogía y andragogía.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas en la parte administrativa.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Ordenado (a)
- b. Negociador (a)
- c. Comunicador (a)
- d. Liderazgo

- e. Compromiso
- f. Toma de decisiones
- g. Análisis crítico
- h. Trabajo en equipo
- i. Disposición
- j. Responsabilidad
- k. Respeto por la naturaleza
- l. Vocación docente

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Tabla 16. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Desarrollar actividades y proyectos para el rescate de la cultura Cabécar a través de medios educativos.
¿Quién lo hace?	Encargado (a) Cultural Educativo.
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	Reuniones de coordinación con instituciones, con la comunidad y el coordinador (a). Actividades propias y las organizadas por los diferentes encargados (as).
¿Cómo lo hace?	Realiza contactos al interno del pueblo y con instituciones educativas para identificar opciones.
¿Por qué lo hace?	Es una necesidad del pueblo Cabécar para asegurar la permanencia de su cultura a través de la educación.

Conclusiones: Para la recuperación y el mantenimiento de la cultura el factor educativo es determinante, por lo que el enfoque cultural de este puesto es su mayor justificación.

Recomendaciones: Dado que también existe un puesto enfocado en el tema educativo se hace necesario que el Encargado (a) Cultural Educativo tenga bien definido su enfoque y que se mantenga en constante comunicación con el Coordinador (a) de Formación Técnica y Académica para que por un lado se evite repetir programas y por otro se puedan compartir oportunidades disponibles con instituciones y organizaciones especializadas.

5.5.5. Encargado (a) Cultural de Tradiciones

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos		Fecha: 28-09- 2018
	Área Funcional		Versión: 1
	Puesto:	Encargado	Código: AFECT-9
	(a) Cultural	de	Consecutivo 1 de 2
	Tradiciones		

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Encargado (a) Cultural de Tradiciones.
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Coordinación Cultural.
 - c. **Jefe inmediato:** Coordinador (a) Cultural General.

- II. **Objetivo del puesto:** Velar por medio de diferentes estrategias sociales para la recuperación de las tradiciones culturales autóctonas del pueblo indígena Cabécar.

- III. **Funciones generales:**
 - a. Identificar los elementos culturales y de tradiciones de la comunidad Cabécar que requieran ser rescatados por su importancia en la idiosincrasia de dicho grupo social.
 - b. Desarrollar programas para la recuperación de los elementos culturales que se han perdido o están en proceso de desaparecer.

- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Realizar actividades de contacto con líderes comunitarios, religiosos, ancianos, etc., que permitan conocer más a fondo la realidad cultural del pueblo Cabécar.
 - b. Diseñar planes de recuperación en conjunto con las fuerzas vivas de la comunidad.
 - c. Participar en la planificación de proyectos en forma conjunta con el Coordinador (a) y los demás Encargados (as).
 - d. Documentar la información obtenida para que la misma sea la base de los elementos a incorporar en los programas educativos que se generen.

- e. Aplicar de manera periódica un diagnóstico para evidenciar el conocimiento de las tradiciones por parte de la comunidad indígena.
- f. Promover entre los habitantes de la comunidad indígena el desarrollo de actividades culturales que impacten en todos los ámbitos sociales de las personas.

V. **Relaciones laborales:**

- a. **Interna:** Tiene relación directa con el Coordinador (a) Cultural General e indirecta con los otros encargados y con la comunidad.
- b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la comunidad indígena, principalmente en actividades de carácter cultural y social.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo de dinero:** No tiene responsabilidad por el manejo de dineros, excepto en el caso de recursos destinados para pago de viáticos.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Por la naturaleza de sus funciones no tiene responsabilidad por manejo de información confidencial.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por parte del Coordinador (a) Cultural General.
- b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente dentro del territorio indígena y en diferentes partes del país.

- b. **Esfuerzos mentales:** En este puesto se requiere que la persona ocupante tenga capacidad de negociación y poder de convencimiento por la relación tanto interna como externa.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina, visitas a la comunidad o fuera de ella cuando se haga necesario.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. Habilidades y competencias:

- a. Ordenado (a)
- b. Negociador (a)
- c. Comunicador (a)
- d. Liderazgo
- e. Compromiso
- f. Toma de decisiones
- g. Análisis crítico
- h. Trabajo en equipo
- i. Disposición
- j. Responsabilidad
- k. Respeto por la naturaleza

Elaboró: Cecilia Fuentes

Revisó: Wilbert Fletes

Autorizó: Wilbert Fletes

Tabla 17. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Realizar y promover actividades para el mantenimiento de las tradiciones del pueblo Cabécar.
¿Quién lo hace?	Encargado (a) Cultural de Tradiciones.
¿Dónde lo hace?	Sede de ADITICA, diversos lugares del territorio Cabécar e instituciones de apoyo.
¿Cuándo lo hace?	Reuniones de coordinación con la comunidad, el coordinador (a) y otros relacionados. Actividades propias y las organizadas por los diferentes encargados.
¿Cómo lo hace?	Realiza contactos con los líderes comunitarios, líderes religiosos y ancianos de la comunidad para identificar las tradiciones a rescatar.
¿Por qué lo hace?	Para incorporar las tradiciones dentro de la propuesta educativa que se pretende realizar.

Conclusiones: Debido a la particularidad de los pueblos indígenas, el mantenimiento de las tradiciones se vuelve un elemento fundamental en la recuperación de la cultura. Es por eso que se propone este puesto totalmente enfocado en el tema.

Recomendaciones: Por las características del puesto y su enfoque, se recomienda que la persona designada tenga una muy buena relación con la población de la tercera edad, artesanos y líderes religiosos autóctonos, ojalá que pertenezca a uno de dichos grupos.

5.5.6. Encargado (a) Cultural Agrícola

	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Área Funcional	Versión: 1
	Puesto: Encargado (a) Cultural Agrícola	Código: AFECA-10
		Consecutivo 1 de 2

- I. **Descripción del Puesto**
 - a. **Nombre del puesto:** Encargado (a) Cultural Agrícola.
 - b. **Unidad a la que pertenece:** Coordinación Cultural.
 - c. **Jefe inmediato:** Coordinador (a) Cultural General.
- II. **Objetivo del puesto:** Promover dentro de la comunidad indígena Cabécar las prácticas ancestrales en el manejo de los recursos agrícolas y la caza, ya sea para uso comestible, religioso o medicinal.
- III. **Funciones generales:**
 - a. Promover actividades agrícolas y de caza según las prácticas ancestrales.
 - b. Coordinar actividades para el intercambio de conocimiento con instituciones y organizaciones reconocidas y especializadas en el campo de la agricultura.
 - c. Participar en la planificación de proyectos en forma conjunta con el Coordinador (a) Cultural y el resto de los encargados.
- IV. **Funciones específicas:**
 - a. Implementar la agricultura y la caza como una forma de vida dentro de la comunidad, tanto para la subsistencia como para el comercio.
 - b. Desarrollar actividades de contacto con agricultores de la comunidad con el fin de divulgar las prácticas y técnicas ancestrales.
 - c. Investigar en la comunidad sobre prácticas tradicionales de cultivo y de caza originarias de esta cultura, así como el uso y el cultivo de plantas medicinales.

- d. Identificar opciones de comercialización rentables y justas de los diferentes productos incorporando las plantas medicinales y comestibles.
- e. Participar en las actividades realizadas por los demás encargados.
- f. Mantener una estrecha comunicación con el Coordinador de Protección de Recursos Naturales, para efectos de utilizar los recursos naturales de manera sostenible.
- g. Documentar las prácticas y técnicas ancestrales en cuanto al manejo de recursos agrícolas, tanto medicinales como comestibles.

V. **Relaciones laborales:**

- a. **Interna:** Tiene relación directa con el Coordinador (a) Cultural General e indirecta con los otros encargados (as) y con la comunidad.
- b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la comunidad indígena, principalmente en actividades de carácter agrícola y de caza.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo de dinero:** No tiene responsabilidad por el manejo de dineros, excepto en el caso de recursos destinados para pago de viáticos.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Por la naturaleza de sus funciones no tiene responsabilidad por manejo de información confidencial.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por parte del Coordinador (a) Cultural General.
- b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cábecar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del

funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente dentro del territorio indígena y en diferentes partes del territorio.
- b. **Esfuerzos mentales:** En este puesto se requiere que la persona ocupante tenga capacidad de comunicación y de análisis que permita identificar las áreas vulnerables.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina, visitas a la comunidad o fuera de ella cuando se haga necesario.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos

de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).

- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Organizado (a)
- b. Negociador (a)
- c. Comunicador (a)
- d. Liderazgo
- e. Compromiso
- f. Toma de decisiones
- g. Análisis crítico
- h. Trabajo en equipo
- i. Disposición
- j. Responsabilidad
- k. Respeto por la naturaleza

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Tabla 18. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Desarrollar actividades para la identificación de prácticas tradicionales de cultivo incorporando las plantas medicinales dentro del esquema de cultivos.
¿Quién lo hace?	Encargado (a) Cultural Agrícola.
¿Dónde lo hace?	Sede de ADITICA, diversos lugares del territorio Cabécar e instituciones de apoyo.
¿Cuándo lo hace?	Reuniones de coordinación con agricultores y otros miembros de la comunidad, el coordinador (a) y otros relacionados. Actividades propias y las organizadas por los diferentes encargados.
¿Cómo lo hace?	Mediante consulta directa con el agricultor y con las instituciones de apoyo a la agricultura.
¿Por qué lo hace?	Es necesario incorporar este tema dentro de los que se van a incluir en la propuesta educativa.

Conclusiones: La agricultura ha sido durante mucho tiempo el medio de subsistencia más importante para estos pueblos razón por la cual es básico considerarlo como parte de la cultura. Es por esta especificidad que se requiere un puesto dirigido en la actividad.

Recomendaciones: Para este puesto lo ideal es que la persona ocupante sea un agricultor (a) con experiencia de varios años en la actividad de manera que conozca a profundidad la problemática de la misma en el territorio Cabécar, esto con el fin de aprovechar dicha experiencia en el desarrollo de sus funciones.

5.5.7. Coordinador (a) Derechos de la Mujer

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
	Área Funcional	Versión: 1
	Puesto: Coordinador (a) Derechos de la Mujer	Código: AFCDM-11
		Consecutivo 1 de 2

I. Descripción del Puesto

- a. **Nombre del puesto:** Coordinador (a) Derechos de la Mujer.
- b. **Unidad a la que pertenece:** Coordinación Derechos de la Mujer
- c. **Jefe inmediato:** Director (a) Ejecutivo (a).

II. **Objetivo del puesto:** Garantizar el acceso igualitario y la participación de las mujeres indígenas Cabécar dentro de la toma de decisiones, la igualdad de condición social, laboral, legal, cultural y económica, así como su integración a la comunidad indígena y otros estratos sociales del país.

III. Funciones generales:

- a. Ofrecer a las mujeres de la comunidad Cabécar un canal de apoyo para la protección de sus derechos de manera que cuenten con el mismo nivel de protección de sus derechos que las mujeres residentes en el resto del país.
- b. Construir una agenda de género entre las mujeres indígenas Cabécar y los órganos nacionales e internacionales.
- c. Identificar la problemática actual de la mujer Cabécar en cuanto a sus derechos en la comunidad.
- d. Buscar acuerdos con las instituciones y organizaciones de apoyo a los derechos de las mujeres, con el objetivo de conocer el aporte que estas puedan brindar en el tema.
- e. Establecimiento de un canal de comunicación propio para las consultas y denuncias de las mujeres indígenas locales.

- f. Desarrollar actividades que promuevan la igualdad de los géneros, la no discriminación y respaldo jurídico y social.

IV. **Funciones específicas:**

- a. Coordinar con el Encargado (a) Cultural Educativo para la incorporación del tema de derechos e igualdad de género dentro de los planes pedagógicos de la comunidad indígena.
- b. Desarrollar actividades con las mujeres de la comunidad para divulgar los derechos sociales, legales, económicos y de las mujeres.
- c. Organizar actividades conjuntas con instituciones y organizaciones que apoyan y promueven los derechos de la mujer.
- d. Desarrollar proyectos enfocados en la protección de los derechos de la mujer Cabécar.
- e. Establecer mecanismos para que las mujeres puedan realizar sus denuncias y consultas.
- f. Coordinar con las autoridades respectivas todas las denuncias reportadas, así mismo cualquier situación de violencia detectada.
- g. Acompañar a las mujeres indígenas en condición de mujer agredida y establecer planes de seguimiento.

V. **Relaciones laborales:**

- a. **Interna:** Tiene relación directa con el Director (a) Ejecutiva e indirecta con los otros coordinadores (as) y encargados (as) de la comunidad.
- b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la comunidad indígena, sean éstos para actividades de carácter comercial, social, cultural, ambiental, legal, entre otras, tiene una constante comunicación con las autoridades del INAMU y la Fuerza Pública.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo de dinero:** Es responsable por los recursos destinados a las diferentes actividades y proyectos que se realicen como parte de las labores propias de la Coordinación de Derechos de la Mujer.

- b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de información confidencial de los casos específicos relacionados con la naturaleza del puesto.
 - c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo.
- VII. **Supervisión recibida y ejercida:**
- a. **Supervisión recibida:** Por parte del Director (a) Ejecutivo (a).
 - b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.
- VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cabécar, asimismo su lugar de trabajo puede ser dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.
- IX. **Esfuerzos:**
- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente dentro del territorio indígena y en diferentes partes del territorio.
 - b. **Esfuerzos mentales:** En este puesto se requiere que la persona ocupante tenga capacidad de comunicación y de análisis que permita identificar las áreas vulnerables. Adicionalmente debe contar con un alto nivel de sensibilidad social y capacidad para resolución de conflictos.
 - c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina, visitas a la comunidad o fuera de ella cuando se haga necesario.
- X. **Requisitos legales:**
- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
 - b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
 - c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
 - d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.

- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).
- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Organizado (a)
- b. Negociador (a)
- c. Comunicador (a)
- d. Liderazgo
- e. Compromiso
- f. Toma de decisiones
- g. Análisis crítico
- h. Trabajo en equipo
- i. Disposición
- j. Responsabilidad
- k. Respeto por la naturaleza

Elaboró: Cecilia Fuentes

Revisó: Wilbert Fletes

Autorizó: Wilbert Fletes

Tabla 19. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Enlazar las organizaciones pro defensa de los derechos de la mujer con las mujeres del pueblo Cabécar.
¿Quién lo hace?	Coordinador (a) de Derechos de la Mujer.
¿Dónde lo hace?	Sede de ADITICA, diversos lugares del territorio Cabécar e instituciones de apoyo.
¿Cuándo lo hace?	Reuniones de coordinación con mujeres y otros miembros de la comunidad, el coordinador (a) e instituciones. Actividades propias y las organizadas por los diferentes encargados.
¿Cómo lo hace?	Realizando reuniones con representantes de las organizaciones y también con representantes de las mujeres Cabécar.
¿Por qué lo hace?	Porque se requiere contar con un canal de comunicación para la mujer de ese grupo social cuando quiera hacer consultas o denuncias.

Conclusiones: En la mayoría de las sociedades en el contexto hispanoamericano se ha hecho necesario el proteger los derechos de la mujer, esto debido al enfoque altamente machista que han tenido estos grupos sociales. Los grupos indígenas no escapan a esta situación incluso a veces el efecto es más pronunciado. Por todo esto que se propone el crear el puesto de Coordinador (a) de Derechos de la Mujer.

Recomendaciones: Por las características de la función el puesto debería ser desempeñado por una mujer, de edad madura o mayor, de ser posible una persona de peso en la comunidad. La idea es que logre desarrollar un alto nivel de confianza por parte de las mujeres Cabécar, ya que esto es básico en una labor tan delicada.

5.5.8. Coordinador (a) de Protección de Recursos Naturales

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Kàbata Konana	Manual de puestos	Fecha: 28-09- 2018
	Área Funcional	Versión: 1
	Puesto: Coordinador (a) de Protección de Recursos Naturales	Código: AFCPRN-12
		Consecutivo 1 de 2

I. Descripción del Puesto

- a. **Nombre del puesto:** Coordinador (a) de Protección de Recursos Naturales.
- b. **Unidad a la que pertenece:** Coordinación de Protección de Recursos Naturales.
- c. **Jefe inmediato:** Director (a) Ejecutivo (a).

II. **Objetivo del puesto:** Gestionar e implementar la participación de la comunidad indígena Cabécar para la toma de decisiones sobre las formas y sistemas de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales dentro del territorio indígena.

III. Funciones generales:

- a. Promover dentro de la comunidad indígena procesos de planeación para el aprovechamiento de los recursos naturales.
- b. Implementar dentro de la comunidad indígena programas de protección de los recursos naturales que ofrecen diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales en este campo.
- c. Establecer prácticas amigables con el medio ambiente para el aprovechamiento y la protección de estos recursos naturales.

IV. Funciones específicas:

- a. Evaluar de manera periódica la situación en que se encuentran los recursos naturales del territorio en la actualidad.
- b. Coordinar actividades en conjunto con instituciones como AyA, MINAE, universidades, etc., para cuantificar la disponibilidad de recursos naturales de la zona.

- c. Desarrollar una estrategia de divulgación y concientización para transmitir información a la comunidad indígena sobre la importancia de la protección y correcto aprovechamiento de los recursos naturales.
- d. Desarrollar un plan de trabajo que abarque todas las instituciones y personas involucradas.
- e. Construir una agenda de trabajo conjunta entre la comunidad indígena Cabécar y los órganos nacionales e internacionales, para la protección de los recursos naturales de los territorios indígenas.

V. **Relaciones laborales:**

- a. **Interna:** Tiene relación directa con el Director (a) Ejecutivo (a) e indirecta con los otros coordinadores (as), encargados (as) y con la comunidad.
- b. **Externa:** Se relaciona con cualquier persona o entidad que es externa o ajena a la comunidad indígena, sean éstos para actividades de carácter comercial, social, cultural, ambiental, legal, entre otras.

VI. **Responsabilidad:**

- a. **Por manejo de dinero:** Es responsable por los recursos destinados a las diferentes actividades y proyectos que se realicen como parte de las labores propias de la Coordinación de Protección de Recursos Naturales.
- b. **Por manejo de información confidencial:** Alto nivel de responsabilidad por manejo de información confidencial de los casos específicos relacionados con la naturaleza del puesto.
- c. **Por manejo de mobiliario y equipo:** Únicamente por los equipos que utiliza para desempeñar las labores propias de su cargo.

VII. **Supervisión recibida y ejercida:**

- a. **Supervisión recibida:** Por parte de la Junta Directiva.
- b. **Supervisión ejercida:** No ejerce supervisión alguna.

VIII. **Condiciones de trabajo:** La persona que ocupe el puesto se va a exponer a condiciones ambientales, sociales y culturales propias de la comunidad indígena Cabécar, asimismo su lugar de trabajo puede ser

dentro de una oficina o en el campo, por tanto la integridad física del funcionario puede ser afectada por elementos de la naturaleza y del clima.

IX. **Esfuerzos:**

- a. **Esfuerzos físicos:** Requiere un desplazamiento frecuente dentro del territorio indígena y en diferentes partes del territorio.
- b. **Esfuerzos mentales:** En este puesto se requiere que la persona ocupante tenga capacidad de identificar e integrar necesidades comunes de los involucrados de los recursos naturales.
- c. **Riesgos laborales:** La persona que desempeñe el puesto puede verse expuesta a elementos de la naturaleza, ya sea en labores de oficina, visitas a la comunidad o fuera de ella cuando se haga necesario.

X. **Requisitos legales:**

- a. Documento de identificación en buen estado y al día.
- b. Ser costarricense, mayor de edad y de descendencia indígena Cabécar.
- c. Presentar hoja de delincuencia al día (no tener antecedentes penales).
- d. No contar con problemas financieros en proceso judicial.
- e. De preferencia debe ostentar un grado académico mínimo de primaria completa reconocido por el Ministerio de Educación Pública, asimismo se recomienda que tenga formación técnica, académica o universitaria reconocido por las autoridades respectivas de la República de Costa Rica.

XI. **Preparación académica:**

- a. **Educación formal:** La persona a ejercer el puesto requiere tener una formación mínima con un grado de primaria completa.
- b. **Experiencia:** La persona a ejercer el puesto debe contar con una experiencia mínima de tres años en actividades relacionadas.
- c. **Otras capacitaciones adquiridas:** De preferencia manejo de paquete de Office, amplio conocimiento de la Ley de Asociaciones y su Reglamento (seminarios u otros disponibles) y de los estatutos

de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Indígena Cabécar (ADITICA).

- d. **Idioma:** El puesto requiere que la persona domine la lengua indígena Cabécar, asimismo el idioma español, ambas con un nivel de dominio del cien por ciento.
- e. **Conocimientos adicionales:** No requerido.

XII. **Habilidades y competencias:**

- a. Organizado (a)
- b. Negociador (a)
- c. Comunicador (a)
- d. Liderazgo
- e. Compromiso
- f. Capacidad de toma de decisiones
- g. Análisis crítico
- h. Trabajo en equipo
- i. Disposición
- j. Responsabilidad
- k. Respeto por la naturaleza

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Tabla 20. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Inventariar la disponibilidad de recursos naturales para evaluar una explotación responsable y la protección de los mismos.
¿Quién lo hace?	Coordinador (a) de Protección de Recursos Naturales.
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar.
¿Cuándo lo hace?	Reuniones de coordinación con líderes comunales, agricultores y otros miembros de la comunidad, el coordinador (a) e instituciones. Actividades propias y las organizadas por los diferentes encargados.
¿Cómo lo hace?	Coordina con las diferentes organizaciones dependiendo del recurso y visita las áreas correspondientes en forma conjunta para evaluar.
¿Por qué lo hace?	Se requiere valorar la disponibilidad de los recursos y su vulnerabilidad.

Conclusiones: Por lo general en pueblos tan particulares y alejados de los centros de población, la disponibilidad de los recursos naturales tiene una gran incidencia no solo en su economía sino también en su cultura. De ahí la necesidad de buscar el aprovechamiento de los mismos de una manera sostenible. Esto hace que la creación de este puesto esté suficientemente justificada.

Recomendaciones: Una ventaja para este puesto sería que la persona seleccionada tenga un amplio conocimiento del territorio y de los recursos disponibles. De igual forma que tenga la capacidad de comunicarse con grupos al interno de la comunidad como los agricultores (as) y con representantes de entidades dedicadas a promover una explotación sostenible de los recursos. Sería deseable que sea un líder de la comunidad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

5.6. PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En este apartado se presenta la propuesta de Manual de Puestos diseñada para la Asociación de Mujeres Indígenas del territorio Cabécar Kábata Konana.

5.7. Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que contiene información de las unidades que cumplen una labor en las organizaciones, encontrándose las operaciones vinculadas entre sí y ordenadas secuencial y cronológicamente (Benjamín & Fincowsky, 2014).

El manual de procedimientos, según Benjamín & Fincowsky (2014) debe contener la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, anotar el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formato.

Al momento de presentar los manuales de procedimientos ante las autoridades de la organización, se sigue un protocolo, en el cual se hace un prólogo, introducción o ambos, lo cual consiste en presentarlo, preferiblemente a las autoridades del más alto nivel jerárquico y la introducción se refiere a una presentación del manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente; también se presenta un índice que se relaciona con los capítulos o apartados que conforman el documento; y por

último el contenido en sí, en el cual se presenta una lista de todos los procedimientos de la organización, cuando el manual es general; y cuando se refiere a un manual específico, se incluye sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa (Benjamín & Fincowsky, 2014).

Cada procedimiento debe incluir la siguiente información:

- Objetivo.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables.
- Políticas o normas de operación.
- Concepto.
- Procedimiento (descripción de las operaciones).

Para el manual de procedimientos de la asociación, se realizó un cuestionario que sirvió como guía en la entrevista con la presidenta de la asociación, en gira realizada del 28 al 29 de setiembre del 2018, el cual se encuentra en el Apéndice 3 y fue utilizado en la confección de los datos requeridos para la elaboración de dicho manual. Este instrumento fue diseñado con los fundamentos indicados por Benjamín & Fincowsky (2014).

El cuestionario está diseñado por una serie de preguntas abiertas y se compone de las siguientes secciones:

Información General del Procedimiento

1. Nombre del procedimiento.
2. Propósito del procedimiento.
3. Áreas involucradas.
4. Responsables.
5. Formularios.
6. Documentación interna o externa en la ejecución del procedimiento.
7. Políticas bajo las cuales se rige el procedimiento.

8. Tecnología de la información. Herramientas utiliza para el procedimiento.
9. Secuencia de funciones ejecutadas en cada procedimiento.
10. Recomendaciones en la ejecución del proceso.

Adicionalmente, cabe resaltar que los datos suministrados en los procedimientos fueron analizados a través de la observación directa en las giras realizadas durante los meses de julio a setiembre del 2018. Con esta herramienta se verifican los datos obtenidos y de se comprueba la veracidad de los mismos.

5.8. Nombres y Codificación Propuesta para los Procedimientos de la Asociación.

La asociación de mujeres al no contar con un manual de procedimientos y no estar codificados, se procedió a codificarlos como una propuesta a la investigación desarrollada, estos se encuentran detallados en la Tabla 21.

Tabla 21. Nombres y Codificación Propuesta para los Procedimientos de la Asociación

Nombre del Procedimiento	Nº de procedimiento	Código
Convocatoria de sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva.	1	AACSOEJD-1
Elaboración de informe anual de labores.	2	AAEIAL-2
Recolección de cuotas de las asociadas.	3	AARCA-3
Realización de los pagos de la asociación.	4	AARPA-4
Dirección de las sesiones de Junta Directiva.	5	AADSJD-5

La Tabla 21 presenta cada uno de los procedimientos propuestos a la asociación de mujeres, con su respectiva codificación, con el objetivo de proporcionar el orden e identificación de cada uno en donde comprende un área administrativa.

El sistema de codificación utilizado para la elaboración de los procedimientos se detalla a continuación:

- Las dos letras iniciales del código muestran la unidad a la que pertenece, por ejemplo, “AA”, en el caso específico se refiere al Área Administrativa “AA”.
- Posteriormente a las dos letras iniciales se utiliza la sigla del nombre del procedimiento, por ejemplo, “CSOEJD” haciendo referencia al Procedimiento de Convocatoria de Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Junta Directiva.
- Finalmente, se realizó una asignación numérica según la posición ocupada por el puesto en la tabla anterior, iniciando con la numeración 1, por ejemplo, Procedimiento de Convocatoria de Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Junta Directiva “PCSOEJD-1”.

5.9. Diagrama de Flujo

Por otra parte, se cuenta con la herramienta de los diagramas de flujo, los cuales se conocen como fluxogramas siendo éstos una representación gráfica que incluye paso a paso y en orden secuencial los diferentes procedimientos. Es en ellos donde se presentan las áreas o unidades administrativas y los puestos involucrados en cada proceso. Con el fin de que los diagramas de flujo puedan ser interpretados fácilmente, la descripción de sus operaciones debe presentarse de una forma simple y accesible, así como la numeración o codificación sea anotada en el mismo orden del establecido en la descripción escrita de cada procedimiento.

Para representar los diagramas de flujo o fluxogramas se utiliza una simbología que se encuentra ya establecida universalmente, la cual se presenta en la Tabla 2, la cual incluye los símbolos utilizados en los diagramas, así como el significado de cada uno de ellos.

5.10. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

De las labores que desempeñan los miembros de la Junta Directiva, se procedió a desarrollar solamente cinco procedimientos, por limitaciones de tiempo y que no se incluyen procedimientos de los puestos funcionales porque al ser puestos nuevos, éstos se establecerían en el momento de que empiezan a trabajar. A continuación se presentan los procedimientos analizados:

5.10.1 Datos Generales del Procedimiento Convocatoria de Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Junta Directiva

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kábata Konana	Manual de procedimientos	Fecha: 28-09- 2018
	Área Administrativa	Versión: 1
	Procedimiento: Convocatoria de sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva	Código: AACSOEJD-1
		Consecutivo 1 de 1

Nombre del procedimiento: Convocatoria de sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva.

Código: No presenta.

Objetivo: Convocar a los miembros de la Junta Directiva a las sesiones ordinarias y extraordinarias.

Áreas involucradas: Junta Directiva.

Responsables: Presidente (a) / Secretario (a).

Formularios: Circular de convocatoria.

Documentación requerida (interna / externa): No.

Políticas y normas: Las indicadas por los Estatutos (Acta Constitutiva).

Aplicaciones computacionales: Equipo de cómputo, software, correo electrónico, whatsApp.

Frecuencia de realización: Mensual.

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
--------------------------	------------------------	--------------------------

Tabla 22. Pasos del Procedimiento Convocatoria de Sesiones y Ordinarias y Extraordinarias de la Junta Directiva

N°	Actividad	Responsable
0	Inicio.	
1	Define la fecha y la hora de la reunión.	Presidente (a)
2	Define la agenda preliminar.	Presidente (a)
3	Elabora la circular indicando la fecha, la hora y la agenda	Secretario (a)
4	Envía la circular a cada uno de los miembros de la Junta Directiva, con ocho días de anticipación.	Secretario (a)
5	Envía por correo electrónico, WhatsApp o personalmente. En esta última debe imprimir la circular.	Secretario (a)
6	Verifica la recepción de la circular por parte de cada uno de los miembros de la Junta Directiva (teléfono, WhatsApp, correo electrónico, etc.).	Secretario (a)
7	Procede a archivar la circular en el expediente de control de las convocatorias de sesión de Junta Directiva.	Secretario (a)
8	Confirma la asistencia de los miembros de la Junta Directiva.	Secretario (a)/ Miembros Junta Directiva
9	Fin del procedimiento	

Tabla 23. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Convoca a las sesiones de Junta Directiva a los miembros de la misma.
¿Quién lo hace?	Secretario (a)
¿Dónde lo hace?	En las instalaciones de la sede de ADITICA.
¿Cuándo lo hace?	Lo hace como mínimo ocho días antes de la fecha de la sesión.
¿Cómo lo hace?	Envía una circular a cada uno de los miembros de la Junta Directiva por el canal más adecuado para ellos.
¿Por qué lo hace?	Porque es necesario asegurarse de que exista quórum para que se pueda realizar la sesión.

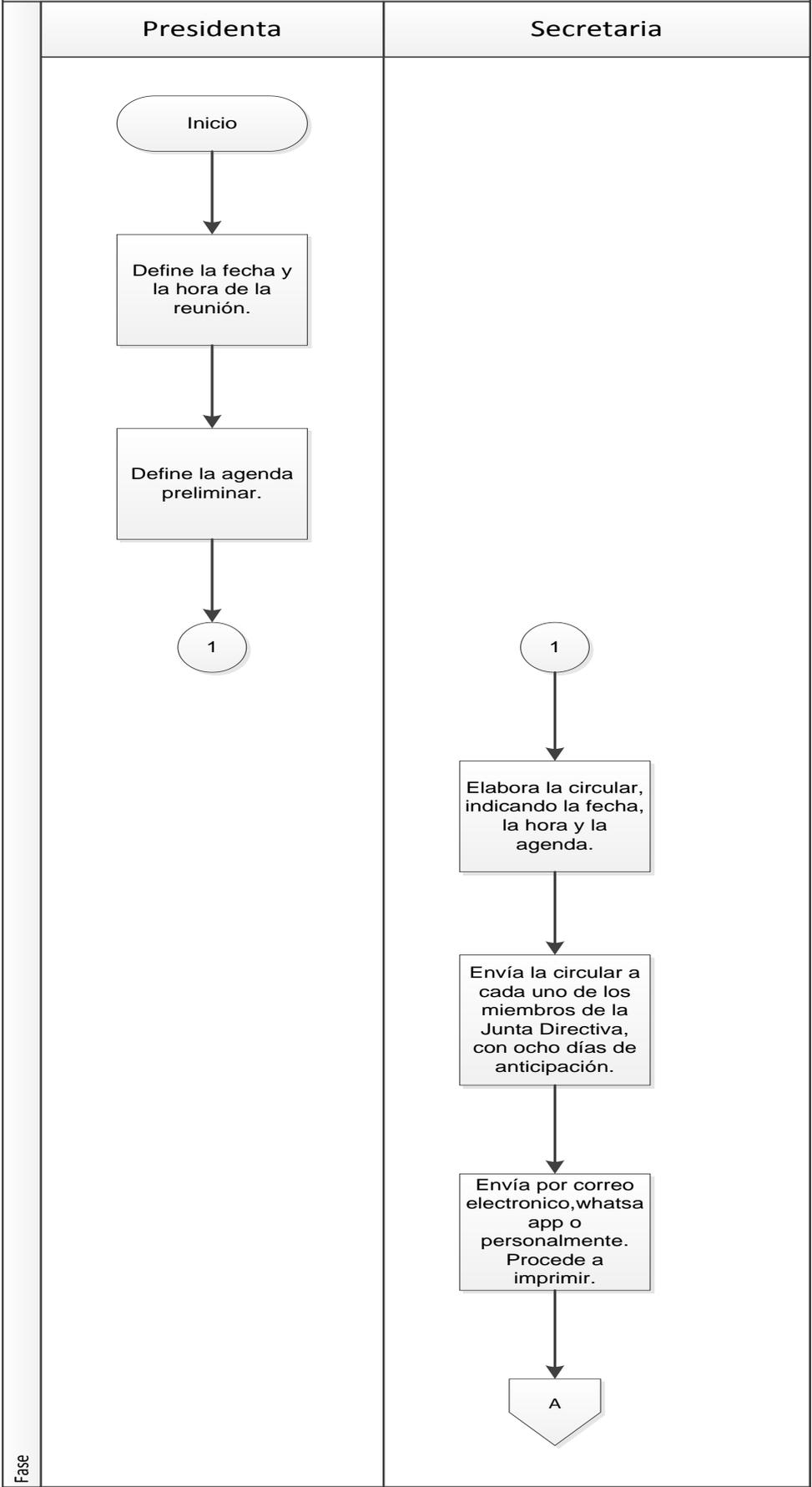
Conclusiones: La convocatoria a las sesiones de Junta Directiva aunque al parecer es una labor sencilla, es de mucha importancia pues de ella depende la realización de las mismas. Por tal razón se hace necesario que el procedimiento se documente.

Recomendaciones:

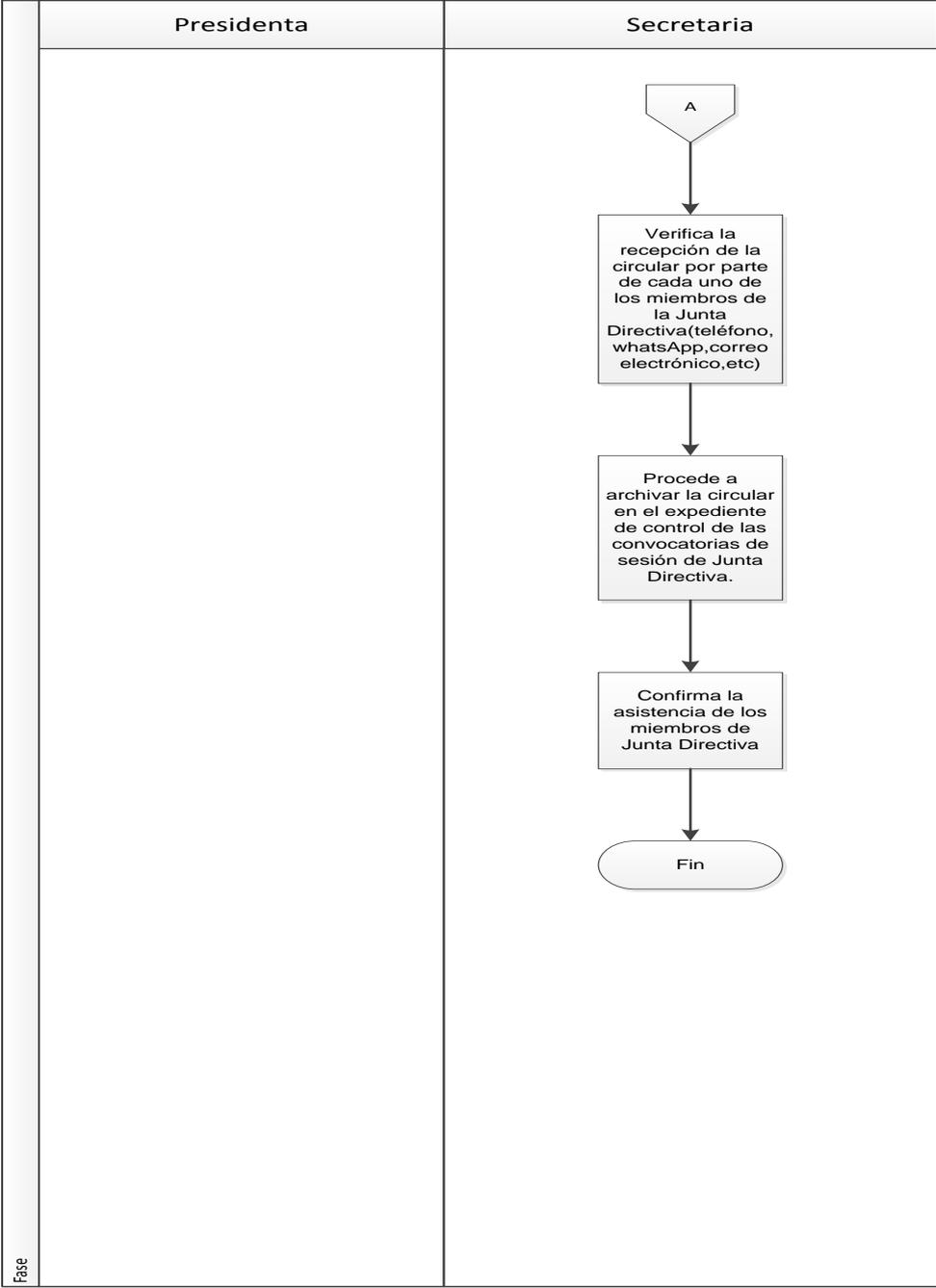
Para asegurar que se realicen a tiempo las convocatorias se sugiere realizar un calendario previo para todo el año de manera que se pueda prevenir una comunicación tardía. Adicionalmente se sugiere el uso de un formulario de circular que facilite la comunicación escrita (Apéndice 5).

5.10.2 Diagrama de Flujo del Procedimiento Convocatoria de Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Junta Directiva

Convocatoria de sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva



Convocatoria de sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva.



Fase

5.10.3 Datos Generales del Procedimiento Elaboración de Informe Anual de Labores

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kábata Konana	Manual de procedimientos	Fecha: 28-09- 2018
	Área Administrativa	Versión: 1
	Procedimiento: Elaboración de informe anual de labores	Código: AAEIAL-2
		Consecutivo 1 de 1

Nombre del procedimiento: Elaboración del Informe Anual de Labores.

Código: No presenta.

Objetivo: Elaborar un informe anual de las labores de la Junta Directiva realizadas durante el último período para rendir cuentas a las asociadas, en la Asamblea General Ordinaria.

Áreas involucradas: Junta Directiva.

Responsables: Presidente (a) / Tesorero (a)

Formularios: No existe un formulario para realizar el informe.

Documentación requerida (interna / externa): Actas de sesiones ordinarias y extraordinarias; reporte de la Tesorera (Internas).

Políticas y normas: Las indicadas por los Estatutos (Acta Constitutiva), la Ley de Asociaciones y su Reglamento.

Aplicaciones computacionales: Equipo de cómputo, software.

Frecuencia de realización: Anual.

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
--------------------------	------------------------	--------------------------

Tabla 24. Pasos del Procedimiento Elaboración del Informe Anual de Labores.

N°	Actividad	Responsable
0	Inicio.	
1	Revisa las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva realizadas durante el período.	Presidente (a)/ Secretario (a)
2	Analiza los resultados con las diferentes coordinadores (a) de áreas (Cultural, Derechos de la Mujer y Recursos Naturales) de las actividades y proyectos, finalizados o en proceso.	Presidente (a) / Coordinadores (as)
3	Revisa los resultados económicos, sociales, culturales y ambientales desarrollados en el período.	Presidente (a) / Tesorero (a)
4	Analiza las situaciones especiales que se presentaron en el período.	Presidente (a) / Miembros Junta Directiva
5	Elabora el informe.	Presidente (a)
6	Fin del procedimiento.	

Tabla 25. Análisis del Hexámetro Quintiliano

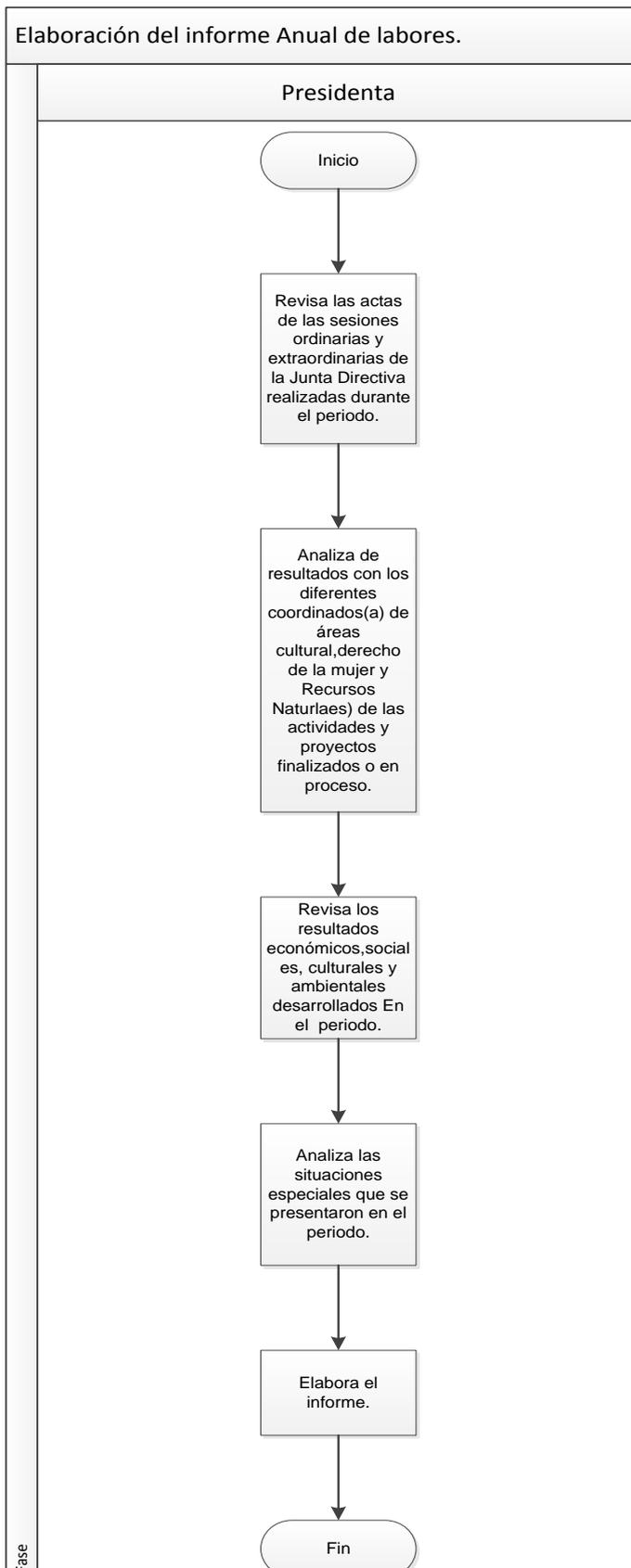
Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Elabora el informe anual de labores de la Junta Directiva.
¿Quién lo hace?	Presidente (a).
¿Dónde lo hace?	En la sede de ADITICA.
¿Cuándo lo hace?	Al menos un mes antes de la realización de la Asamblea General Ordinaria.
¿Cómo lo hace?	Analiza los logros realizados durante el período y revisa los resultados con cada uno de los miembros de la Junta.
¿Por qué lo hace?	Porque dentro de los estatutos de la Asociación se indica la obligatoriedad de informar a los miembros de la misma sobre lo realizado durante el período finalizado

Conclusiones: Dada la importancia que tiene el informe anual de labores es necesario que se cuente con un procedimiento definido que permita considerar todos los aspectos a seguir. El principal objetivo es que sea un informe lo más completo y exacto posible.

Recomendaciones: Debido a que se requiere procesar los logros y las situaciones particulares de todo un año de trabajo, es recomendable la utilización

de una guía que ayude a contemplar todos temas a tratar. En el Apéndice 6 se ilustra el tipo de guía que podría utilizarse.

5.10.4 Diagrama de Flujo del Procedimiento Elaboración del Informe Anual de Labores.



5.10.5 Datos Generales del Procedimiento Recolección de Cuotas de las Asociadas

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de procedimientos	Fecha: 28-09- 2018
	Área Administrativa	Versión: 1
	Procedimiento:	Código: AARCA-3
	Recolección de cuotas de efectivo de las Asociados (as)	Consecutivo 1 de 1

Nombre del procedimiento: Recolección de las cuotas de efectivo de los asociados (a).

Código: No presenta.

Objetivo: Realizar la recolección de las cuotas de efectivo de los asociados (as) de acuerdo con los Estatutos de la Asociación.

Áreas involucradas: Junta Directiva.

Responsables: Tesorero (a).

Formularios: Listado actualizado de asociadas con el detalle de pagos realizados y pendientes. / Recibos de dinero.

Documentación requerida (interna / externa): Listado con información de asociados (as) y sus cuotas.

Políticas y normas: Las indicadas por los Estatutos (Acta Constitutiva), la Ley de Asociaciones y su Reglamento.

Aplicaciones computacionales: Equipo de cómputo y software (opcional).

Frecuencia de realización: Una vez al año, sujeto a variación, adicionalmente una gestión de cobro ante cuotas pendientes.

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Tabla 26. Pasos del Procedimiento Recolección de cuotas de los Asociados (as).

N°	Actividad	Responsable
0	Inicio.	
1	Actualiza la lista de asociados (as) indicando pagos realizados, cuotas pendientes y la información de contacto más reciente.	Tesorero (a)
2	Coordina un espacio en la Asamblea General Ordinaria para recolectar las cuotas que sea posible.	Tesorero (a)/ Presidente (a)
3	Realiza el cobro a los asociados (a) para lo cual debe recibir el dinero y emitir un recibo.	Tesorero (a)
4	En caso de no pago, agrega a la lista de morosos y así mismo notifica al director (a) ejecutivo (a) a partir de la tercera cuota pendiente para que realice un cobro más intensivo. En caso de que existan seis cuotas pendientes se notifica a la Asamblea General para que tome las medidas en cuanto al estado de afiliación de ese miembro.	Tesorero (a)
5	Notifica de manera verbal y por escrito al miembro de que mantiene tres o más cuotas pendientes, asimismo hace la advertencia que en caso de no cumplir estará informando a la Asamblea General.	Director (a) Ejecutivo (a)

6	Actualiza el registro de los pagos realizados por parte de los asociados (a), así como las pendientes de pago.	Tesorero (a)
7	Realiza el depósito del dinero recaudado en la cuenta bancaria de la asociación.	Tesorero (a)
8	Registra el depósito en el Libro de Bancos.	Tesorero (a)
9	Contacta a las asociadas ausentes (de la Asamblea General) para realizar el cobro. Esto a través de los medios disponibles: visita, correo electrónico, whatsApp, En caso de incumplimiento de los pagos se aplica el paso 5.	Tesorero (a)
10	Realiza el cobro siguiendo los pasos del 3 al 6.	Tesorero (a)
11	Elabora un reporte del estado de las cuotas recaudadas y pendientes de pago por parte de las asociadas.	Tesorero (a)
12	Se presenta el reporte al presidente y a la Asamblea General.	Tesorero (a)
13	Se procede al archivo de los reportes históricos y actuales.	Tesorero (a)
14	Fin del procedimiento.	

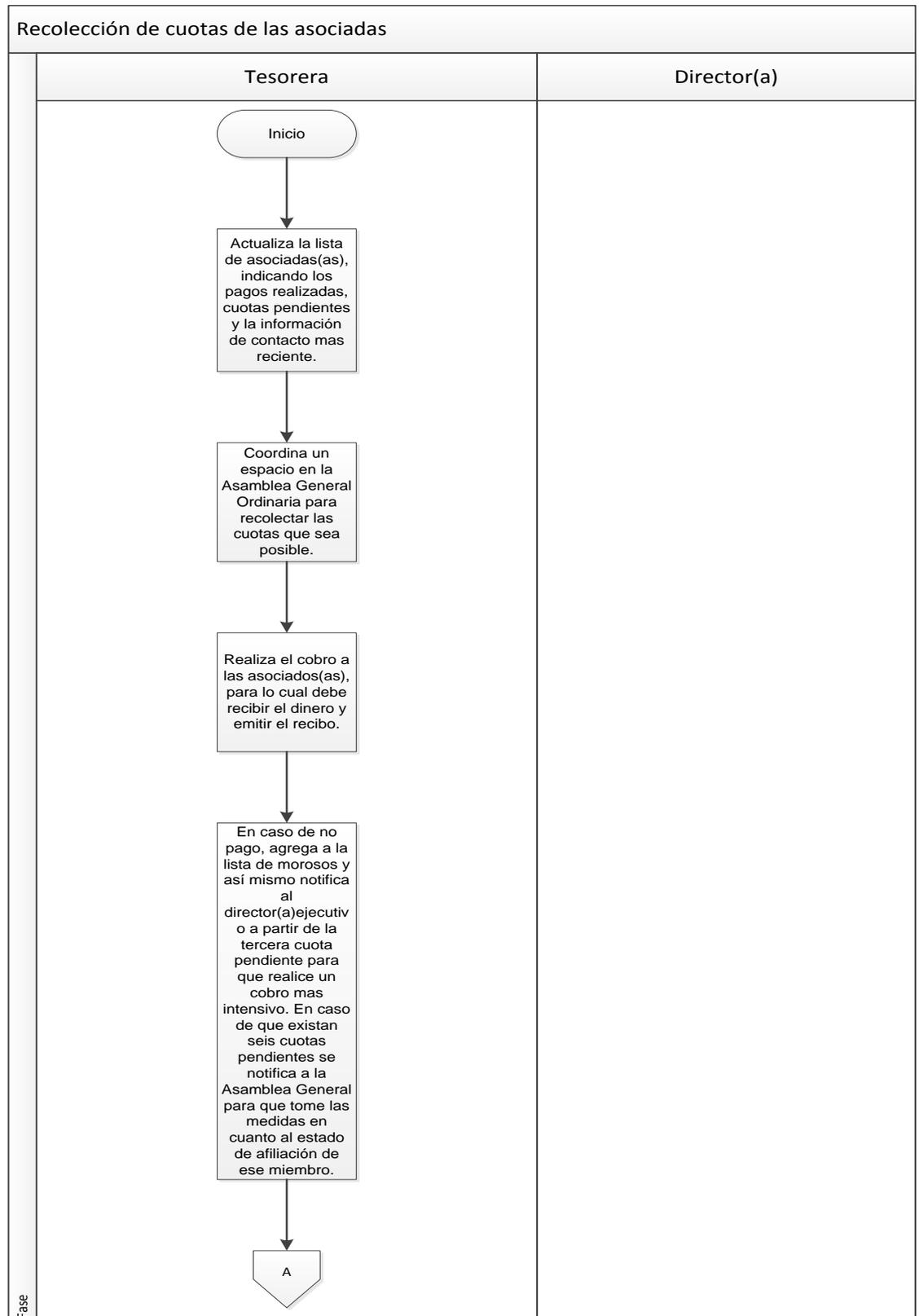
Tabla 27. Análisis del Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Recolectar de las cuotas de los miembros de la asociación.
¿Quién lo hace?	Tesorero (a).
¿Dónde lo hace?	Dentro de los territorios de la comunidad indígena Cabécar
¿Cuándo lo hace?	Durante la realización de la Asamblea General Ordinaria, en actividades con asociados (as) y en visitas específicas para cobrar la cuota (cuando se hace necesario)
¿Cómo lo hace?	Lleva un control detallado de los pagos realizados por los miembros de la asociación
¿Por qué lo hace?	Porque para los asociados (as) es un requisito el pago de una cuota anual, cuyo monto es recolectado por el tesorero.

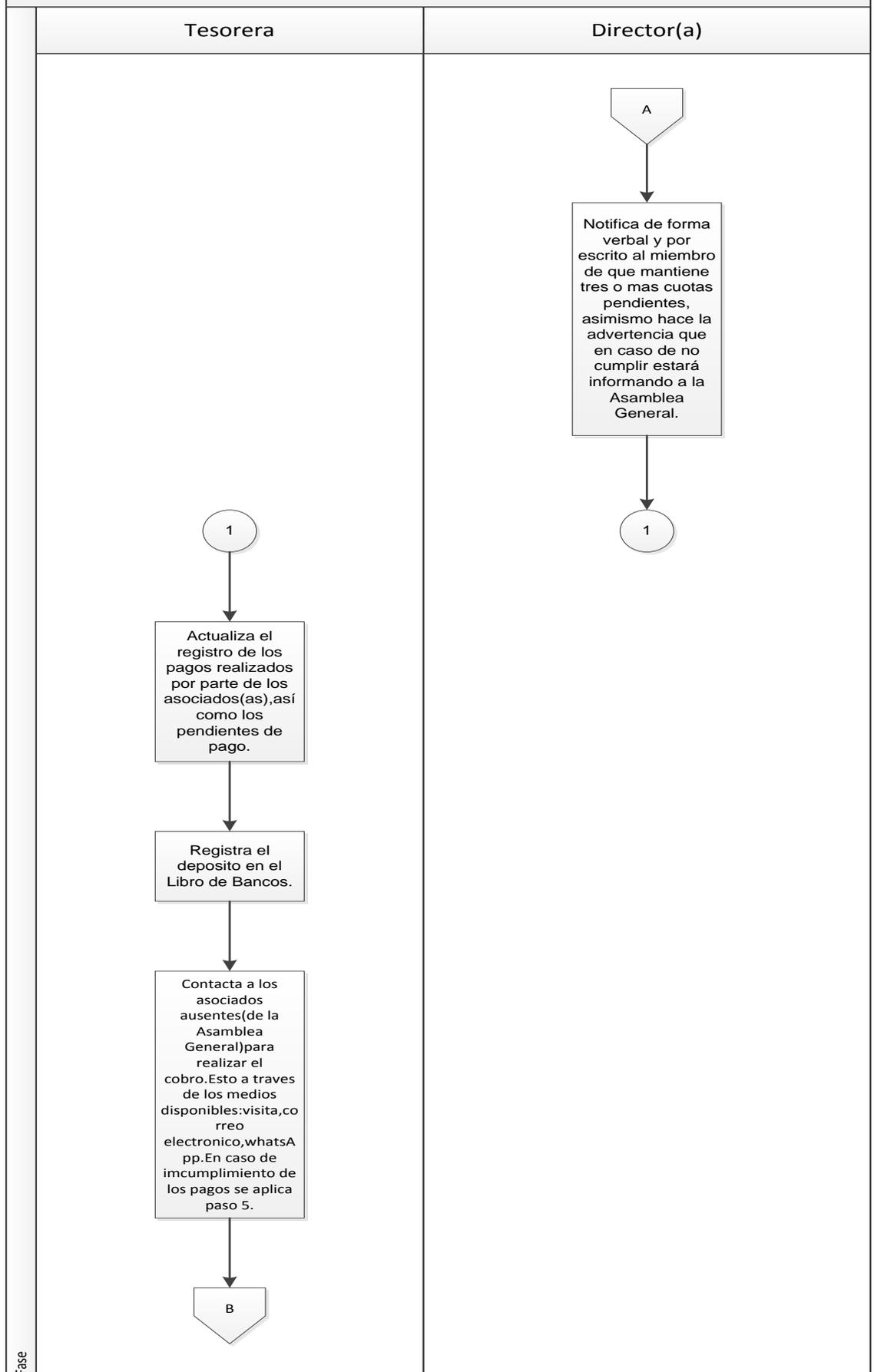
Conclusiones: En todos los procesos que se realicen en parte administrativa de las organizaciones, el orden y el control son elementos básicos. Esto todavía reviste una especial importancia cuando se trata de manejo de dinero. En este caso aparte de la recolección del dinero, el control de los pagos de las personas asociadas es imprescindible. Por todo esto la existencia de un procedimiento es de gran ayuda para el encargado de realizar a labor.

Recomendaciones: Debido a la responsabilidad que implica el ingreso de estos dineros a las arcas de la asociación sería de mucha ayuda que el informe mensual de lo recolectado y de los deudores, sea un tema fijo en las sesiones mensuales de Junta Directiva. De esas sesiones pueden darse acuerdos sobre la forma de mejorar la recolección cuando sea necesario.

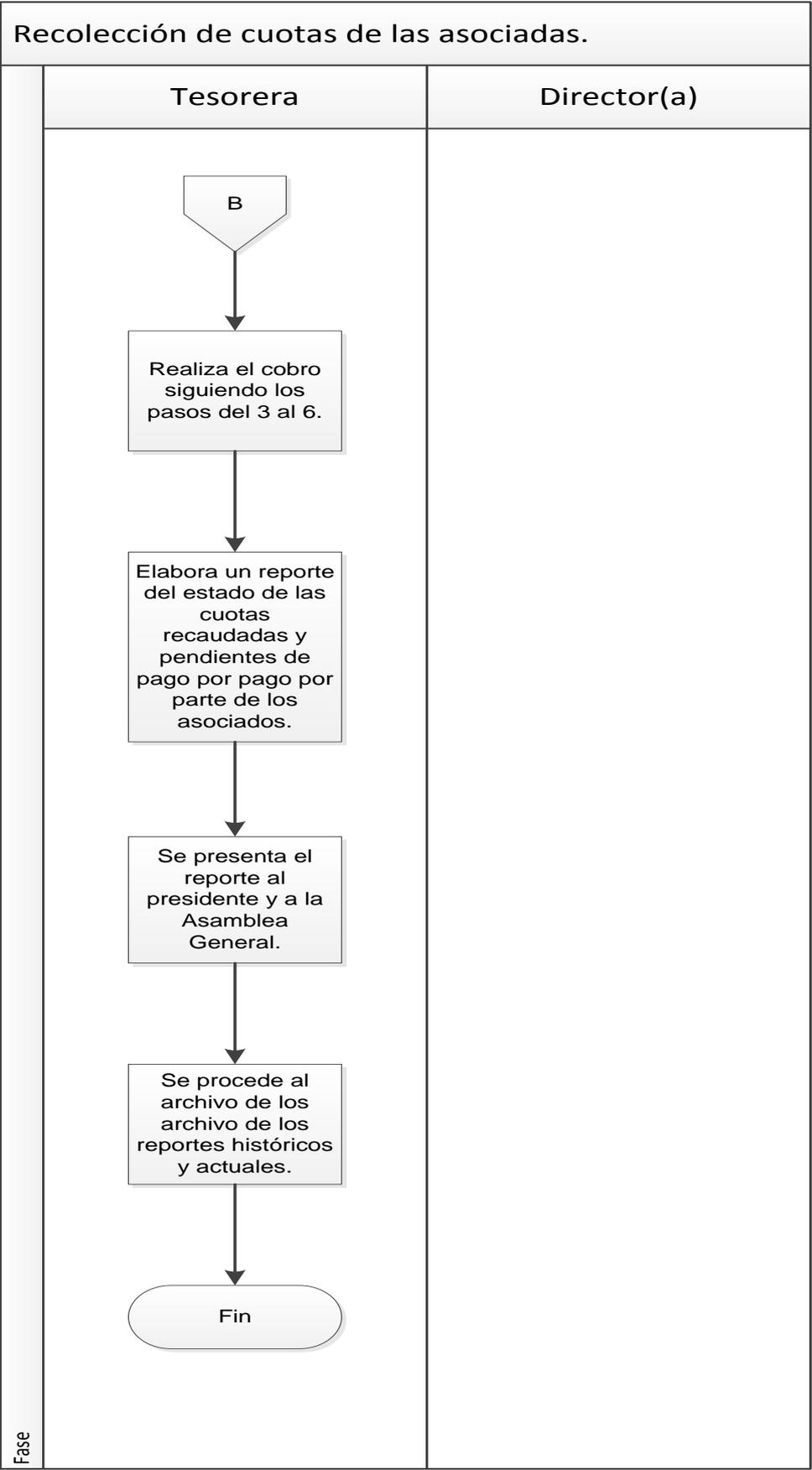
5.10.6 Diagrama de Flujo de Procedimientos Recolección de cuotas de los Asociados (as)



Recolección de cuotas de las asociadas.



Fase



5.10.7 Datos Generales del Procedimiento Realización de Pagos de la Asociación

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konana	Manual de procedimientos	Fecha: 28-09- 2018
	Área Administrativa	Versión: 1
	Procedimiento:	Código: AARPA-4
	Realización de pagos de la Asociación	Consecutivo 1 de 1

Nombre del procedimiento: Realización de pagos de la asociación.

Código: No presenta.

Objetivo: Aplicar los pagos por concepto de servicios públicos, servicios profesionales, gastos de operación y administrativos, así como compras a proveedores, aprobados por la Junta Directiva.

Áreas involucradas: Junta Directiva.

Responsables: Presidente (a) y Tesorero (a).

Formularios: Cheques / comprobante de cheques.

Documentación requerida (interna / externa): Actas con autorización de compras y pagos (interna) / Facturas, recibos, comprobantes de compras, etc. (externa), orden de compras, cotizaciones, cheques, entre otros.

Políticas y normas: Las indicadas por los Estatutos (Acta Constitutiva), la Ley de Asociaciones y su Reglamento.

Aplicaciones computacionales: No aplica.

Frecuencia de realización: Quincenal.

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Tabla 28. Pasos del Procedimiento realización de pagos de la Asociación

N°	Actividad	Responsable
0	Inicio.	
1	Aprueba los pagos a realizar por parte de la Junta Directiva.	Junta Directiva
2	Enlista los pagos aprobados a realizar en el mes.	Tesorero (a)
3	Recopila comprobantes o justificantes: facturas, recibos y otros y para revisarlos de acuerdo con los pagos aprobados a realizar. Si todo está correcto continúa en el paso 6, caso contrario continúa en el paso 5.	Tesorero (a)
4	Informa a la Junta Directiva de la inconsistencia detectada entre lo aprobado y el comprobante.	Tesorero (a)
5	Consulta la disponibilidad de los fondos necesarios en la cuenta bancaria de la asociación. Si no hay recursos financieros continúa en el paso 7. Caso contrario continúa en el paso 8.	Tesorero (a)
6	Informa a la Junta Directiva de que no hay fondos para el pago y queda a la espera de instrucciones.	Tesorero (a)
7	Confecciona el cheque o transferencia de fondos con los datos del proveedor y su respectivo	Tesorero (a)

	comprobante, indicando monto, concepto, número de factura o recibo a cancelar, fecha de autorización.	
8	Registra el cheque respectivo en el Libro de Bancos e informa al contador (a) externo (a) para los registros contables	Tesorero (a)
9	Presenta los cheques o transferencia bancaria pendientes de firma con la documentación de respaldo para revisión por parte de la Presidenta de la Junta Directiva.	Tesorero (a)
10	Recibe los cheques.	Presidente (a)
11	Revisa los cheques y la documentación correspondiente y firma los cheques. Si está correcto continúa al paso 14, caso contrario continúa en el paso 13.	Presidente (a)
12	Informa al tesorero la diferencia detectada entre el monto autorizado y el monto establecido en la documentación de respaldo emitida por el proveedor para la corrección de la información registrada.	Presidente (a)
13	Procede a indicar al tesorero (a) para que contacte a los proveedores la notificación del error.	Presidente (a)
14	Recibe la documentación corregida por el proveedor y regresa al paso 8.	Tesorera (a)

15	Procede a contactar a los proveedores tanto de servicios como de otros conceptos y realizar el pago. Para ello se debe exigir un recibo por la cancelación realizada según sea el caso.	Tesorero (a)
16	Hace el registro de los pagos realizados (Libro o Auxiliar de Cuentas por Pagar).	Tesorero (a)
17	Archiva los comprobantes y documentos de la cancelación respectivos.	Tesorero (a)
18	Hace un reporte mensual de los pagos realizados para presentarlo en la siguiente sesión ordinaria de la Junta Directiva.	Tesorero (a)
19	Final del procedimiento.	

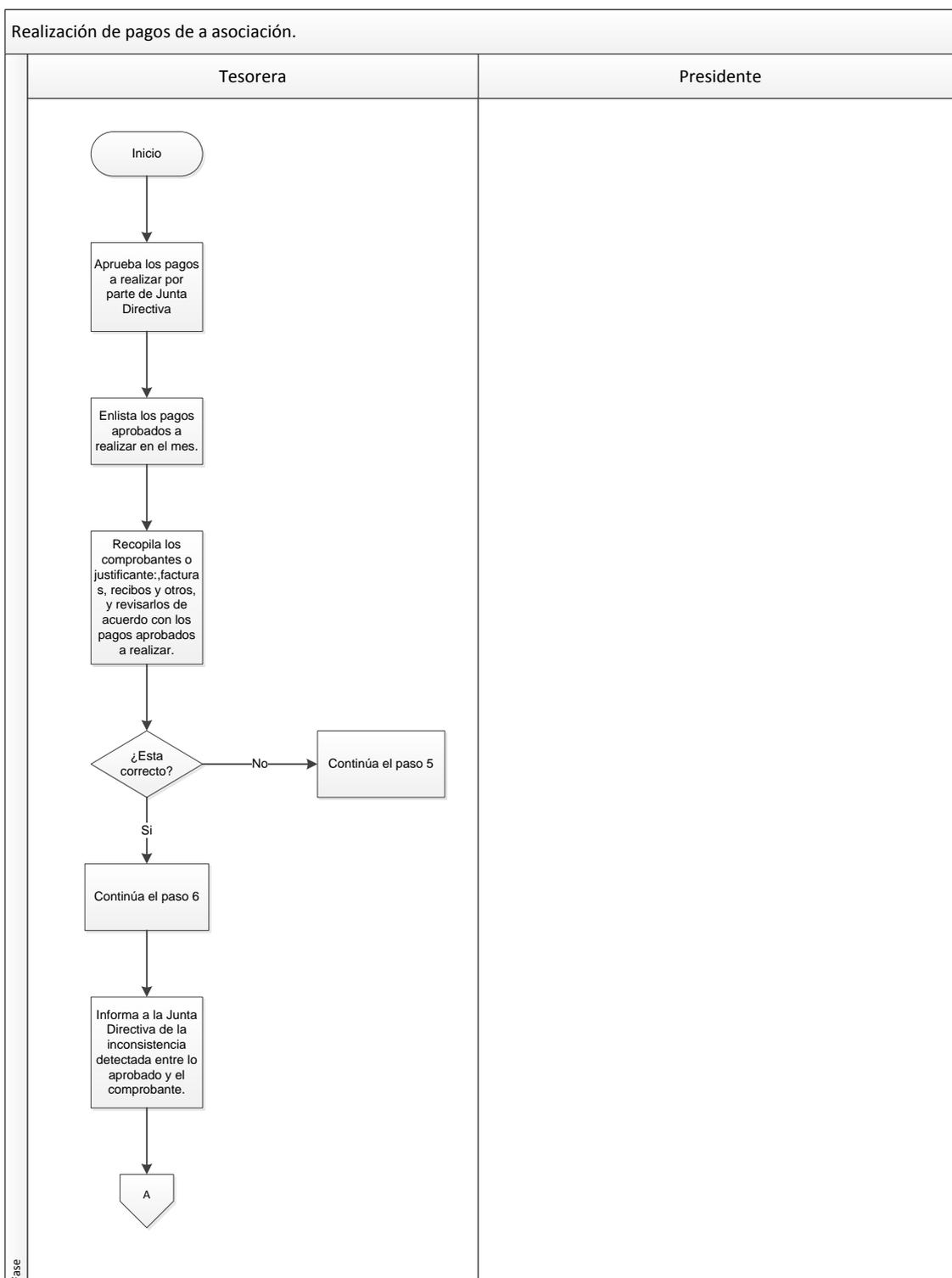
Tabla 29. Análisis del Hexámetro Quintiliano

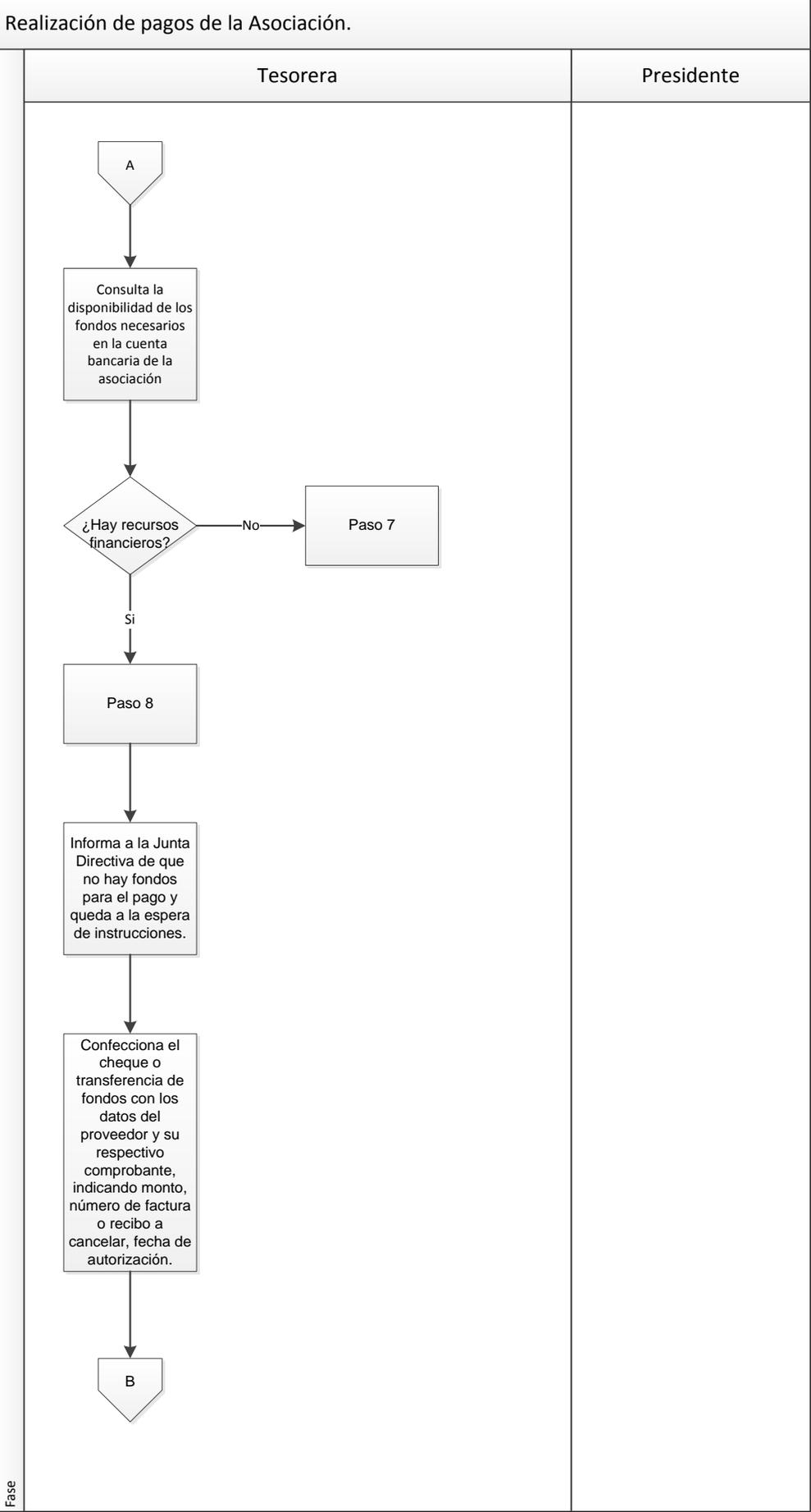
Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Se realizan los pagos a proveedores por concepto de servicios públicos, servicios profesionales, compras y gastos administrativos. Todos aprobados por la Junta Directiva.
¿Quién lo hace?	Tesorero (a).
¿Dónde lo hace?	En la sede de ADITICA y en algunas entidades (pago de servicios públicos).
¿Cuándo lo hace?	Posteriormente a la aprobación por parte de la Junta Directiva.
¿Cómo lo hace?	Organiza los pagos de acuerdo con su vencimiento y prioridad.
¿Por qué lo hace?	Porque se requiere estar al día con todos los pagos y obligaciones que la operación requiere.

Conclusiones: En el proceso de la labor del tesorero (a), contar con procedimientos claros y detallados es imprescindible tanto por la importancia para la organización como por la responsabilidad que implica. Para el caso de la asociación es todavía de mayor importancia debido a que la rendición de cuentas, al final, es a una Asamblea General conformada por todos los miembros por lo que la claridad de los procedimientos es de vital importancia.

Recomendaciones: Como complemento del procedimiento de pagos se recomienda que de no existir una auditoría regular, se realicen controles periódicos de los registros y de los formularios de cheques que se custodian por parte del Tesorero (a). Todo esto como acuerdo de la Junta Directiva.

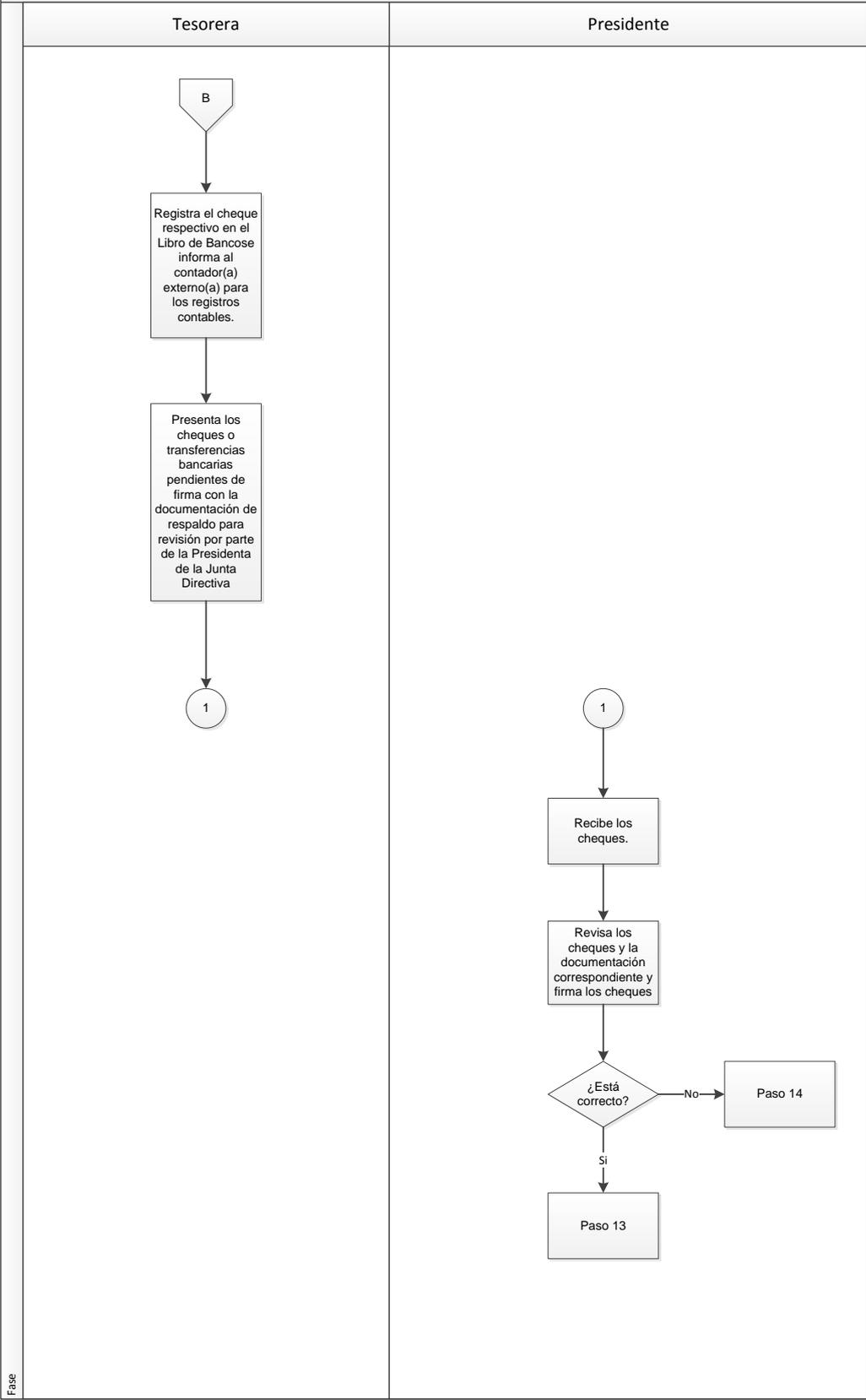
5.10.8 Diagrama de Flujo del Procedimiento Realización de pagos de la Asociación



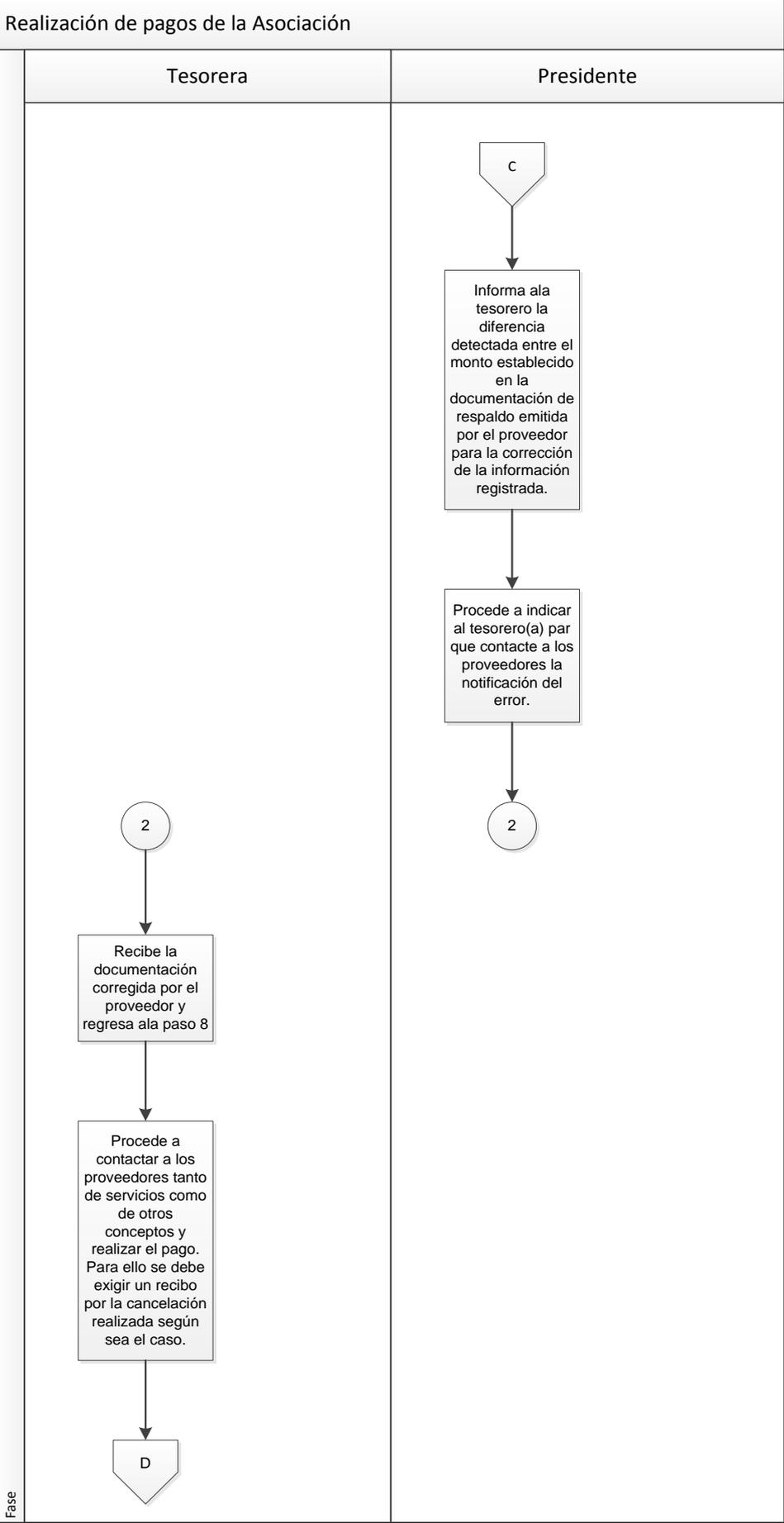


Fase

Realización de pagos de la Asociación.



Fase:



Fase

Realización de pagos de la Asociación.

Tesorera

Presidente



Fase

5.10.9 Datos Generales del Procedimiento Dirección de las Sesiones de Junta Directiva

Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cabécar Kàbata Konanaa	Manual de procedimientos	Fecha: 28-09- 2018
	Área Administrativa	Versión: 1
	Procedimiento:	Código: AADSJD-5
	Dirección de las sesiones de Junta Directiva	Consecutivo 1 de 1

Nombre del procedimiento: Dirección de las sesiones de Junta Directiva.

Código: No presenta.

Objetivo: Realizar las reuniones o sesiones de Junta Directiva de una forma estructurada, de manera que se puedan abarcar los temas a tratar de una forma ordenada.

Áreas involucradas: Junta Directiva.

Responsables: Presidente (a).

Formularios: No aplica.

Documentación requerida (interna / externa): Acta de la reunión anterior.

Políticas y normas: Las indicadas por los Estatutos (Acta Constitutiva), ley de Asociaciones y su Reglamento.

Aplicaciones computacionales: No aplica.

Frecuencia de realización: Mensual (ordinarias).

Elaboró: Cecilia Fuentes	Revisó: Wilbert Fletes	Autorizó: Wilbert Fletes
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

Tabla 30. Pasos del Procedimiento Sesiones de Junta Directiva

N°	Actividad	Responsable
0	Inicio.	
1	Coordina la convocatoria (ver procedimiento definido).	Presidente (a) Secretario (a)
2	Verifica el quórum, si está presente al menos la mitad más uno de los miembros prosigue con la reunión.	Presidente (a)
3	¿Hay quorum? Sí: Paso 5. No: Paso 13.	
4	Procede a continuar la reunión. Expone la agenda planteada para la sesión.	Presidente (a)
5	Establece el orden de la reunión según los temas a tratar, el orden de asignación de la palabra de cada uno de los miembros de la Junta Directiva que deseen participar en la discusión.	Presidente (a) / Miembros de la Junta Directiva
6	Discute y analizar los temas pendientes de la sesión anterior	Presidente (a) / Miembros de la Junta Directiva
7	Discute los temas de la agenda en el orden pre-establecido.	Presidente (a) / Miembros de la Junta Directiva

8	Organiza las votaciones para tomar acuerdos.	Presidente (a)
9	Organiza la discusión de cualquier tema de carácter urgente que se presente o sea planteado por alguno de los miembros de la Junta Directiva.	Presidente (a)
10	Detalla los temas que queden pendientes para la próxima sesión.	Presidente (a)
11	Enumera los acuerdos realizados en la sesión.	Presidente (a)
12	Finaliza la reunión.	Presidente (a)
13	Fin del procedimiento.	

Tabla 31. Análisis del Hexámetro Quintiliano

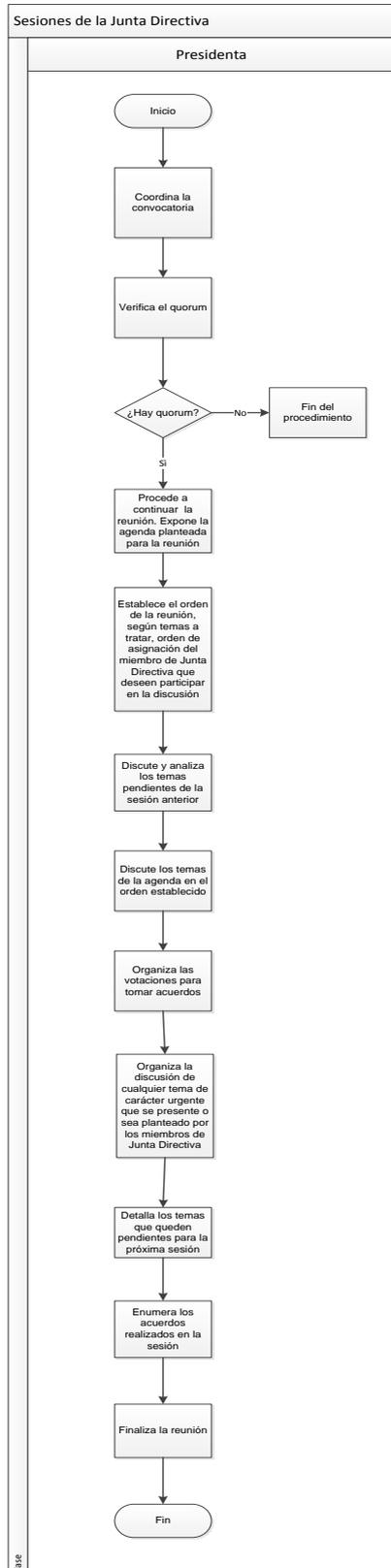
Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	Dirige las sesiones de Junta Directiva.
¿Quién lo hace?	Presidente (a).
¿Dónde lo hace?	En la sede de ADITICA.
¿Cuándo lo hace?	Una vez al mes en la fecha convocada previamente.
¿Cómo lo hace?	Organiza la agenda de una manera lógica de manera que se puedan tratar los temas y llegar a acuerdos de una forma ordenada.
¿Por qué lo hace?	Porque se requiere llegar a los acuerdos aprovechando el tiempo disponible de las reuniones.

Conclusiones: Como parte del quehacer normal de la Junta Directiva las sesiones se constituyen como las mesas de trabajo de los miembros de la misma, en donde se analizan actividades, proyectos, situaciones y otros temas en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la Asociación. Es por esa razón que se requiere que las reuniones se realicen de una forma estructurada, con tiempos definidos para cada tema y concretando acuerdos.

Recomendaciones: Con el fin de agilizar las reuniones se sugiere que en la convocatoria de las mismas se haga mención de la agenda preliminar de los temas a tratar con el fin de que los miembros se preparen y puedan hacer aportes

más concisos en las sesiones y se pueda llegar a acuerdos de una manera más analizada y efectiva.

5.10.10 Diagrama de Flujo del Procedimiento Sesiones de la Junta Directiva



CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones producto del estudio de investigación. Una vez concluida esta fase es importante destacar los resultados de la misma y tomarlos como referencia para ofrecer recomendaciones necesarias que puedan ser consideradas para su implementación.

Gran parte de la información recolectada en este trabajo surge de datos suministrados por miembros de la asociación de mujeres, a través de las giras realizadas, mediante entrevistas, observación, aplicación de cuestionarios, documentación legal, como lo es el acta constitutiva de la misma. La información restante proviene de propuestas sugeridas por parte del investigador.

6.1. CONCLUSIONES GENERALES

Con el estudio se pudo determinar una serie de aspectos a nivel general que es importante señalar, los cuales se presentan seguidamente:

- a. La asociación de mujeres cumple con el requerimiento legal de estar constituida para su funcionamiento. Su fundación se instituyó con ciento cincuenta y siete miembros.
- b. La Junta Directiva de la asociación se encuentra conformada por seis puestos, siendo éstos: presidente (a), vice-presidente (a) secretario (a), tesorero (a) vocal y fiscal.
- c. Se detectó la ausencia de una estructura organizacional acorde con las necesidades de la asociación.
- d. Con el fin de alcanzar los objetivos de la de la asociación se logró determinar la necesidad de crear una serie de puestos funcionales que permitan la ejecución de actividades, programas o proyectos para la consecución de los mismos.
- e. Con la creación de los puestos funcionales, surge la necesidad de abrir un puesto adicional en el área administrativa, específicamente el de un director ejecutivo.

- f. Se logró el cumplimiento de los objetivos establecidos en la investigación.
- g. La investigación se desarrolló con una serie de limitaciones, algunas de ellas son:
- Dificil acceso a la información, debido a que por aspectos culturales de la población en estudio, la comunicación es más limitada, por la falta de confianza, de tiempo de las personas involucradas, ausencia de los miembros y otros.
 - Dificil acceso geográfico a la comunidad, tanto por la lejanía como por las vías de acceso.
 - Incidencia de factores climáticos que pudieron generar atrasos, ya sea para reuniones para obtener información, tanto de parte del investigador como de las personas emisores de la información.
 - Limitación de recursos financieros, teniendo las giras de participación un costo muy elevado.
 - Dependencia del equipo de extensión del TEC para visitar la comunidad.
 - Factores externos, como la huelga nacional que afectó las instituciones del país, la cual coincidió con algunas fechas establecidas para la realización de las giras.
 - En el Manual de Puestos se abarcaron un total de quince puestos y en el Manual de Procedimientos cinco procedimientos debido a que estos fueron los requerimientos específicos de la Asociación de Mujeres Indígenas del Territorio Cábecar Kàbata Konana.

6.1.1. Manual de Puestos

Producto de la finalización del estudio, en cuanto al manual de puestos se refiere, se determinaron las siguientes conclusiones:

- a. Los puestos de la Junta Directiva no contaban con sus perfiles, por ende carecían de los manuales de puestos respectivos.
- b. Al no contar con manuales de puestos fue necesario recolectar toda la información con el fin elaborarlos, ya que permite contar con una herramienta que indique el objetivo del puesto, perfil del puesto, requisitos académicos, laborales, legales, experiencia, entre otros y de esta forma contratar la persona idónea para ocupar el puesto.
- c. Se propuso la creación de una estructura organizacional, la cual se puede apreciar en la Figura 1.
- d. Se propuso la creación de ocho puestos funcionales y uno administrativo (encabezados por un director ejecutivo), para un total de nueve puestos nuevos, los cuales se pueden observar en el organigrama en la Figura 1.

6.1.2. Manual de Procedimientos

- a. Los puestos de la Junta Directiva, al no contar con los perfiles de puestos, también carecían de manuales de procedimientos.
- b. Al no contar con manuales de procedimientos fue necesario elaborarlos, con el fin de que los funcionarios cuenten con una herramienta que les permita realizar las tareas de forma ordenada y clara facilitando la gestión administrativa.
- c. Se propusieron cinco procedimientos de algunos de los puestos existentes de la Junta Directiva.
- d. Ante la ausencia de formularios y guías que faciliten las labores en algunos de los procedimientos propuestos se propuso su utilización formularios con el fin de que faciliten las labores en algunos procedimientos.

6.2. RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez finalizado el estudio se pudo determinar una serie de recomendaciones a nivel general que es importante señalar, las cuales se presentan seguidamente:

- a. Exponer los resultados del estudio a la Junta Directiva, buscando concientizar la importancia de implementar las propuestas para un funcionamiento más eficiente de la asociación.
- b. Elaborar un plan para la implementación de los manuales de puestos y procedimientos propuestos acorde con las posibilidades de tiempo y recursos de la Junta Directiva, así como establecer los niveles de competencias requeridos para cada puesto.
- c. Establecer un proceso de selección sencillo que permita identificar candidatos adecuados o que cumplan el perfil de los puestos, lo más acertado posible.
- d. Evaluar dentro de un año la necesidad de hacer ajustes al manual de puestos y procedimientos propuestos.
- e. Desarrollar una base de datos con posibles candidatos de la zona que eventualmente puedan estar dispuestos a laborar en la asociación.
- f. En ausencia de una estructura organizacional acorde con las necesidades de la asociación, se recomienda establecer un organigrama con nueve puestos adicionales, uno en el área administrativa y ocho puestos funcionales.
- g. Se recomienda que en ausencia de un logo, realicen la creación de uno, esto con fines estratégicos y de proyectarse con una identificación visual como parte de su imagen. Debido a que la investigación se limita a la creación de manuales de puestos y procedimientos no se elaboró un logo como propuesta.
- h. Se recomienda el uso de formatos para aquellos procedimientos que son repetitivos de manera que faciliten la labor, ejemplo de ello es utilizar un formato para la circular de convocatoria a sesiones.

Referencias

- Afrocostarricense, A. d. (s.f.). <https://si.cultura.cr/agrupaciones-y-organizaciones/asociacion-de-mujeres-afrocostarricense.html>. Recuperado el 19 de 08 de 2018
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de Competencias: Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias, Tomo 1* (2da. Edición Especial ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Asamblea General Constitutiva de la Asociación Mujeres Cabecar Kàbata Konana (Defensoras de la Montaña). (12 de noviembre de 2016). *Acta constitutiva*. Talamanca, Limón, Costa Rica.
- Asociación, D. d. (s.f.). <https://www.google.com/search?q=definicion+asociaciones&oq=definicion+asociaciones&aqs=chrome..69i57j69i60j0l4.17000j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Recuperado el 10 de 08 de 2018
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organizacion de Empresas* (Décima ed.). Mexico.D.F: Mc Graw Hill.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de Empresas* (Cuarta edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (Décima edición ed.). México, D.F., México: MacGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Decimocuarta edición ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación México.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Ciudad de México, México: Pearson.

- FLASCO. (1993). <http://www.eurosur.org/FLACSO/mujeres/costarica/orga-1.htm>. (FLASCO, Productor) Recuperado el 19 de 08 de 2018
- Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos* (Quinta reimpresión ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, C. (2010). *Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos* (Primera edición, Séptima reimpresión ed.). San José, Costa Rica: UNED.
- <https://definicion.de/asociacion/>. (s.f.). Recuperado el 11 de 08 de 2018
- INAMU, O. q. (s.f.). https://www.google.com/search?ei=SvZ5W_vBPMen5wKx3JCQAw&q=asociaciones+de+mujeres+en+costa+rica&oq=asociaciones+de+mujeres&gs_l=psy-ab.1.0.0i10.3275193.3282294.0.3285465.44.24.1.6.6.0.184.2613.0j21.22.0....0...1c.1.64.psy-ab..18.26.2449.6..0i67k1j0i22i30k. Recuperado el 19 de 08 de 2018
- Ley de Asociaciones y su Reglamento* (Vols. VIII, No. 116). (1997). San José, Costa Rica: Investigaciones Jurídicas S.A.
- MAG. (11 de Noviembre de 2018). http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/programassixaola-proy21-BID-Carretera-Telire.pdf.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Ciudad de México, México: Pearson Educacion.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de Administración* (Décima edición ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- TEC. (setiembre 29 de 2018). tec.ac.cr. Obtenido de www.tec.ac.cr
- Tipos de Sociedades. (s.f.). <http://www.evaluacion.azc.uam.mx/assets/tema-5-tipos-de-sociedades.pdf>. Recuperado el 11 de 08 de 2018

Torres, J., & Jaramillo, O. (2015). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

UNA. (11 de Noviembre de 2018). <http://pueblosindigenas.odd.ucr.ac.cr/images/documentos/pdf/pueblos%20indigenas-UNA.pdf>. Obtenido de UCR

Zelaya, J. (2013). *Clasificación de puestos* (2da. reimp. de la 1 era ed. ed.). San José, Costa Rica: EUNED.

Zelaya, J. (2013). *Clasificación de Puestos* (Segunda ed.). San José: Universidad Estatal a Distancia.

Apéndices.

En el Apéndice 1 se presenta el cronograma de actividades que se desarrollarán y a cada actividad se le asigna el período en el cual se realizará.

Apéndice 1. Cronograma de Actividades

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
	del 03 al 05 de julio	del 08 al 14 de julio	del 15 al 21 de julio	del 22 al 28 de julio	del 29 de julio al 04 de agosto	del 05 al 11 de agosto	del 12 al 18 de agosto	del 19 al 25 de agosto	del 26 de agosto al 01 de setiem.	del 02 de setiem. al 08 de setiem.
Entrega a la Coordinación de los anteproyectos para revisión y asignación del profesor tutor de acuerdo al área propuesta en el anteproyecto.										
Inicio de período lectivo										
Asignación de profesores tutores										
Revisión del anteproyecto por parte del profesor tutor para establecer el alcance del estudio.										
Entrega del formulario de aceptación del estudiante en la empresa, ficha del estudiante y carta de confidencialidad										
Entrega del I AVANCE al profesor tutor para revisión comprende: Capítulo I y Capítulo II.										
Gira a Talamanca										
Visita a la empresa por parte del profesor tutor										
Segunda reunión de seguimiento con la Coordinación de TFG										
Entrega del Formulario Minuta de reunión de la visita del/la profesor tutor a la empresa.										
Entrega al estudiante del I AVANCE revisado por parte del profesor tutor para las correcciones respectivas.										
Entrega a la Coordinación del I AVANCE avalado por el profesor tutor una vez realizadas las correcciones respectivas.										
Evaluación del profesor tutor con la rúbrica I Avance en la pestaña de evaluaciones										
Entrega II AVANCE al profesor tutor para revisión comprende: Capítulo III y Capítulo IV.										
Entrega al estudiante del II AVANCE revisado por parte del profesor tutor para las correcciones respectivas.										
Gira a Talamanca										
Entrega a la Coordinación del II AVANCE avalado por el profesor tutor una vez realizadas las correcciones respectivas.										
Evaluación del profesor tutor con la rúbrica II Avance en la pestaña de evaluaciones										
Tercera reunión de seguimiento con la Coordinación de TFG										
Entrega de III AVANCE al profesor tutor para revisión comprende: Capítulo V y Capítulo VI.										
Entrega al estudiante del III AVANCE revisado por parte del profesor tutor para las correcciones respectivas.										
Entrega a la Coordinación del III AVANCE avalado por el profesor tutor una vez realizadas las correcciones respectivas.										
Evaluación del profesor tutor con la rúbrica III Avance en la pestaña de evaluaciones										
Revisión integral del documento por parte del Estudiante.										
El estudiante debe subir al TEC Digital :1. Entrega del (TFG) completo 2. Formulario de aval de TFG por parte de su profesor tutor 3. Bitácora de reuniones y comunicaciones TFG Además, el estudiante debe realizar las siguientes evaluaciones a través del TEC Digital: 1. Evaluación del estudiante a su profesor tutor 2. Evaluación del estudiante a la Coordinación de TFG										
Asignación de profesores lectores.										
Entrega del informe final a los profesores lectores.										
Fin de la estadía en la empresa y fecha límite para la evaluación por parte del Asesor Empresa mediante el formulario.										
Entrega del informe final al estudiante con las observaciones realizadas por los profesores lectores										
Entrega del informe final a los profesores lectores con las observaciones incorporadas según corresponda.										
Defensas orales										
Firma de Acta de Calificaciones por parte de la Coordinación correspondiente para la publicación de notas finales.										

Apéndice 1. Cronograma de Actividades (Continuación)

Actividad	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22
	del 16 al 22 de setiembre	del 23 al 29 de setiembre	del 30 de set. al 06 oct.	del 07 al 13 de octubre	del 14 al 20 de octubre	del 21 al 27 de octubre	del 28 de oct al 03 de nov.	del 04 al 10 de noviembre	del 11 al 17 de noviembre	del 18 al 24 de noviembre	del 25 al 30 de noviembre
Entrega a la Coordinación de los anteproyectos para revisión y asignación del profesor tutor de acuerdo al área propuesta en el anteproyecto.											
Inicio de período lectivo											
Asignación de profesores tutores											
Revisión del anteproyecto por parte del profesor tutor para establecer el alcance del estudio.											
Entrega del formulario de aceptación del estudiante en la empresa, ficha del estudiante y carta de confidencialidad											
Entrega del I AVANCE al profesor tutor para revisión comprende: Capítulo I y Capítulo II.											
Gira a Talamasca											
Visita a la empresa por parte del profesor tutor											
Segunda reunión de seguimiento con la Coordinación de TFG											
Entrega del Formulario Minuta de reunión de la visita del/la profesor tutor a la empresa.											
Entrega al estudiante del I AVANCE revisado por parte del profesor tutor para las correcciones respectivas.											
Entrega a la Coordinación del I AVANCE avalado por el profesor tutor una vez realizadas las correcciones respectivas.											
Evaluación del profesor tutor con la rúbrica I Avance en la pestaña de evaluaciones											
Entrega II AVANCE al profesor tutor para revisión comprende: Capítulo III y Capítulo IV.											
Entrega al estudiante del II AVANCE revisado por parte del profesor tutor para las correcciones respectivas.											
Gira a Talamasca											
Entrega a la Coordinación del II AVANCE avalado por el profesor tutor una vez realizadas las correcciones respectivas.											
Evaluación del profesor tutor con la rúbrica II Avance en la pestaña de evaluaciones											
Tercera reunión de seguimiento con la Coordinación de TFG											
Entrega de III AVANCE al profesor tutor para revisión comprende: Capítulo V y Capítulo VI.											
Entrega al estudiante del III AVANCE revisado por parte del profesor tutor para las correcciones respectivas.											
Entrega a la Coordinación del III AVANCE avalado por el profesor tutor una vez realizadas las correcciones respectivas.											
Evaluación del profesor tutor con la rúbrica III Avance en la pestaña de evaluaciones											
Revisión integral del documento por parte del Estudiante.											
El estudiante debe subir al TEC Digital :1. Entrega del (TFG) completo 2. Formulario de aval de TFG por parte de su profesor tutor 3. Bitácora de reuniones y comunicaciones TFG Además, el estudiante debe realizar las siguientes evaluaciones a través del TEC Digital: 1. Evaluación del estudiante a su profesor tutor 2. Evaluación del estudiante a la Coordinación de TFG											
Asignación de profesores lectores.											
Entrega del informe final a los profesores lectores.											
Fin de la estadía en la empresa y fecha límite para la evaluación por parte del Asesor Empresa mediante el formulario.											
Entrega del informe final al estudiante con las observaciones realizadas por los profesores lectores											
Entrega del informe final a los profesores lectores con las observaciones incorporadas según corresponda.											
Defensas orales											
Firma de Acta de Calificaciones por parte de la Coordinación correspondiente para la publicación de notas finales.											

El Apéndice 1, se extiende de la semana 1 hasta la semana 22, en la cual se realizan las defensas orales y la firma del Acta de Calificaciones, dando por terminada la presentación del TFG.

Apéndice 2. Cuestionario para el Análisis de Puestos

Asociación de Mujeres Indígenas del territorio Cabécar Kàbata Konana

¡Buen día! Este cuestionario tiene como objetivo general recolectar toda la información necesaria para realizar una descripción de las funciones y responsabilidades relacionadas con el puesto de trabajo que usted desempeña. Adicionalmente, se solicita los requisitos y competencias necesarias para desempeñarlo adecuadamente. Finalmente, toda la información requerida sirve de base para elaborar el manual de puestos de la Asociación de Mujeres Indígenas del territorio Cabécar Kàbata Konana

INDICACIONES GENERALES:

- Por favor, lea cuidadosamente las instrucciones del cuestionario antes de contestarlo.
- Por favor, conteste de forma clara y completa.
- Toda la información recolectada tiene como propósito contribuir en la realización de instrumentos administrativos que permitan un mejor desempeño de las labores de los puestos asociados a la misma.

Por lo tanto, sírvase completar el siguiente cuestionario:

APARTADO I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. Información general del puesto

a) Nombre del ocupante:

b) Nombre del puesto:

c) Unidad a la que pertenece:

d) Jefe inmediato:

2. Objetivo del puesto

Describa de forma general las funciones que desempeña en su puesto, según el objetivo principal del mismo: _____

3. Funciones del puesto

Anote, según el orden de importancia, las actividades que realiza en su puesto, especificando: QUÉ HACE (función realizada), CÓMO LO HACE (método que utiliza), PARA QUÉ LO HACE (propósito del trabajo) y la FRECUENCIA.

¿Qué hace? (Detalle las actividades)	¿Cómo lo hace? (Indique los procedimientos)	¿Para qué lo hace? (Objetivos de la actividad)	Frecuencia* (D, S, M,A)

APARTADO II. PERFIL DEL PUESTO

1. Preparación académica

a. Educación formal

Indique con una X el nivel académico mínimo necesario para desempeñar el puesto:

() Primaria

() Tercer año de secundaria

() Secundaria completa

() Bachillerato universitario

() Licenciatura

() Otro

¿Cuál? _____

b. Capacitación previa al ingreso del puesto

i. ¿Es necesario una capacitación previa para desempeñar sus funciones?

() Si (pase al inciso ii)

() No (pase al inciso d)

ii. ¿Cuáles son las áreas necesarias de capacitación para desempeñar el puesto y de cuánto tiempo debe ser esa capacitación?:

Nombre del curso	Tiempo dedicado

c. Conocimientos adicionales

i) ¿El puesto que ocupa requiere el manejo de alguna herramienta de computación?

() Sí (Pase al inciso ii)

() No (Pase al inciso iii)

ii) Indique la herramienta de computación que su puesto requiere:

() Paquete Office (Word, Excel, Power Point)

() Sistema de inventarios

() Otro, especifique _____

iii) ¿Se requiere licencia de conducir para desempeñarlo?

() Sí ¿Qué tipo? _____

() No (Pase a la pregunta 5)

2. Experiencia

Indique con una X la experiencia necesaria para desempeñar el puesto:

() No se requiere

() Un año

() Más de un año

() De dos a tres años

3. Responsabilidad

a) Supervisión recibida

Marque con una X el grado de supervisión que recibe en el trabajo:

() Recibe supervisión directa con bastante frecuencia. Las tareas realizadas son supervisadas de forma detallada y precisa de forma constante.

() Recibe supervisión indirecta con poca frecuencia. Las tareas son realizadas con independencia, siguiendo instrucciones generales y recibiendo supervisión sobre los resultados obtenidos.

() Recibe supervisión indirecta. Las tareas son realizadas con total independencia, solo se deben de presentar informes a sus superiores para su conocimiento y aprobación.

b) Supervisión ejercida

i) ¿Le corresponde supervisar o coordinar algún puesto de trabajo?

() Sí (Pase al inciso ii).

() No (Pase al inciso c)

ii) ¿Qué puesto(s) supervisa o coordina?

_____.

iii) Indique con una X el grado de supervisión que ejerce en el trabajo de sus colaboradores:

() Asigna funciones y evalúa el trabajo a los colaboradores que tiene a cargo de manera periódica, brindando instrucciones generales y de poca complejidad.

() Asigna funciones y evalúa el trabajo a los colaboradores de otras áreas de manera ocasional, brindando instrucciones verbales o escritas con cierta complejidad.

() Asigna funciones y evalúa el trabajo a los colaboradores que tiene a cargo de manera poco frecuente, brindando instrucciones específicas y de gran complejidad.

c) Por equipo y materiales:

i) Escriba los tipos de equipos o materiales con los que labora en su puesto de trabajo y señale con una X, la frecuencia con la que los utiliza:

Materiales y equipo	Frecuencia		
	Constante	Periódico	Ocasional

ii) Indique con un a "X" el grado de responsabilidad que tiene sobre el equipo y materiales

() Tiene a su cargo material como son teléfonos, perforadoras, suministros de oficina, herramientas de limpieza.

() Tiene a su cargo equipo o materiales como computadoras, proyectores, fotocopiadoras, e impresoras.

() Tiene a su cargo equipo o materiales de gran valor económico.

() Tiene a su cargo la recepción, custodia, administración y/o entrega de materiales, herramientas, equipo y documentos utilizados por otras personas.

d) Por manejo de información confidencial

i Indique el tipo de información confidencial o documentos que tiene a su cargo y el propósito de su utilización:

Tipo de información o documentos	Propósito de utilización

ii Indique con una X el grado de responsabilidad que tiene sobre la información confidencial a la cual tiene acceso:

() No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

() Tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial, pero conocida por otros puestos.

() Tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial esporádicamente.

() Tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial de las actividades estratégicas de la asociación.

d. Por dinero y valores:

i) Indique la forma de manejo, fin de utilización y cantidad máxima de dinero que maneja en su trabajo.

Forma de manejo	Fin de utilización	Cantidad	Frecuencia

ii) Indique con una X el grado de responsabilidad sobre el manejo de dinero de la asociación.

() No tiene responsabilidad por el manejo de dinero.

() Tiene responsabilidad por el manejo de una caja chica.

() Tiene responsabilidad por transacciones bancarias, cobros y pagos de proveedores y custodia de dinero.

() Tiene responsabilidad por inversiones en la organización.

e. Por relacionales interpersonales

i. Indique con una X el grado de responsabilidad que tiene sobre la relación con personas que laboran tanto a nivel interno como externo de la asociación.

() No se relaciona con compañeros, proveedores de la asociación.

- () Se relaciona sólo con compañeros o supervisores de la misma área o unidad donde labora.
- () Se relaciona con compañeros de otras áreas o unidades para solicitar documentos, materiales, equipo o información.
- () Se relaciona solo con personal interno y externo de la asociación (Proveedores, usuarios e instituciones).
- () Tiene reuniones frecuentes con personas para análisis de necesidades o presentación de proyectos y propuestas

ii. Indique con una "X" el grado de responsabilidad que tiene sobre la relación con otras personas externas a la asociación.

- () Se relaciona solo con proveedores para solicitar materiales, equipo o algún servicio para la asociación.
- () Se relaciona con clientes con el fin de entregar productos, atender sus consultas y realizar reparaciones a los equipos.
- () Se relaciona con clientes, empresas, instituciones o proveedores para negociar la compra y venta de suministros.

4. Requisitos legales

Marque con una X cuál de los siguientes requisitos legales necesita usted para desempeñar su puesto de trabajo.

- () Licencia de conducir
- () Pasaporte
- () Otro

5. Condiciones de trabajo

a) Esfuerzo

Anote el esfuerzo físico que realiza en su trabajo, por ejemplo; si trabaja sentado, de pie, caminando, si sube o baja escaleras, si tiene posturas incómodas, transporta objetos pesados, entre otros.

b) Riesgos laborales

- i) Marque con una X, a qué riesgo se expone en su lugar de trabajo:
- () Resbalones
 - () Quebraduras
 - () Golpes

() Daños a la vista

() Otro

Especifique_____

c) Habilidades y competencias

Marque con una X, cuáles son las habilidades o características personales necesarias para desempeñar el puesto con eficiencia y eficacia.

() Compromiso

() Liderazgo

() Colaboración

() Negociación

() Responsabilidad

() Iniciativa

() Comunicación

() Toma de decisiones

() Trabajo en equipo

() Otros_____.

¡Muchas gracias por el aporte brindado!

Apéndice 3. Cuestionario para la Descripción y Análisis de Procedimientos

Asociación de Mujeres Indígenas del territorio Cabécar Kàbata Konana

Fecha ____/____/____

¡Buen día! Este cuestionario tiene como objetivo general recolectar toda la información relacionada con cada una de las actividades que se llevan a cabo en la Asociación de Mujeres Indígenas del territorio Cabécar Kàbata Konana, esto con el fin de realizar los manuales de procedimientos, los cuales son de gran utilidad para una mejor organización de las tareas y funciones que ejecutan cada día los colaboradores de la asociación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

Nombre:

Puesto:

1- Nombre del procedimiento

2- Propósito del procedimiento

3- Áreas involucradas. ¿Cuáles son las unidades que se ven involucradas en las actividades del procedimiento?

4- Responsables. ¿Cuáles son los puestos de trabajo que se ven involucrados en el procedimiento?

5- **Formularios.** ¿Cuáles son los formularios que se utilizan dentro del procedimiento?

6- ¿Requieren documentación interna o externa en la ejecución del procedimiento?

() Sí (indique) () No (pase a la pregunta 7)

Internos	Externos

7- **Políticas.** ¿Cuáles son las normas/políticas bajo las cuales se rige el procedimiento?

8- **Tecnología de la información.** ¿Qué tipo de herramientas utiliza para el procedimiento (software, whatsApp, etc.)?

9- ¿Cuál es la secuencia de las funciones ejecutadas en cada procedimiento?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____

- 12. _____
- 13. _____
- 14. _____
- 15. _____

10- ¿Qué recomendaciones puede aportar en la ejecución del proceso?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Apéndice 4. Hexámetro Quintiliano

Pregunta	Actividad
¿Qué se hace?	
¿Quién lo hace?	
¿Dónde lo hace?	
¿Cuándo lo hace?	
¿Cómo lo hace?	
¿Por qué lo hace?	

**Apéndice 5. Convocatoria de Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de
Junta Directiva**

**ASOCIACIÓN DE MUJERES CABÉCAR KÀBATA KONANA
DEFENSORAS DE LA MONTAÑA
JUNTA DIRECTIVA
CIRCULAR CONVOCATORIA**

Fecha: _____

Señor (a)

_____.

Puesto en la Junta Directiva _____.

Presente.

Por este medio nos permitimos convocar a la Sesión de Junta Directiva #_____ la cual se realizará el próximo _____ a las _____ horas. La misma se realizará en las instalaciones de la Asociación de Desarrollo Integral del Territorio Cabécar (ADITICA), ubicada en la Comunidad del Progreso.

Le recordamos la importancia de su asistencia por lo que le agradecemos su confirmación.

Atte,

Sr. (a) _____

SECRETARIO (A)

Apéndice 6. Elabora el Informe Anual de Labores

ASOCIACION DE MUJERES CABECAR KABATA KONANA DEFENSORAS DE LA MONTAÑA JUNTA DIRECTIVA

Guía de Elaboración Informe Anual de labores

1. Puntos a analizar:

- a. Situaciones pendientes del período anterior:
 - i. Temas resueltos
 - ii. Temas pendientes

- b. Revisión de las Actas de las Sesiones del Período:
 - i. Identificar hechos relevantes
 - ii. Revisar acuerdos tomados y su impacto
 - iii. Analizar situaciones especiales y extraordinarias
 - iv. Consultas con los diferentes miembros de la Junta Directiva

- c. Revisión de las Acta de reuniones con coordinadores del área funcional (Cultura, Derechos de la Mujer y Protección de Recursos Naturales):
 - i. Proyectos realizados y en ejecución
 - ii. Acuerdos logrados con instituciones públicas y privadas
 - iii. Actividades realizadas y actividades programadas

- d. Resultados económicos:
 - i. Ingresos: identificar procedencia y condiciones
 - ii. Egresos: identificar destinos de los pagos
 - iii. Situación de Activos
 - iv. Análisis con el Tesorero: recaudación, activos y otros.
 - v. Situaciones especiales o extraordinarias

- e. Eventos o situaciones extraordinarias
 - i. Origen
 - ii. Acuerdos tomados
 - iii. Resultados

2. Detalles a considerar:

- a. Considerar los logros realizados en el período
- b. Resultados de proyectos y actividades
- c. Uso de los recursos
- d. Proyectos y actividades pendientes

Apéndice 7. Curso de Emprendedurismo impartido por el TEC



Apéndice 8. Capacitaciones de impartidas por el TEC

