

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVA BASADO EN COMPETENCIAS CON  
ENFOQUE DE CALIDAD PARA EL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION DE LA  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**CHAVEZ RODRIGUEZ, SILVIA ARELY  
ESCOBAR PALOMO, ZOILA NIDIA  
VASQUEZ ROSALES, DALIA PATRICIA**

PARA OPTAR AL GRADO DE  
**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SEPTIEMBRE 2009**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

SECRETARIO GENERAL: Lic. Douglas Alfaro

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: Lic. Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO: MAE. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

DOCENTE DIRECTOR: Licda. Melida Hernández de Barrera

COORDINADOR DE SEMINARIO: Lic. Rafael Arístides Campos

DOCENTE OBSERVADOR: MAE. Francisco Antonio Quintanilla

SAN SALVADOR

SEPTIEMBRE 2009  
EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios nuestro Señor, por permitirnos llegar a culminar nuestra carrera, a nuestros padres y familia por todo su amor y apoyo, a nuestros amigos y a todas aquellas personas que de una u otra manera han formado parte de nuestra vida.

*!!!GRACIAS!!!*

*Lily, Zoilita y Dalía*

## INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii
CAPITULO I .....	1
GENERALIDADES DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION, MARCO TEORICO DE REFERENCIA.	
A. GENERALIDADES SOBRE EL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION (FUP) DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MISION Y VISION.....	2
3. PROPOSITO GENERAL .....	3
4. SERVICIOS QUE OFRECE.....	4
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL .....	7
5.1. Organos de Dirección .....	9
5.2. Gerencia General .....	10
6. POLITICAS.....	11
7. BASE LEGAL.....	12
B. MARCO TEORICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE SEGURIDAD SOCIAL Y LOS SISTEMAS DE GESTION ADMINISTRATIVOS.....	13
1. GENERALIDADES SOBRE SEGURIDAD SOCIAL .....	13
1.1. Antecedentes de la Seguridad Social .....	13
1.2. Concepto y definición de Seguridad Social .....	14
1.3. Seguridad Social y Asistencia Social en El Salvador.....	14
1.4. Sistemas Previsionales Formales .....	16
2. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS .....	18
2.1. Escuelas de la Administración .....	18
2.2. Teoría General De Sistemas .....	20
2.3. Conceptos y Definiciones de Sistema .....	22
2.4. Componentes de los Sistemas .....	23
3. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS .....	25
3.1 Conceptos y definiciones de Sistemas Administrativos .....	26

3.2	Importancia de los Sistemas de Gestión Administrativa.....	28
3.3	Proceso Administrativo.....	28
<b>C.</b>	<b>GESTION POR COMPETENCIAS .....</b>	<b>35</b>
1.	CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE COMPETENCIAS.....	36
2.	TIPOS DE COMPETENCIAS .....	37
	TIPOS DE COMPETENCIAS .....	40
3.	IMPORTANCIA DE LA GESTION BASADA EN COMPETENCIAS.....	41
<b>D.</b>	<b>CALIDAD EN LA ADMINISTRACION.....</b>	<b>42</b>
1.	CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE CALIDAD.....	42
2.	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION.....	43
3.	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	44
<b>E.</b>	<b>HERRAMIENTAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>46</b>
1.	MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	46
2.	TIPOS DE MANUALES .....	47
2.1.	Manual de Funciones y Organización.....	47
2.2.	Manual de Políticas y Procedimientos.....	48
2.3.	Manual de Análisis y Descripción de Puestos .....	49
2.4.	Manual de Evaluación del Desempeño .....	50
	<b>CAPITULO II .....</b>	<b>52</b>
	<b>DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACION ACTUAL DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....</b>	<b>52</b>
<b>A.</b>	<b>METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>52</b>
1.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACION .....	52
2.	METODOS DE LA INVESTIGACION.....	53
3.	TIPO DE INVESTIGACION.....	54
4.	TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION.....	54
5.	POBLACION.....	57
<b>B.</b>	<b>TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA SITUACION ACTUAL DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....</b>	<b>59</b>
1.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION .....	59
2.	CONCLUSIONES .....	84

3. RECOMEDACIONES .....	86
CAPITULO III .....	89
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVA BASADO EN COMPETENCIAS CON ENFOQUE DE CALIDAD PARA EL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	89
A. INTRODUCCION .....	89
B. IMPORTANCIA.....	90
C. OBJETIVOS .....	91
1. OBJETIVO GENERAL .....	91
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	91
D. DESCRIPCION DEL SISTEMA .....	92
E. REPRESENTACION GRAFICA DEL SISTEMA .....	93
F. ESTRUCTURA INTERNA .....	94
G. ESTRUCTURA LEGAL .....	98
H. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	101
I. DIRECCIÓN ESTRATEGICA .....	104
1. DIRECCION GENERAL Y ORGANISMOS DE APOYO A LA GESTION .....	104
J. DIRECCIÓN EJECUTIVA.....	109
1. GESTION DE SERVICIOS .....	109
2. GESTION ADMINISTRATIVA .....	112
2.1 Liderazgo.....	112
2.2 Motivación .....	113
2.3 Comunicación .....	114
2.4 Supervisión .....	115
3. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS .....	117
3.1 Manual De Análisis y Descripción De Puestos Basados En Competencias.....	117
3.2 Políticas y Procedimientos .....	119
3.3 Instrumento De Evaluación Por Competencias.....	120
BIBLIOGRAFIA.....	124

## RESUMEN

Una buena administración trata de facilitar el trabajo a todos los miembros de un equipo interrelacionando las actividades individuales de las diferentes áreas, departamentos y personas para integrar un todo asegurando la efectiva operación y control de los procesos, además de las mediciones y datos usados para determinar un funcionamiento satisfactorio.

El presente documento contiene el diseño de un Sistema de Gestión Administrativa Basado en Competencias con el cual se pretende, fortalecer y orientar el accionar de la gerencia y el personal del Fondo Universitario de Protección (FUP) de la Universidad de El Salvador, relacionado básicamente, con una estructura de dirección basado en competencias, interrelacionando la unidades que lo conforman, con todos los elementos y procesos que coadyuven el buen funcionamiento de las mismas en la gestión y prestación de los servicios.

Este estudio se origina a raíz de las fallas observadas en la actual gestión del Fondo de Protección, lo cual no permite aprovechar adecuadamente los recursos.

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es dotar de una herramienta valiosa, que facilite la gestión de los servicios y el personal, contribuyendo al buen funcionamiento del Fondo de Protección.

La investigación consta de tres etapas, en la primera parte se ha recopilado un marco teórico, que sirve de referencia para el conocimiento del tema en estudio y en el cual se exponen la generalidades del Fondo de Protección Universitario, de Seguridad Social y de Sistemas de Gestión Administrativos y conceptos sobre gestión por competencias, enfoque de calidad en la administración y herramientas técnicas administrativas entre otros.

Posteriormente se procedió a la elaboración del diagnóstico a través del uso de herramientas como la encuesta la cual se efectuó a través de una entrevista para la gerencia y a los órganos de dirección y el cuestionario para el personal administrativo, así mismo se utilizó la técnica de la observación directa para tener un criterio más amplio de cómo se desarrollan las funciones administrativas. La información obtenida fue tabulada manualmente en el caso de las encuestas y para las entrevistas fue elaborado un resumen en base a las respuestas brindadas por la gerencia y órganos de dirección del Fondo Universitario.

Con base a lo anterior se determinó que el Fondo Universitario no cuenta con los principales planes estratégicos como objetivos, misión, visión, valores, políticas, estructura organizacional claramente definida, así como la falta de herramientas técnicas administrativas como: Manual de Análisis y Descripción de Puestos por Competencias, Políticas, Procedimientos y un instrumento para realizar evaluaciones del desempeño. En base a lo anterior se elaboran una serie de conclusiones y recomendaciones lo cual sirve de insumo para la propuesta desarrollada en la tercera y última parte de este trabajo, que describe la Propuesta de un Sistema de Gestión Administrativo Basado en Competencias para El Fondo Universitario de Protección.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación muestra el diseño de un Sistema de Gestión Administrativo basado en Competencias con Enfoque de Calidad para el Fondo Universitario de Protección de la Universidad de El Salvador, cuya finalidad es determinar que conocimientos, habilidades y aptitudes requieren las personas; para que realicen un buen desempeño en sus puestos de trabajo, manejando procesos claros y diseñando herramientas que orienten a la gerencia o administración al logro de los objetivos de la organización, aplicando un enfoque de calidad que permita un mejor manejo de los recursos, toma de decisiones oportunas, mejorar los servicios y evaluar el desempeño del personal; lo que permitirá conducir a la organización a una mejora continua.

El desarrollo de la propuesta del Sistema de Gestión Administrativo es presentado en tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo contiene las generalidades del Fondo Universitario de Protección, Seguridad Social, Sistemas de Gestión Administrativos y conceptos administrativos, competencias y calidad, los cuales constituyen la base para fundamentar la propuesta.

En el segundo capítulo contiene el diagnostico administrativo de la situación actual del Fondo de Protección analizando cada una de los factores que ayudan a identificar los problemas administrativos del Fondo, que permiten elaborar las conclusiones y recomendaciones finales.

El tercer capítulo presenta la propuesta del Sistema de Gestión Administrativo para fortalecer la eficiencia en las funciones administrativas del Fondo Universitario de Protección y el cual consta de manuales administrativos como el de análisis y descripción de puestos, el manual de políticas y procedimientos, instrumento de evaluación del desempeño así como la propuesta de una estructura organizativa mejor definida.

Finalmente, el documento presenta la bibliografía consultada y los anexos que complementan la investigación de campo.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION, MARCO TEORICO DE REFERENCIA.**

#### **A. GENERALIDADES SOBRE EL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION (FUP) DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

##### **1. ANTECEDENTES**

El Fondo Universitario de Protección, fue creado a iniciativa de trabajadores de las diferentes facultades que conforman la Universidad de El Salvador y respaldados en el Art. 100, de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador del año de 1978, en la que en su texto original solo expresaba la disposición general referente al retiro o jubilación. Sin embargo, en octubre de 1987 con el propósito de financiar prestaciones a los trabajadores, este artículo fue reformado<sup>1</sup>, expresando lo siguiente: “Con el objeto de garantizar mayores prestaciones al personal de la Universidad ésta tendrá la obligación de crear un Fondo Universitario de Protección, el cual se formará con aporte de los mismos interesados y de la Universidad y se regulará por el reglamento correspondiente”

La creación del FUP, fue aprobada por el Consejo Superior Universitario, con el propósito de mejorar las condiciones económicas de sus cotizantes al retiro de la Institución, así como de

---

<sup>1</sup> Acuerdo Aprobado N° 9,87/89 6 3ra. Por el Consejo Superior Universitario.

mejorar las condiciones de salud tanto de los hijos de los trabajadores (beneficiarios) como de ellos mismos; iniciando operaciones con la denominación de “Fondo de Protección y Bienestar Social para el Trabajador de la Universidad de El Salvador”.

A partir de 1989 se presenta una nueva etapa para el FUP, en donde se reformó el nombre a “Fondo Universitario de Protección” (FUP); confirmando su existencia según Acuerdo emitido por la Asamblea General Universitaria de fecha 19 de Marzo de 1989, y publicado en el Diario Oficial de fecha 11 de agosto del año citado, No. 146 Tomo 304, manteniendo como su principal objetivo, beneficiar a los trabajadores universitarios, tanto administrativos como docentes, quienes a su vez, son parte esencial en la estructura, composición, financiamiento y dirección del mismo, con el respaldo de la Universidad de El Salvador.

Actualmente el FUP, no tiene Personería Jurídica; el estatus del FUP está bajo el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad, estipulado en el artículo 93 de la misma, en la que se ratifica la existencia del Fondo y se describe su finalidad, la cual es velar por el bienestar de sus afiliados y sus familiares en los aspectos sociales y económicos, así como también los aportes realizados por el trabajador y la Universidad.

## **2. MISION Y VISION**

La Misión y Visión del Fondo Universitario de Protección, se establecen en el manual de funcionamiento y organización actual; en el cual se define su Misión como: “el desarrollo de

acciones para proporcionar bienestar económico social, al trabajador universitario y su grupo familiar, a través de prestaciones económicas, en caso de retiro, de recreación, social, servicios de salud, créditos y otros que gozarán mientras dure su desempeño en la Institución”. Y su Visión se define como: “mejorar el desarrollo de la calidad de vida de los trabajadores universitarios y su grupo familiar, proporcionando a un nivel satisfactorio con calidad y eficiencia, las prestaciones establecidas en el reglamento interno, considerando que éstas son complementarias a las que la Institución ofrece”.

### **3. PROPOSITO GENERAL**

Para el Fondo Universitario de Protección, lo más importante es otorgar un beneficio adicional a los trabajadores universitarios, tanto docente como administrativo.

Su propósito principal es, garantizar mejores condiciones al personal docente y administrativo de la Universidad y propender por el bienestar de sus afiliados y su grupo familiar en los aspectos sociales y económicos.<sup>2</sup>

Aunque éste no se contempla en ningún documento, el personal lo conoce y lo practica; ya que éste está estipulado en el reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.

---

<sup>2</sup> Reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador en vigencia, Art. 93.

#### **4. SERVICIOS QUE OFRECE**

El Fondo Universitario de Protección representa para la Universidad de El Salvador, un beneficio adicional a las prestaciones que por ley está obligado a dar a sus empleados administrativos y docentes. Para el trabajador universitario, las prestaciones que otorga el FUP, contribuyen a solucionar algunas necesidades que no son cubiertas por las prestaciones de ley; todas estas prestaciones se contemplan en el Reglamento Interno del FUP, respaldadas en el Art. 52 del mismo; las cuales se detallan a continuación:

- **Prestaciones de Salud**

De acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Especial de Prestaciones en Salud para los Hijos del Personal de la Universidad de El Salvador, los servicios médicos comprenden:

- a) Servicio de consulta de medicina externa, especialidad de pediatría, medicina general, exámenes de laboratorio clínico, servicios de salud preventiva.
- b) Reintegro de gastos médicos por enfermedades y hospitalización de beneficiarios, que no excedan del equivalente a ¢ 25,000.00 (veinticinco mil colones exactos) por trabajador y por año calendario y estarán vigentes mientras el régimen del Seguro Social u otro no cubra tales prestaciones a los beneficiarios de los trabajadores de la Universidad de El Salvador.

Cabe aclarar que los servicios de salud, son exclusivos de los hijos del personal de la Universidad de El Salvador.

- **Compensaciones Monetarias**

De acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Especial de Compensaciones y Bonificación Monetaria para los Trabajadores de la Universidad de El Salvador, estas comprenden:

- a) Reintegro de las aportaciones del trabajador, 1% y 1.5 % que da la Universidad de El Salvador.
- b) Compensación monetaria por el uso de sus aportes, en caso de retiro involuntario y sus familiares en caso de desaparecimiento forzado previa declaratoria del Consejo Superior Universitario o fallecimiento de aquel.
- c) Bonificación por el tiempo de servicio del trabajador en la Universidad de El Salvador, en caso de retiro legal.

- **Préstamos personales y de emergencias**

De acuerdo a lo estipulado en el Reglamento de Préstamos Personales y de Emergencia para el Personal de la Universidad de El Salvador, éstos comprenden:

a) Préstamos personales para:

- Gastos Escolares, que cubre gastos escolares de matrícula, uniformes, papelería y útiles;
- Gastos Funerarios, que cubre gastos funerarios de grupo familiar.
- Compra de Lentes, que cubre gastos de adquisición de lentes de grupo familiar.
- Adquisición de medicina, que cubre gastos de medicina y hospitalización de algún miembro del grupo familiar.

b) Préstamos de emergencias, que comprenden

- Gastos Médicos, que cubre gastos de enfermedad y/o gastos de hospitalización de cónyuges, hijos e hijas (menores de 21 años) y padres del cotizante del Fondo Universitario de Protección.

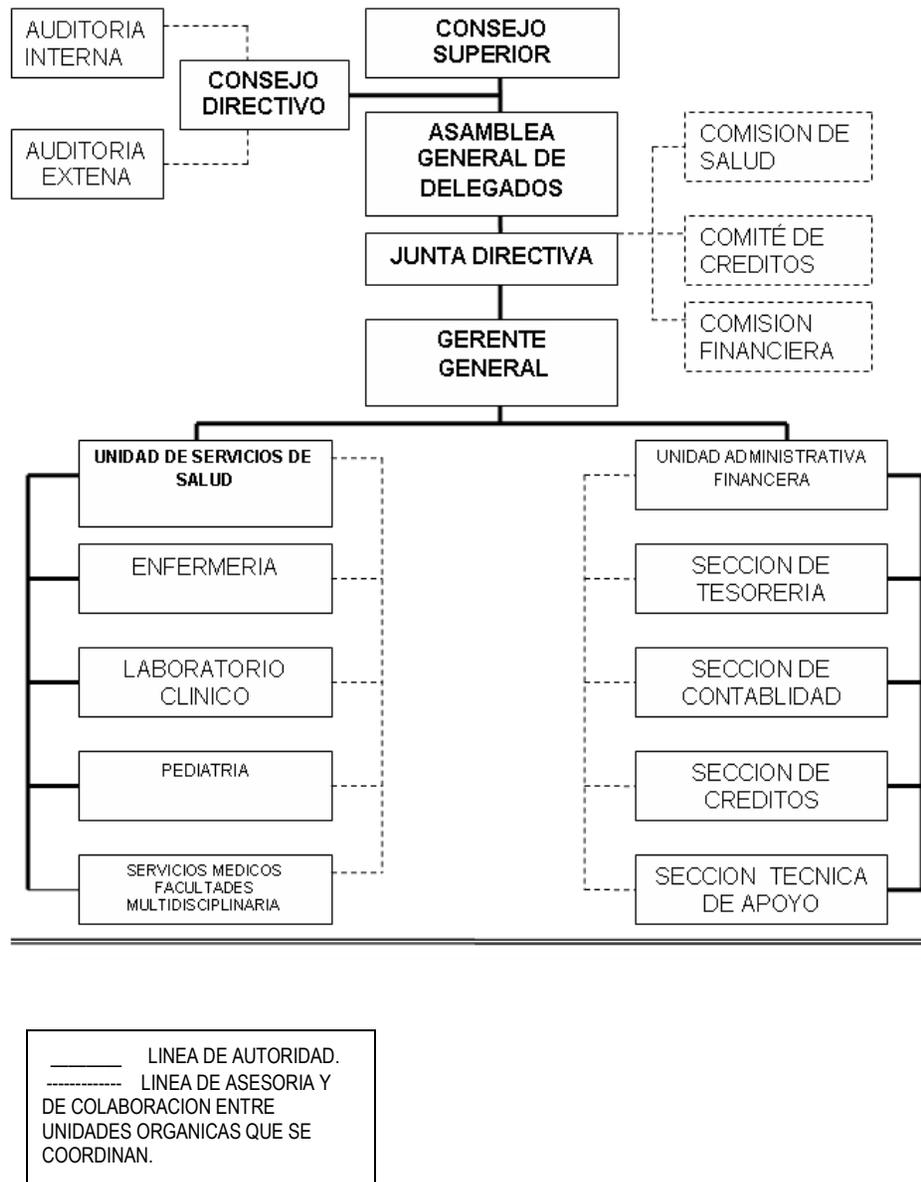
Además de otras prestaciones que se establezcan de acuerdo con las necesidades de los trabajadores y posibilidades financieras del FUP; como los servicios de Farmacia Universitaria y de análisis clínico, que son servicios de apoyo al área de prestaciones médicas, contemplados en el artículo 54 del Reglamento Interno del FUP, y otros adicionales como los préstamos de despensa que es un beneficio integral ya que no se cobran intereses.

## **5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL**

De acuerdo al Manual de Funcionamiento y Organización establecido actualmente en el Fondo Universitario de Protección, la estructura organizativa funcional está compuesta de la siguiente manera:

1. DIRECCION GENERAL (CONSEJO DIRECTIVO)
  - Asesoría Legal (Fiscalía)
  - Asesoría Contable (Auditoría)
2. JUNTA DIRECTIVA
  - Comisión de Salud
  - Comité de Créditos
  - Comité Financiero
3. SUBDIRECCION GENERAL (GERENCIA GENERAL)
  - 3.1 UNIDAD DE SERVICIOS DE SALUD
    - 3.1.1 Clínica Médica
    - 3.1.2 Servicios de Laboratorio Clínico
  - 3.2 UNIDAD ADMINISTRATIVA
    - 3.2.1 Sección de Tesorería
    - 3.2.2 Sección de Contabilidad
    - 3.2.3 Sección de Créditos
    - 3.2.4 Sección Técnica y de apoyo

**ORGANIGRAMA DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION DE LA UNIVERSIDAD  
DE EL SALVADOR.<sup>3</sup>**



<sup>3</sup> Manual de Funcionamiento y Organización 2003. Fondo Universitario de Protección.

El Fondo Universitario de Protección esta regido, por un Consejo Directivo Colegiado, compuesto por dos miembros nombrados por la Asamblea General Universitaria; dos miembros nombrados por el Consejo Superior Universitario y tres miembros nombrados por la Junta Directiva de Delegados; además de la Subdirección General, supervisada por la Gerencia General, encargada de la Unidad de Servicios de Salud y la Unidad Administrativa Financiera.

### **5.1. Organos de Dirección<sup>4</sup>**

El Fondo Universitario de Protección de la Universidad de El Salvador, está integrado por tres Organismos de Dirección que son:

- **Asamblea General de Delegados**

La Asamblea General de Delegados (A.G.D.), representa la máxima autoridad dentro de la Administración del Fondo Universitario de Protección de la Universidad de El Salvador, integrada por tres representantes de los trabajadores universitarios de cada una de las Facultades de la Universidad de El Salvador, Oficinas Centrales y Multidisciplinarias: Oriente, Occidente y Paracentral; con igual número de suplentes. Los representantes durarán en sus funciones un año y podrán ser reelectos en sus facultades de origen.

---

<sup>4</sup> Manual de Funcionamiento y Organización 2003. Fondo Universitario de Protección.

- **Junta Directiva**

Está integrada por cinco miembros propietarios y cinco miembros suplentes, elegidos en Asamblea General de Delegados; un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y dos Vocales. Su principal función es guiar todas las acciones que deben realizar todos los delegados.

- **Consejo Directivo**

Está integrado por cinco miembros propietarios; tres de ellos serán representantes ante la Asamblea General de Delegados, un miembro representante de la Asamblea General Universitaria, y uno, del Consejo Superior Universitario; de los cuales habrá igual número de suplentes. Los representantes del Consejo Directivo durarán en sus funciones dos años y podrán ser reelectos solamente una vez en Asamblea General de Delegados, siempre y cuando, hayan sido reelectos como miembros representantes de sus respectivas Facultades. Está compuesto por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y dos Vocales.

## **5.2. Gerencia General<sup>5</sup>**

- **Unidad de Servicios de Salud**

Su principal función es planificar y organizar las funciones médico administrativas de los servicios de salud del Fondo Universitario de Protección de la Universidad de El Salvador, a sus beneficiarios. Promoviendo programas de salud preventiva y curativa que satisfagan las

---

<sup>5</sup> Manual de Funcionamiento y Organización 2003. Fondo Universitario de Protección.

necesidades de salud de sus beneficiarios tomando en cuenta las condiciones financieras de la Institución.

- **Unidad Administrativa**

Su principal función es proporcionar servicios de atención al cliente, referente a créditos y/o información sobre trámites de compensación económica por retiro de cotizante de la Institución, así como por reintegro de gastos médicos por beneficiarios.

## **6. POLITICAS**

Para el Fondo Universitario de Protección, es de suma importancia llevar a cabo en forma ordenada y correcta, cada una de las operaciones que se ejecutan, además de establecer políticas que regulen dichas operaciones.

Las políticas no están formalmente establecidas; sin embargo, actualmente hay propuestas en:

- Carnetización de beneficiarios.
- Servicio de consulta de medicina externa, especialidad de pediatría, medicina general, exámenes de laboratorio clínico, servicios de salud preventiva.
- Reintegro de gastos médicos por enfermedades y hospitalización de beneficiarios.
- Préstamos personales y de emergencia.

## 7. BASE LEGAL<sup>6</sup>

- Reglamento del Fondo Universitario de Protección de la Universidad de El Salvador, publicado en el Diario Oficial No. 304 de fecha 11 de agosto de 1989.
- Reglamento especial de Compensaciones y Bonificación Monetaria para trabajadores de la Universidad de El Salvador, según acuerdo No. 39-91-95-VIII del Consejo Superior Universitario de fecha 4 de junio de 1992.
- Reglamento Especial de Prestaciones en salud para los hijos del personal de la Universidad de El Salvador, según acuerdo No. 46-86-91 del Consejo Superior Universitario de fecha 4 de octubre de 1990.
- Acuerdos referentes del Consejo Superior Universitario de la Universidad de El Salvador.
- Acuerdos del Consejo Directivo del Fondo Universitario de Protección.

---

<sup>6</sup> Manual de Funcionamiento y Organización 2003. Fondo Universitario de Protección.

## **B. MARCO TEORICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE SEGURIDAD SOCIAL Y LOS SISTEMAS DE GESTION ADMINISTRATIVOS.**

### **1. GENERALIDADES SOBRE SEGURIDAD SOCIAL**

#### **1.1. Antecedentes de la Seguridad Social**

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su Manual de Educación Obrera, la Seguridad Social, tuvo su origen en Europa Occidental a principios del siglo XIX, paralelamente al desarrollo de la Industrialización Europea, que tuvo a consecuencia de ésta; la llamada Revolución Industrial: considerando la Seguridad Social, como un sistema orientado a proteger a toda la población, mediante sistemas integrados de Seguridad Nacional, cubriendo todas las contingencias.

Por lo tanto, al hablar de Seguridad Social obligadamente tiene que orientarse todo concepto hacia la contingencia social; este concepto se refiere a las eventualidades más generales que se presentan a los integrantes de la sociedad, ya sea aislada o conjuntamente, o a quienes dependen directamente de éstos, como por ejemplo los aspectos de salud o de medios económicos de subsistencia.

De esto depende que la Seguridad Social, está orientada a garantizar, a los miembros de la sociedad que tienen necesidades de salud o económicas, las prestaciones y beneficios

indispensables para lograr mantener el estado normal de salud o en casos como son el desempleo o la invalidez, su condición razonable de consumo.

Es conveniente aclarar que existen diversos conceptos sobre Seguridad Social, pero para objeto del presente trabajo de investigación se ha considerado el siguiente:

## **1.2. Concepto y definición de Seguridad Social**

“Seguridad Social, es el conjunto de medidas y esfuerzos de la sociedad, especialmente a través del Estado; para garantizar a todos los habitantes de un país, a mantener la salud física, mental y espiritual del ser humano, lo mismo que los ingresos económicos, que le permiten llevar una existencia digna en comunidad, mediante programas bien estructurados de medicina social, de asistencia social, de servicios sociales, de seguros sociales, etc.<sup>7</sup>

## **1.3. Seguridad Social y Asistencia Social en El Salvador**

La Seguridad Social y Asistencia Social en nuestro país, al igual que en la mayoría de países del continente y del mundo, han tenido una extensión que ha seguido en cierto sentido el ritmo de la evolución de la propia política social. En el campo de la Seguridad Social encontramos que la primera determinación constitucional sobre esta materia, la tenemos en la Constitución de 1950, dando así mayor fuerza a la Ley del Seguro Social promulgada en 1949. De esa

---

<sup>7</sup> Lobo Pérez, Héctor Leonel y otros, Seguridad Social en El Salvador CEFA 1976.

fecha en adelante, a la par del sistema del Seguro Social y coordinado adecuadamente con éste, se crearon: el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA), el Instituto Nacional de Pensiones para Empleados Públicos (INPEP) y el Fondo Social para la Vivienda (FSV).<sup>8</sup>

Sin embargo, en vista del desequilibrio financiero que presentaba el sistema previsional administrado por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP), se aprobó por decreto N° 927 el 20 de Diciembre de 1996 la nueva Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones, extendiendo su cobertura para los trabajadores de los sectores privado, público y municipal y que es regulado, coordinado y controlado por la Superintendencia de Pensiones; excluyendo del Nuevo Sistema, a los pensionados por invalidez permanente a causa de riesgos comunes del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos y los cotizantes y pensionados por invalidez del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada.<sup>9</sup>

Actualmente las Administradoras de Fondos de Pensión (AFP), son las encargadas de pagar las jubilaciones de los afiliados. Estas son instituciones privadas de carácter financiero cuyo giro principal es la administración de un fondo de pensiones propiedad de sus afiliados y otorgarles las prestaciones y beneficios de conformidad a la ley.

---

<sup>8</sup> Mejía, Benjamín Alejandro. Modelo para la creación de un Fondo de Protección para los trabajadores de una Empresa Privada. Tesis de Graduación Universidad José Simeón Cañas UCA, 1983.

<sup>9</sup> Flores Hernández, René Alfonso y otros. Control Contable Administrativo de Operaciones de las Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Tesis de Graduación Universidad de El Salvador, 1999.

Sin embargo, antes del establecimiento de estas instituciones y aún en la actualidad, paralelamente existen otros sistemas previsionales como, los Sistemas Previsionales Formales, que no son más que programas, basados en la ayuda mutua que cubren básicamente aquellas necesidades que no son cubiertas por los sistemas de ley, trabajando paralelamente, con el fin de brindar a los trabajadores beneficios adicionales a los establecidos por la ley.<sup>10</sup>

#### **1.4. Sistemas Previsionales Formales**

En nuestro país el ejemplo más específico de este tipo de sistemas son los llamados “Fondos de Protección”. Según se consideró en el 1° Foro Nacional de Fondos de Protección de El Salvador, organizado por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, actualmente existen cuatro “Fondos de Protección” establecidos en distintas instituciones, los cuales se mencionan a continuación.

El Banco Central de Reserva (BCR), fue la primera institución pública, en la que se crea un “Fondo Especial para la Protección y Jubilación de los Empleados del Banco”. El origen del Fondo data desde la fundación de la Sociedad Anónima Banco Central de Reserva de El Salvador, creado en 1961 por Decreto Legislativo, con patrimonio propio, regido por su

---

<sup>10</sup> Mejía, Benjamín Alejandro. Modelo para la creación de un Fondo de Protección para los trabajadores de una Empresa Privada. Tesis de Graduación Universidad José Simeón Cañas UCA, 1983.

Estatuto Orgánico que fue emitido por El Consejo Directivo del BCR y aprobado por el Poder Ejecutivo en el Ramo del Interior.

Al igual que el Fondo de Protección del Banco Central de Reserva de El Salvador, en 1974 fue creado en forma definitiva el “Fondo de Protección de Funcionarios y Empleados del Banco de Fomento Agropecuario (BFA)”, por medio del Acuerdo Ejecutivo N° 360 del Ministerio del Interior, el cual se rige por medio de sus Estatutos Orgánicos y Reglamentos para su funcionamiento, encontrando su aspecto normativo en La Ley del BFA.

Asimismo el Fondo de Protección de los Trabajadores del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), fue creado en el año de 1978, se rige por el Reglamento de Creación, respaldado por el Contrato Colectivo de Trabajo Vigente. Y finalmente el “Fondo Universitario de Protección de la Universidad de El Salvador”, creado en 1989, el cual es objeto de estudio del presente trabajo.

Es necesario aclarar que los Fondos de Protección antes mencionados son característicos de las instituciones del sector público.

## **2. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

### **2.1. Escuelas de la Administración**

La administración o gestión es hacer operar las estructuras, para lo cual es necesario aplicar una doctrina. La gran diversidad del pensamiento, de los numerosos autores que se han dedicado a este tema, originó múltiples escuelas.

Stoner las agrupa en cuatro escuelas, considerando la primera de ellas: la Administración Científica, éste enfoque de la administración formulado por Taylor y otros entre 1890 y 1930, pretendía determinar, en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea, así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores.

La necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, da paso al surgimiento de la Escuela de la Teoría Clásica de la Organización, que se centra en abordar la administración dividiéndola en funciones administrativas; siendo Henri Fayol el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, preocupándose por aumentar la eficiencia de la empresa, identificando los principios y las capacidades básicas de la administración eficaz. Luego surge la Escuela Conductista, que también se conoce como humanista por dar un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las empresas, éste se basa en las actitudes y reacciones de las personas; surgió debido a que el enfoque clásico, no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo.

A principios de la Segunda Guerra Mundial, nace la Escuela de la Ciencia de la Administración, sin embargo fue en la posguerra que obtuvo popularidad, dando paso a lo que hoy se conoce como Enfoque de Sistemas en el cual, se considera a los organismos sociales como un sistema, se distingue por su afición a ver la organización social, un sistema complejo formado para varios subsistemas parciales, unidos y dirigidos, de partes interrelacionadas.

Por lo tanto para objeto de estudio del presente trabajo de investigación, se tomará de referencia el Enfoque de Sistemas, el cual define el sistema como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, de manera que produzcan un todo unificado.<sup>11</sup>

El enfoque de sistemas piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan; esta posición permite contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo.<sup>12</sup>

Rodríguez Valencia considera que la función principal del enfoque de sistemas es, la elevación óptima de la eficacia de la operación de todo el organismo, por lo que el enfoque de sistemas aplicado a la administración, parte del supuesto de que “todo organismo social es un sistema, en el que cada uno de sus elementos tiene sus objetivos determinados y limitados”.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Robbins, Stephen. Administración, Quinta Edición. Pág. 52

<sup>12</sup> Stoner, James y otros. Administración 6° Edición. Pág. 49

<sup>13</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Admon. con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición. Pág. 161

El enfoque de sistemas en sí, consiste en investigar las formas más generales de organización, lo cual implica, el estudio de los elementos del sistema, las interrelaciones entre ellos, los procesos que unen las partes del sistema a sus objetivos o los elementos fundamentales de los sistemas organizacionales. En donde el Sistema Administrativo, es uno de los sistemas más importantes en una organización, ya que involucra a todo el organismo y lo relaciona con su medio, el cual establece objetivos, desarrolla planes, estrategias y operaciones mediante el diseño de estructura orgánica, la integración de recursos, el manejo y la condición de gente, así como el establecimiento de procesos de control.

Cabe aclarar, que el enfoque de sistemas dentro del estudio de la administración, aparece como la oportunidad de una perspectiva diferente en cuanto a ésta; es decir que la administración es vista de una manera efectiva y eficiente, al considerar tanto los valores personales como los sociales y parte importante de esta perspectiva se halla en la Teoría General de Sistemas que considera a los organismos sociales como un sistema inmerso en un ambiente.

## **2.2. Teoría General De Sistemas**

El concepto de la teoría de sistemas, hace referencia a la importancia de las interrelaciones entre sus elementos, las cuales a su vez, son jerarquizadas en función del objetivo específico que da la razón de ser al sistema.

Rodríguez Valencia hace referencia, a que la principal premisa de la teoría general de sistemas es que, para entender la operación de un organismo social, este debe ser concebido como un sistema<sup>14</sup>, lo cual coincide con otros autores como Stoner, que parten de la premisa que la organización es un sistema unido y dirigido de partes interrelacionadas.

La aplicación de la teoría de sistemas a la administración, nos lleva a ver los organismos sociales, como un sistema que está inmerso en un ambiente, lo cuál señala dos grandes áreas por estudiar<sup>15</sup>:

1. Las interrelaciones del organismo social con el ambiente
2. La composición interna del organismo social: objetivos, elementos e interrelaciones.

Por lo tanto, el éxito en la administración de una organización recae principalmente en la capacidad de un buen manejo de los sistemas que la componen. Para la práctica administrativa, adecuada y actual, serán los sistemas que se utilicen, los que determinen su buen funcionamiento; ya que estos deben cumplir con las necesidades que requiera la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas.

Un sistema dentro de una organización, es considerado como la interacción de los componentes que integran en forma general ya sea entre el personal y la institución. Por lo

---

<sup>14</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Admon. con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición. Pág. 155

<sup>15</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Admon. con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición. Pág. 75

tanto es necesario para comprender la definición de sistemas, conocer y definir algunos conceptos, propuestos por diferentes autores.

### **2.3. Conceptos y Definiciones de Sistema**

Idalberto Chiavenato define sistema como: “Un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito”.<sup>16</sup>

Sin embargo Stephen Robbins, considera que sistema es “una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, arregladas de manera que produzcan un todo unificado”.<sup>17</sup>

No así para Guillermo Gómez Ceja que define sistema como “una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento, un plan de procedimientos, que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia”.<sup>18</sup>

Por lo tanto, de acuerdo a las definiciones anteriores, puede considerarse que un Sistema es, un conjunto organizado, que tiene relación con su medio ambiente y en el que todos los elementos o partes que lo conforman están interrelacionados, de tal forma que sus acciones se encaminan hacia un fin determinado.

---

<sup>16</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Pág. 15

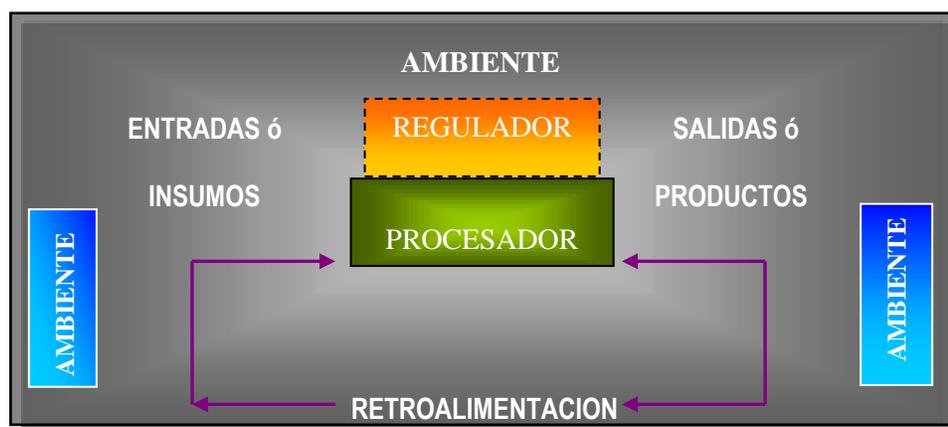
<sup>17</sup> Stephen Robbins y otros. Administración. 5ta. Edición. Pág. 52

<sup>18</sup> Guillermo Gómez Ceja, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Pág. 4

Desde luego que para administrar una organización se debe ver a esta como un sistema general, el cual tiene su propósito y está compuesto por partes que interactúan entre sí, afirmando que un sistema es el resultado de un conjunto de procedimientos previamente coordinados, destinados a un objetivo común.

## 2.4. Componentes de los Sistemas

Autores como Chiavenato y Robbins, consideran que los sistemas están compuestos por insumos, procesamientos, salidas y al final estos deben retroalimentarse, Sin embargo Gómez Ceja, además de los elementos mencionados, toma en cuenta el medio ambiente como parte de un sistema; tipificación que para objeto de estudio del presente trabajo de investigación será tomada como referencia. (Ver figura 1).



**FIGURA 1.**

Componentes de los Sistemas <sup>19</sup>

<sup>19</sup> Gómez Ceja, Sistemas Administrativos Análisis y Diseño. Pág. 11

- **El Medio Ambiente:**

Ya sea social, económico, político o cultural, cuyo ámbito de acción llega a contener esferas regionales, nacionales y aun internacionales, mediante una o varias entradas. Las entradas dan paso a varios insumos o recursos del medio.

- **Entradas o Insumos:**

Son todos los elementos que alimentan a un sistema los cuales sufren transformación para así obtener resultados.

- **Procesamiento u operación:**

Es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente lo constituyen subsistemas especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido.

- **Salidas o Resultados:**

Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

- **Regulador:**

Es el componente que gobierna todo el sistema; en la administración el regulador estará constituido por los niveles directivos y gerenciales que establecen las políticas de trabajo.

- **Retroalimentación:**

Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye, una acción de retorno. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites.

Tanto para Gómez Ceja como para otros autores, estos elementos son esenciales en un sistema; y su aplicación dentro de los sistemas administrativos, permite visualizar la importancia de los mismos en la gestión administrativa; para ello es necesario conocer y estudiar sobre los Sistemas Administrativos.

### **3. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

El sistema administrativo está relacionado básicamente, con la toma de decisiones para planear, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo del personal en una organización. Un sistema administrativo es la combinación de la unidad administrativa, con todos los elementos y los procesos que interactúan con la unidad.

Las organizaciones deben definir sus sistemas y procesos, contenidos dentro de ellos, para facilitar que las funciones y procesos sean claramente entendidos, administrados y mejorados. La gestión debe asegurar la efectiva operación y control de los procesos, además de las mediciones y datos usados para determinar el funcionamiento satisfactorio.

Sin embargo para comprender mejor en que consiste un sistema administrativo es necesario exponer algunas definiciones.

### 3.1 Conceptos y definiciones de Sistemas Administrativos<sup>20</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia, cita algunos autores los cuales proponen las siguientes definiciones de Sistema Administrativo.

Para Samuel Certo un Sistema Administrativos es, aquel que está formado por diversas partes, que funcionan sobre una base de interdependencias para alcanzar un propósito.

Mientras que para F.E. Kast, es el medio para unir los subsistemas de metas y valores, técnicos y psicosociales y estructurales de las organizaciones.

Por lo tanto, relacionado los conceptos definidos anteriormente, puede definirse un Sistema Administrativo como “una red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado, tendientes al logro de los fines de una organización”.

Sin embargo, es importante saber que dirigir y hacer funcionar una organización satisfactoriamente, requiere gestionar de una manera clara y ordenada. El éxito puede derivarse de implementar y mantener un Sistema de Gestión Administrativo, que sea diseñado para mejorar continuamente el funcionamiento, identificando las necesidades de todas las áreas administrativas a través de la gestión realizada.

Un Sistema de Gestión Administrativa, está íntimamente relacionada con el proceso administrativo; planear, organizar, dirigir y controlar, son parte esencial para el funcionamiento

---

<sup>20</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición. Pág. 178

de una organización y es importante aclarar que la palabra gestión es sinónimo de administración. Por consiguiente, es una de las labores más importantes dentro de las organizaciones; ya que interrelacionan las actividades individuales de las diferentes áreas, departamentos y personas para integrar un todo.

Pero para comprender la importancia de los Sistema de Gestión Administrativa, es preciso descomponer etimológicamente el concepto de Gestión Administrativa:

- **Gestión:** “Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”<sup>21</sup>.
- **Administración:** “Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”<sup>22</sup>.

Relacionado estos conceptos y el de sistema anteriormente definido, podemos decir que un Sistema de Gestión Administrativa es el “Conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos interrelacionados que permite coordinar los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”

---

<sup>21</sup> Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James ilustrado

<sup>22</sup> Stoner, James y otros. Administración. Sexta Edición. Pág.7

### **3.2 Importancia de los Sistemas de Gestión Administrativa**

Para la consecución de los objetivos y metas de una organización, es necesario que exista un proceso de gestión administrativa bastante estructurado que defina los lineamientos a seguir, los recursos a utilizar, facilite los procesos y una verificación oportuna de lo realizado en conjunto.

Por consiguiente, es importante para una organización contar con un Sistema de Gestión Administrativa, ya que interrelaciona las actividades individuales de las diferentes áreas, departamentos y personas para integrar un todo. Su importancia radica en ayudar a ordenar mejor al personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas, manteniéndose al frente de las condiciones cambiantes proporcionando previsión y creatividad.

Para la ejecución eficiente de un Sistema de Gestión Administrativa se necesita de gestores, quienes son los encargados de dirigir y controlar el trabajo realizado por el personal de una organización y para realizar dicha gestión, es necesario aplicar de manera efectiva cada una de las etapas del proceso administrativo.

### **3.3 Proceso Administrativo**

Muchos autores definen Gestión como el Proceso Administrativo. Para Stoner el Proceso Administrativo, es una serie de partes separadas o funciones, que constituyen un proceso

total. Mientras que para Terry y Franklin son las funciones fundamentales y los medios por los cuales administra el gerente.<sup>23</sup>

Por lo anterior se considera que el Proceso Administrativo, “es la identificación y unión de las fases o etapas que se interrelacionan para hacer más efectiva la administración”.

El proceso administrativo, se compone de una serie de funciones fundamentales de la administración, las cuales varían según el autor, por ejemplo Fayol incluye la previsión, la organización, el mando, la coordinación y el control. G.R. Terry, la planeación, la organización, la ejecución y el control. Reyes Ponce, la previsión, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Estas funciones constituyen los medios por los cuales se lleva a cabo la acción de administrar.<sup>24</sup>

Para el presente estudio se utilizará el criterio que divide al proceso administrativo en cuatro etapas siendo estas: Planeación, Organización, Dirección y Control, haciendo énfasis en la etapa de Dirección ya que será la base para el sistema propuesto.

a) Planeación.

Para Koontz y Weihrich “La planeación incluye la selección de misiones y objetivos, así como acciones necesarias para cumplirlos y requiere por tanto, de la toma de decisiones; esto es de

---

<sup>23</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición. Pág. 134

<sup>24</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, Cuarta Edición. Pág. 130

la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”<sup>25</sup>. Mientras que Stoner lo define como “El proceso para establecer metas y cursos de acción adecuados para alcanzarlas”.<sup>26</sup>

Por lo tanto planeación es la etapa del proceso administrativo en la que se analiza la información relevante de la institución, basándose en la situación actual y enfocándose en la situación futura, con el fin de reducir el grado de incertidumbre, por medio de la determinación de cursos de acción que contribuyan a la institución al logro de los resultados esperados.

Entre los tipos de planes que se ejecutan en esta etapa del proceso administrativo están: la definición de la misión y visión, objetivos y metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

#### b) Organización.

Stoner define organización como: “El proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.<sup>27</sup>. Sin embargo para Gómez Ceja Organizar es: “El proceso encaminado a obtener un fin, que fue previamente definido por medio de la planeación y el cual consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común”.<sup>28</sup>

En esta segunda etapa se determinan las relaciones jerárquicas, la autoridad y responsabilidad de las distintas unidades que conforman una institución, así mismo, se

---

<sup>25</sup> Koontz y Wehrich, Administración, Una Perspectiva Global. 10° Edición. Pág. 34

<sup>26</sup> Stoner, James y otros. Administración. Sexta Edición. Pág. 11

<sup>27</sup> Stoner, James y otros. Administración. Sexta Edición. Pág. 12

<sup>28</sup> Gómez Ceja, Guillermo (1994), Planeación y Organización de Empresas.

efectúa la asignación de las funciones que deben realizarse en éstas. Algunos aspectos de la estructura de la organización son, las herramientas organizacionales, como lo son el organigrama y los manuales administrativos.

c) Dirección.

“La Dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo”<sup>29</sup>. Para otros autores como Stoner “dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o de una organización entera, con respecto a una tarea”<sup>30</sup>

Luego de haberse distribuido las funciones y actividades que se realizan en las distintas áreas que conforman la institución, continúa la etapa de dirección, la cual se debe de lograr a través del recurso humano y llevando a cabo eficientemente todas las tareas y actividades, a través de la implementación de un buen liderazgo, motivación, comunicación, supervisión y cultura organizacional de tal manera, que los colaboradores contribuyan al logro de los objetivos de la institución al realizar sus labores y a la vez obtener la satisfacción de sus intereses personales.

a. Liderazgo.

Se define como el “proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el alcance de las metas del grupo”.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Koontz y Wehrich, Administración, Una Perspectiva Global. 10° Edición. Pág. 353

<sup>30</sup> Stoner, James y otros. Administración. Sexta Edición. Pág. 13

<sup>31</sup> Koontz y Wehrich, Op. Cit. Pag. 23

Por su parte Stoner lo define como el “proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros del grupo y de influir en ellas”.<sup>32</sup>

Se puede concluir, que liderazgo es la capacidad de persuadir y guiar al personal, para que se esfuercen para alcanzar las metas organizacionales, como si fueran objetivos propios.

#### b. Motivación

Motivar es el “proceso que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de ¿Qué hace que la gente funcione?, como un termino general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y esfuerzos similares”.<sup>33</sup>

La motivación puede ser definida como el “complejo de esfuerzos que inician y mantienen a una persona en su trabajo en una organización”<sup>34</sup>

Por lo tanto se puede decir que la motivación es llevar a cabo acciones que incentiven al personal a poner el mayor esfuerzo para realizar su trabajo de la mejor manera y generar un ambiente organizacional en el que se sientan bien laborando para la organización.

#### c. Comunicación

“Es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos de un emisor a un receptor, asegurándose de que éste último la comprenda”<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Stoner, James y otros. Administración. Sexta Edición. Pág. 514

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> Sura Delmy Carolina y otros. Propuesta de un Modelo de Dirección Administrativa..., Tesis de Graduación Universidad de El Salvador. 1998.

<sup>35</sup> Stoner, James y otros. Op. Cit. Pág. 57

Koontz la define como la “transferencia de información desde el emisor hasta el receptor en donde ambos comprenden la información”.<sup>36</sup>

En toda empresa se debe procurar que exista un ambiente en que la comunicación entre los jefes y sus colaboradores sea eficaz, para que todos ejecuten sus funciones correctamente y así se pueda lograr lo planeado y organizado.

Esto quiere decir que para que la comunicación sea efectiva las órdenes e instrucciones deben trasladarse en forma descendente y la alta jerarquía debe aplicar una comunicación ascendente, es decir que debe estar pendiente de las opiniones, sugerencias y quejas de sus colaboradores, a efecto de conocer de inmediato los problemas que se dan en los mandos inferiores.

#### d. Supervisión

“La supervisión consiste en vigilar y guiar al personal de tal forma que las actividades de la organización se realicen adecuadamente”.<sup>37</sup>

Sin embargo otro autor lo define como el “proceso que consiste en ver que las cosas se estén haciendo tal como se habían planeado y ordenado”.<sup>38</sup>

Por lo tanto la supervisión es estar pendiente sobre la forma en que el personal están realizando su trabajo, de tal forma que éste sea hecho de la manera indicada, de modo que cada uno trabaje según lo planeado.

---

<sup>36</sup> Koontz y Wehrich, Administración, Una Perspectiva Global. 10° Edición. Pág. 509

<sup>37</sup> Galindo García, Munch y Martínez garcía. Fundamentos de Administración, 1° edición 1982, Pág. 165

<sup>38</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4° Edición. Pág. 266

d) Control.

Según Stoner, "Control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas"<sup>39</sup>. Mientras que para Robins es "El proceso de vigilar las actividades para asegurarse de que se desarrollen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa"<sup>40</sup>.

En esta última etapa del proceso administrativo, se verifica si las actividades del recurso humano están enfocadas hacia las metas establecidas, para lo cual es necesario establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas en aquellas áreas en donde se encuentren deficiencias.

Todo organismo para cumplir objetivos, debe planear, organizar, dirigir y controlar, además de sistematizar y racionalizar acciones, con el fin de contribuir a la máxima satisfacción de las necesidades de la organización. El surgimiento de nuevos enfoques y modelos basados en competencias, tanto personales como de desempeño vuelven efectiva la gestión administrativa en las organizaciones.

---

<sup>39</sup> Stoner, James y otros. Op. Cit. Pág. 13

<sup>40</sup> Robbins, Stephen. Administración. Quinta Edición. Pág. 654

## **C. GESTION POR COMPETENCIAS**

Hoy en día, los sistemas administrativos por si solos no funcionan; sino que son las herramientas administrativas las que garantizan el funcionamiento eficiente de las organizaciones; tal como lo plantea David McClellan, en su modelo de competencias; y lo sustenta con la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso y contar con las personas que posean las características adecuadas.

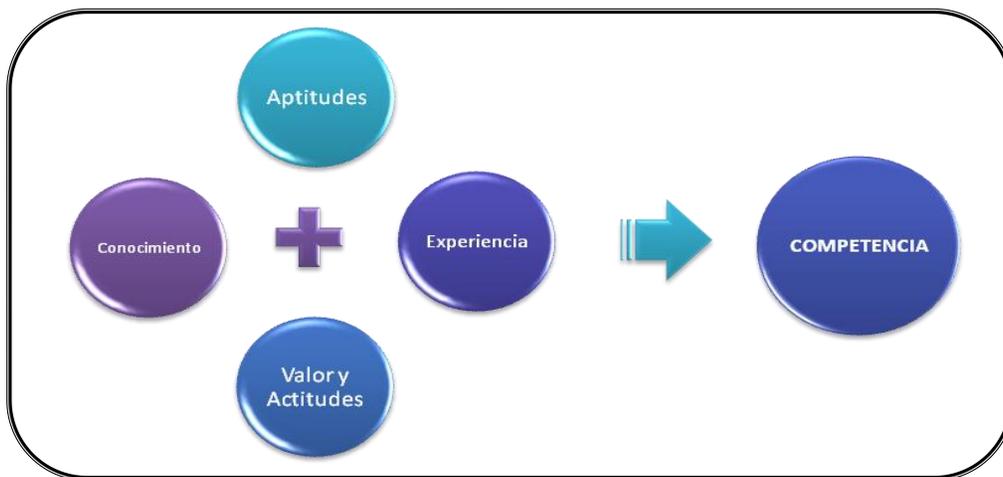
La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos administrativos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

A pesar de que el concepto de competencias no es algo nuevo, el enfoque de la Gestión por Competencias es un tema con una importancia y una utilización creciente en la actualidad; este es un sistema que concibe la organización como un todo integral en donde las diferentes áreas de actividad se interrelacionan y concurren en la política y estrategia de la empresa.

Para comprender mejor que son las competencias, es necesario revisar las definiciones de diferentes autores.

## 1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE COMPETENCIAS

Las competencias están relacionadas con las aptitudes, conocimientos, valores y experiencias que debe poseer una persona para ser competente al realizar una actividad, tarea o función.



**FIGURA 4.**

Definición Competencia Laboral, INTECAP, Modelo Norte, 2000<sup>41</sup>

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define Competencias Laborales como la Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

<sup>41</sup> Gestión de Recurso Humano, Basada en Competencias Laborales, segunda edición 2004. Pág. 48

Para Spencer y Spencer las competencias son, características subyacentes de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

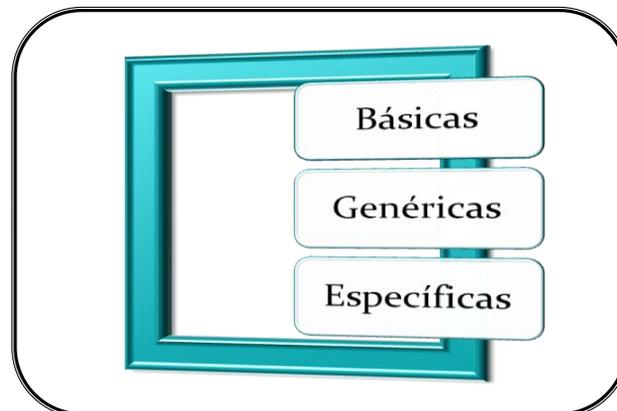
Por lo tanto, podemos definir una competencia como: “el conjunto de habilidades, conocimientos y técnicas que posee el individuo, para demostrar su capacidad al desempeñar sus labores de manera eficiente”.

Asimismo, es necesario conocer los tipos de competencias que el personal de una organización debe poseer y de acuerdo a las diferentes definiciones que existen, las competencias están relacionadas con la persona y con el rol en el puesto de trabajo.

## **2. TIPOS DE COMPETENCIAS**

A nivel mundial existen varias formas de entender las competencias laborales, como por ejemplo se habla de competencias sociales, de empleabilidad y específicas, algunos las clasifican en forma psicosocial, otros en forma laboral.

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado como referencia el modelo, en el cual únicamente se toma tres tipos de competencias laborales (Ver Figura 2).



**FIGURA 2.**

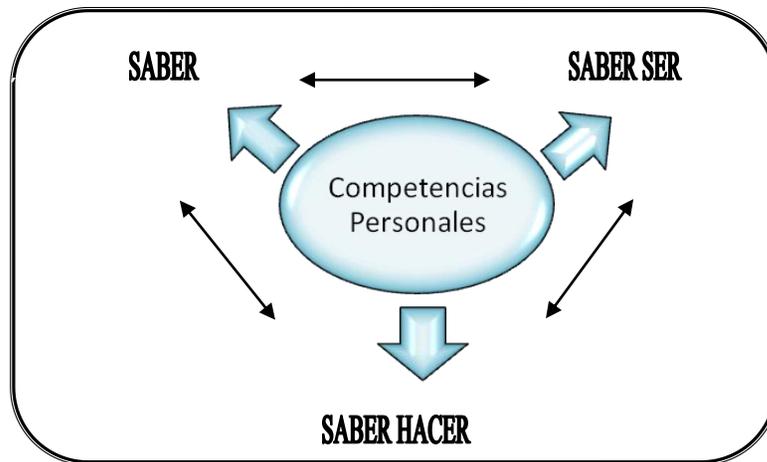
Tipos de Competencias Laborales <sup>42</sup>

Los tres tipos de competencias se conjugan para constituir la competencia integral del individuo; las básicas y genéricas pueden adquirirse por medio de programas educativos y capacitación y las específicas además de las formas mencionadas, también se adquieren en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

Asimismo las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos, por lo que pueden identificarse tres puntos importantes dentro de las competencias, relacionadas con la persona (Ver Anexo 3).

---

<sup>42</sup> Gestión de Recurso Humano, Basada en Competencias Laborales, Segunda Edición.



**FIGURA 3.**

Competencias Relacionadas a la Persona<sup>43</sup>

El SABER, que se determina a través de los conocimientos; el SABER HACER, que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; y el SER, que involucra las actitudes y valores de las personas en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de estos afecta el desempeño de las funciones productivas con calidad.

---

<sup>43</sup> Gestión de Recurso Humano, Basada en Competencias Laborales, segunda edición 2004. Pág. 48

## TIPOS DE COMPETENCIAS <sup>44</sup>

COMPETENCIAS LABORALES		COMPETENCIAS PERSONALES	
<b>BASICAS</b>	Se refieren a las capacidades y comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos tanto laborales como de otra índole.	<b>SABER SER</b>	Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Se trata de tener en cuenta, nuestros valores, creencias y actitudes.
<b>GENERICAS</b>	Se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad similares.	<b>SABER HACER</b>	Es el conjunto de habilidades que permite poner en práctica los conocimientos que se poseen. Podemos hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas.
<b>ESPECIFICAS</b>	Son los comportamientos laborales de índole técnica, vinculados a un área ocupacional específica; están asociados a un área técnica y relacionados con el uso de instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función productiva o área funcional.	<b>SABER CONOCER</b>	Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos involucrados en la competencia. Estos pueden ser de carácter técnico y de carácter social.

<sup>44</sup> Gestión de Recurso Humano, Basada en Competencias Laborales, segunda edición 2004

### **3. IMPORTANCIA DE LA GESTION BASADA EN COMPETENCIAS**

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década.

La Gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea capaz de mostrar un buen desempeño.

Es por ello que la Gestión por competencias, es una herramienta estratégica e indispensable que garantiza la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de una estructura organizacional; es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, además de garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

## **D. CALIDAD EN LA ADMINISTRACION**

La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.<sup>45</sup>

La calidad entre otras disciplinas de gestión, valora la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo y la calidad de la atención a los clientes; sean estos internos o externos, además de fomentar la autoevaluación y por consiguiente la mejora continua, la capacitación permanente y lograr desarrollar el gusto por el trabajo bien hecho; convencido que todo ello girará en la calidad de los productos o de los servicios que las empresas brindan, y para comprender mejor la definición de gestión de calidad, es necesario considerar algunos conceptos de calidad:

### **1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE CALIDAD**

Edwards Deming define calidad como: “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajos costos, adecuado a las necesidades del mercado”.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Stoner, James y otros. Administración. Sexta Edición. Pág. 229

<sup>46</sup> Oakland, John S. Administración por Calidad Total. Tercera Edición. Pág. 389

Para Jacques Horovitz es: “El nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad”.<sup>47</sup> Mientras que para Philip Crosby, “Calidad es conformidad con los requerimientos”.<sup>48</sup>

Por lo tanto, teniendo claro el concepto de calidad y tomando en cuenta que calidad es sinónimo de eficacia y ésta se logra involucrando todos los componentes de una organización, podemos definir la gestión administrativa con enfoque de calidad como:

“La capacidad de una organización para implementar planes administrativos, basados en un procedimiento de calidad que involucra a todos los empleados, y previendo estrategias para hacer el uso del mínimo de recursos satisfacer a sus clientes en términos de calidad, costo y plazo”.

## **2. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION.**

La calidad hoy en día no es una característica atribuible solo a los productos o servicios; sino que se extiende a toda la empresa; es ahora que nace la Calidad Total, que interviene en el manejo de los recursos humanos, a los procesos, a los medios de producción, métodos entre otros.

---

<sup>47</sup> Oakland, John S. Administración por Calidad Total. Tercera Edición. Pág. 389

<sup>48</sup> Evans, James y Otros. Administración y Control de la Calidad. Seta Edición. Pág.108

Asimismo la calidad es un conjunto que involucra a toda la empresa y a todos sus departamentos y áreas incluyendo a los altos directivos que son el motor para impulsar la motivación en las personas y por consiguiente en el logro de los objetivos.

Aplicar un la calidad en la administración, permitirá a las empresas gestionar sus departamentos de manera más eficiente logrando reducir sus costos y optimizando los recursos. "Hacer bien las cosas desde el primer intento". Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que aplicada correctamente, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

### **3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD <sup>49</sup>**

- **Enfoque al cliente.**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprenden sus necesidades presentes y futuras. Además, deben cumplir sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

---

<sup>49</sup> Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000:2000 apartado, Generalidades Pág. 8

- **Liderazgo.**

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

- **Compromiso de todo el personal.**

El personal, con independencia de cualquier nivel, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

- **Enfoque en procesos.**

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de sistema para la gestión.**

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.

- **Mejora continua.**

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.**

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.**

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

## **E. HERRAMIENTAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS**

Son una serie de instrumentos que norman y regularizan la conducta y dan los lineamientos para los empleados de la empresa. Para toda organización es de vital importancia definir las herramientas administrativas con las cuales debe contar.

### **1. MANUALES ADMINISTRATIVOS <sup>50</sup>**

Los manuales administrativos son indispensables en las organizaciones, debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se les asignan, la demanda de productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional.

Estas circunstancias obligan a usar instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se ordenan los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas.

---

<sup>50</sup> Franklin F. Enrique Benjamín, Organización de Empresas. Segunda Edición. Pág. 170.

Asimismo, se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes. Estas pretenden aportar elementos de juicio que sean verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual administrativo.

Por lo tanto, los manuales se definen como “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”

## **2. TIPOS DE MANUALES**

### **2.1. Manual de Funciones y Organización<sup>51</sup>**

El manual de funciones y organización es una guía detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados

---

<sup>51</sup> Franklin F. Enrique Benjamín, Organización de Empresas. Segunda Edición.

de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripción de funciones, límites de autoridad, etc.

Además, constituye un instrumento que incorpora, información sobre el funcionamiento y la relación que existe, con las diferentes leyes y reglamentos que competen a la organización. Se utiliza como base, para identificar si la organización actúa de acuerdo a lo establecido según los documentos legales que la rigen.

## **2.2. Manual de Políticas y Procedimientos<sup>52</sup>**

Este Manual describe las tareas y actividades que se desarrollan en un puesto de trabajo y que se utilizan dentro de la organización; asimismo, las intenciones o acciones generales de la administración, que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas; incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad o participación y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

---

<sup>52</sup> Franklin F. Enrique Benjamín, Organización de Empresas. Segunda Edición.

Son de mucha importancia para las organizaciones; ya que ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia; además de establecer políticas escritas, como líneas de guía para la actitud de la administración superior y un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

### **2.3. Manual de Análisis y Descripción de Puestos<sup>53</sup>**

El Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo es, una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; es el documento en el que se enumeran las

---

<sup>53</sup> <http://www.monografias.com>

tareas o funciones que conforman los puestos de una organización, destacando las competencias que requiere cada puesto, diferenciándolos de los demás cargos. Básicamente, es un inventario de los aspectos significativos de los cargos y de los deberes y responsabilidades que comprenden.

DESSLER define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

Por lo tanto el Manual de Análisis y Descripción de Puestos, describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

## **2.4. Manual de Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento total del empleado, si el desempeño es inferior al estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado, debe ser estimulado.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición.

Se usa para comparar el rendimiento individual con el rendimiento de otros trabajadores; al enfocar este desempeño en competencias, éste enfatiza las evaluaciones referidas a criterios de ejecución y de desempeño, los cuales pretenden medir el rendimiento individual de un estándar predeterminado de trabajo.

El manual de evaluación del desempeño, tiene la finalidad de que las organizaciones cuenten con mecanismos y criterios para evaluar al personal directivo, técnico y administrativo de la organización.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACION ACTUAL DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

#### **A. METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION**

Este capítulo comprende el diagnóstico administrativo que se realizó en el Fondo Universitario de Protección (FUP) de la Universidad de El Salvador, el cual se llevó a cabo con el propósito de conocer y analizar el funcionamiento administrativo del mismo que permitirá la construcción de un sistema de gestión administrativa basado en competencias.

- **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un diagnóstico de la situación actual del Fondo Universitario de Protección de la Universidad de EL Salvador, que permita identificar los principales problemas que afectan el buen desarrollo de las funciones administrativas, y determinar posibles alternativas que contribuyan a solucionar dichas deficiencias.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la estructura administrativa del Fondo Universitario de Protección en relación a sus procesos, políticas, funciones y actividades, para identificar las debilidades de la gestión administrativa.
2. Investigar si el Fondo Universitario de Protección cuenta con herramientas técnicas administrativas que sirvan de orientación para el desarrollo de las actividades y funciones administrativas, para elaborar las que no existan y rediseñar las que poseen.
3. Proponer un Sistema de Gestión Administrativo que contribuya a mejorar la eficiencia en los procesos administrativos realizados en el Fondo Universitario de Protección de la Universidad de El Salvador.

## **2. METODOS DE LA INVESTIGACION.**

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se empleó el método científico, ya que se desarrolló con un orden lógico, partiendo de un determinado problema y del planteamiento de hipótesis sobre la supuesta relación que existe, entre el diseño de un sistema de gestión administrativa y la eficiencia en la gestión administrativa del FUP, de manera que puedan obtenerse resultados seguros.

Además se utilizó el método inductivo- deductivo, el cual permitió establecer un acercamiento a los objetos y sujetos de estudio, partiendo del estudio de los documentos legales, entre las

leyes universitarias y las del FUP para determinar su relación y de los elementos que componen cada una de las fases del proceso administrativo que se desarrolla en el Fondo Universitario de Protección (FUP) para identificar deficiencias en la administración, y luego pasar de los resultados obtenidos al planteamiento de soluciones.

### **3. TIPO DE INVESTIGACION.**

Según las características que presenta el problema de investigación, se consideraron elementos característicos del tipo de Investigación descriptiva, lo cual permitió conocer el comportamiento del funcionamiento del FUP, a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas, identificando las relaciones existentes entre estas variables, para la construcción del sistema de gestión administrativa.

### **4. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION**

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar información cuantitativa y cualitativa orientada al diseño de la propuesta del sistema de gestión administrativa fueron:

#### **a) Observación**

La observación permitió obtener información para determinar la forma en que el personal desarrolla las diferentes actividades, además de la aplicación de procesos y procedimientos

utilizados, así mismo el desarrollo de la gestión administrativa por parte de la gerencia y la aplicación correcta y efectiva de los reglamentos del Fondo Universitario de Protección.

## **b) Información Documental**

Esta técnica facilitó la recolección de información necesaria para el diseño de la propuesta del sistema de gestión administrativa, utilizando las siguientes técnicas de investigación:

- **FUENTES DE ORIGEN PRIMARIO**

La recolección de información necesaria para la realización del diagnóstico de la situación actual del Fondo Universitario de Protección (FUP) se realizó de la siguiente manera:

### **Encuesta**

La encuesta fue dirigida tanto al personal administrativo como al de clínica, ya que éstos son autores indispensables para el funcionamiento del fondo, éste documento está compuesto por una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple, de las que se obtuvo información acerca de la gestión administrativa que se desarrolla en el FUP y las debilidades que enfrenta actualmente.

### **Entrevista**

Fue necesario también realizar una entrevista estructurada, técnica que permitió obtener información a través de una serie de preguntas claves elaboradas con anterioridad, las cuales fueron dirigidas a la gerente, el director del área de salud, así como también a los

representantes tanto de los órganos de dirección como los diferentes comités y comisiones que conforman el Fondo Universitario de Protección; esto con el objetivo de conocer su punto de vista y percepción de la gestión administrativa y las dificultades que enfrenta actualmente, e indagar en aquellos factores importantes en el desarrollo de la investigación, de tipo mas cualitativo.

- FUENTES DE ORIGEN SECUNDARIO

Como fuentes secundarias, se utilizó toda aquella información descriptiva relacionada con antecedentes, conceptos, teorías que se aplican a la investigación y que no fueron creados por el grupo de investigación.

Dentro del desarrollo de la investigación se utilizaron como fuentes secundarias, bibliografías referentes a los sistemas y gestión administrativa, propuestas por diferentes autores, así como también documentos proporcionados por el Fondo Universitario de Protección, e información relacionados al contexto de investigación, las cuales se detallan a continuación:

- ❖ Documento referido al contexto legal del Fondo Universitario de Protección, en el cual se especifican las disposiciones legales que norman su constitución, administración y la relación con las leyes de la universidad de El Salvador.
- ❖ Libros y tesis relacionados con el tema, específicamente en la elaboración de modelos y sistemas administrativos.
- ❖ Libro sobre las estrategias para el desarrollo de la investigación, el cual sirvió para identificar métodos, herramientas y técnicas para recolectar la información.

- ❖ Publicaciones en Internet.

## 5. POBLACION.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación no se determinó muestra; debido a que el número de personas que intervienen en el desarrollo de las actividades que realiza el FUP entre los Organos de Dirección y el personal hacen un total de 43 personas, por lo tanto no se emplearon fórmulas estadísticas para el cálculo de la muestra y se consideró la población como finita, tomando el total de la población como el 100% del universo, como se detallan a continuación:

Niveles	Numero de Personas
Consejo Directivo	10
Junta Directiva	5
Gerencia	1
Personal Administrativo	7
Personal de Clínica	5
Comités	15
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>

Tomando como unidad de análisis a los miembros del Consejo Directivo, Junta Directiva, Gerencia; los Comités de Créditos, Comisión Administrativo Financiera y de Salud; y el Personal Administrativo y de Clínica, especificados en los tres niveles siguientes:

### **1° Nivel: Órganos de Dirección.**

Para obtener la información de éste nivel, se utilizó la entrevista a través de una guía estructurada de preguntas, la cual se realizó a los coordinadores y representantes del Consejo Directivo, Junta Directiva, Comités de Créditos, Comisión Administrativo Financiera y de Salud, haciendo un total de 7 entrevistas; cabe aclarar que no se entrevistó a todos los miembros de cada uno de los diferentes órganos de dirección, debido a que las personas que conforman los comités y comisiones también son miembros tanto del Consejo como de la Junta Directiva.

### **2° Nivel: Alta Gerencia.**

A pesar de que la Alta Gerencia es representada por la Gerente General, en este nivel se tomó en cuenta al Director de la Clínica, efectuando dos entrevistas, que al igual que en el primer nivel, la información se obtuvo por medio de una guía estructurada de preguntas de acuerdo a las necesidades de información.

### **3° Nivel: Personal Administrativo y de Clínica.**

La información para el tercer nivel se obtuvo por medio de la encuesta, en donde se consultó al personal de ambas unidades su opinión respecto al objeto de estudio, utilizando como instrumento el cuestionario, estructurado con preguntas cerradas y de opinión múltiple, realizando un total de 10 encuestas.

**B. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA SITUACION ACTUAL DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION**

Luego de haber recolectado los datos por medio de las técnicas e instrumentos utilizados para la investigación, se realizó el procesamiento y consolidación de la información en dos etapas:

1. Para el caso de la encuesta dirigida al personal administrativo y de clínica del FUP, el procesamiento se efectuó utilizando el programa estadístico SPSS; la presentación de datos se realizó por medio de cuadros estadísticos con su representación gráfica, en los que se especifican las opciones de respuesta, frecuencias y porcentajes; además del respectivo encabezado en el cual se detalla la pregunta y objetivo correspondiente a cada una de ellas y al final de cada cuadro el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos.
2. En cuanto a las entrevistas, los resultados obtenidos en cada pregunta formulada, se muestran a través de un resumen de las respuestas dadas por la Alta Gerencia y los Organos de Dirección, presentados como anexos al final del trabajo.

Los resultados obtenidos a través de la investigación se detallan a continuación:

### Pregunta N° 1

¿Sabe usted cual es el objetivo general del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Saber si el personal conoce el objetivo general del Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



Análisis:

El 90% del personal encuestado manifestó conocer el objetivo general del FUP y un 10% manifestó no conocerlo.

Interpretación:

A pesar de no tener un objetivo general definido y documentado formalmente que los guíe y los oriente hacia el logro de un fin común, en la práctica lo asumen con compromiso. Sin embargo la gerencia comentó que el objetivo de creación del FUP es la referencia que orienta los esfuerzos del personal (ver anexo 4: P-1).

## Pregunta N° 2

¿Conoce qué servicios presta el Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Identificar si el personal conoce todos los servicios que se prestan en el Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



Análisis:

El 100% del personal encuestado conocen los servicios que presta el FUP.

Interpretación:

Este resultado pone de manifiesto que el personal sabe que los servicios que brinda el FUP a los trabajadores universitarios son parte importante que describe su razón de ser; lo cual es del conocimiento de la gerencia, quien reconoce que el personal ha realizado un esfuerzo propio para conocer a fondo cada uno de los servicios (ver anexo 4: P-2). A pesar de que todo el personal muestra conocerlo, se constató que solamente los que trabajan en cada uno de ellos saben en que consiste y el resto denota poco conocimiento del trabajo de áreas relacionadas.

### Pregunta N° 3

¿Sabe usted hacia quienes van dirigidos los servicios que presta el Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Conocer sí el personal sabe quienes son los beneficiarios de los servicios que ofrece el Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



Análisis:

El 100% del personal encuestado sabe quienes se benefician con los servicios que presta el FUP.

Interpretación:

Es importante destacar que el personal conoce los beneficios del trabajador y las áreas en las que están orientadas, denotando un compromiso con la misión del FUP, a pesar de no estar clara ni relacionada con los fines de creación del FUP establecidos en la Ley Orgánica y reglamentos de la UES; sin embargo se observó que el personal solo se interesa en saber lo relacionado a los servicios que se brindan en su unidad.

#### Pregunta N° 4

¿Sabe usted como se proyecta el Fondo Universitario de Protección a futuro?

**Objetivo:** Saber si el personal identifica la visión del Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



Análisis:

El 60% del personal encuestado no sabe si se proyecta a futuro y el 40% conoce las proyecciones.

Interpretación:

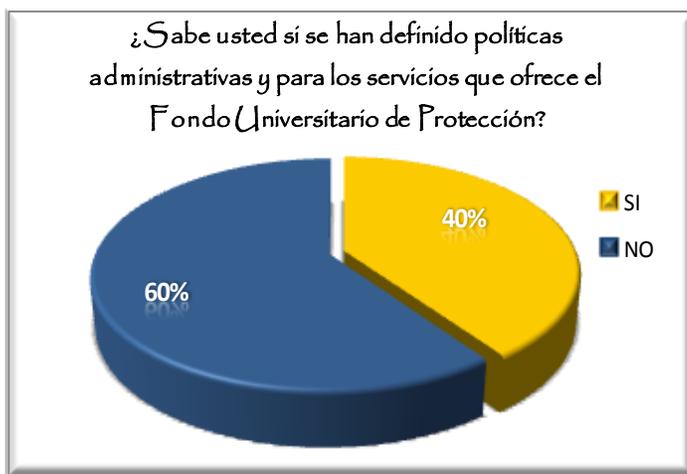
A pesar de que la Gerencia y los Organos de Dirección manifestaron que el FUP tiene proyecciones a largo plazo (ver anexo 4: P-4 y anexo 5: P-4), preocupa que un porcentaje alto del personal desconozca la proyección del FUP a futuro, lo que hace pensar que no se les involucra en la planificación de proyectos.

### Pregunta N° 5

¿Sabe usted si se han definido políticas administrativas y para los servicios que ofrece el Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Verificar si el personal sabe si cuentan con políticas definidas que normen el funcionamiento del Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%



#### Análisis:

El 60% manifestó que no existen políticas administrativas y de los servicios que ofrece el FUP, mientras que un 40% dijo que si existen políticas.

#### Interpretación:

El personal manifiesta sentir un vacío en relación a las políticas generales del FUP; ya que estas no están escritas y se improvisa al momento que se presenta un problema administrativo gerencial. Se verificó que solamente existen políticas específicas para la prestación de servicios que están en el reglamento interno del FUP, sin embargo estas no tienen normas internas de aplicación. Es importante denotar que los Miembros Directivos y la Gerencia manifestaron que se están elaborando (ver anexo 4: P-5 y anexo 5: P-5).

### Pregunta N° 6

¿Las actividades que usted realiza están debidamente documentadas paso a paso?

**Objetivo:** Verificar si el personal cuenta con procesos definidos para realizar sus actividades.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
Total	10	100%



Análisis:

El 60% del personal encuestado manifestó que tienen procesos y procedimientos y un 40% dijo que no.

Interpretación:

Aunque un 60% del personal manifieste que las actividades que realiza están documentadas paso a paso preocupa que cada quien ha elaborado sus propios procesos sin base técnica administrativa y no relacionado con las políticas del FUP; la gerencia es de la opinión que la falta de procesos, provoca confusión entre actividades y funciones (ver anexo 4: P-6).

### Pregunta N° 7

¿Conoce y hace uso de los reglamentos y leyes que rigen y regulan al Fondo Universitario de Protección en la prestación de servicios?

**Objetivo:** Conocer si el personal utiliza las leyes y reglamentos que regulan al Fondo Universitario de Protección en la prestación de servicios.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%



Análisis:

El 100% del personal entrevistado respondió que utilizan las leyes y reglamentos que regulan al FUP en la prestación de servicios.

Interpretación:

A pesar de que el personal está consciente que el quehacer del FUP se rige por la base legal establecida en el Reglamento Interno y la Ley Orgánica de la UES, los trabajadores no consideran necesario aplicarlos al desempeño de sus actividades, lo que los lleva a cometer errores cuando toman decisiones específicas en los procesos de trabajo. Es importante denotar que los Miembros Directivos son de la opinión que los reglamentos no son congruentes con la realidad actual (ver anexo 5: P-7).

### Pregunta N° 8

¿Sabe usted si se planifican las actividades que deben realizarse anualmente en su unidad y si este es documentado?

**Objetivo:** Verificar si el personal sabe si se planifican las actividades a realizarse en el año y si este es documentado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%



Análisis:

El 70% del personal encuestado manifestó que se planifican anualmente las actividades en su unidad, y el 30% respondió que no.

Interpretación:

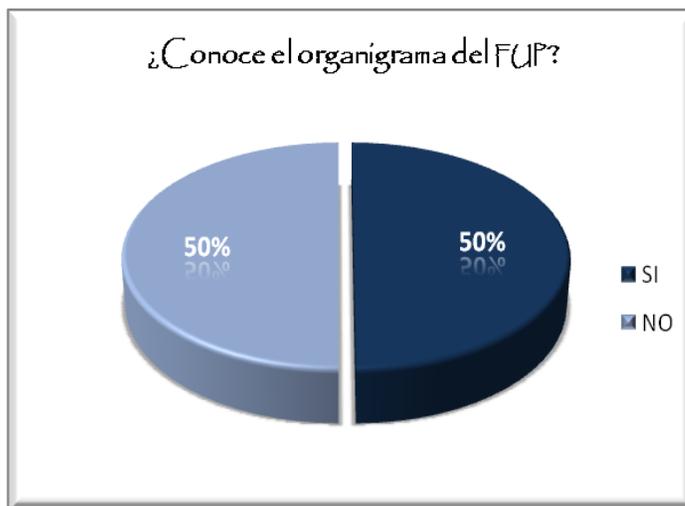
Se observó que existe confusión entre la planificación estratégica y la planificación de actividades; sin embargo el personal manifestó que las actividades son planificadas por la gerencia sin involucrar al personal, lo que denota que no se trabaja en equipo y muchas veces le crea al personal un sentimiento de marginación.

### Pregunta N° 9

¿Conoce el organigrama del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Saber si el personal conoce como están establecidas las líneas de autoridad del Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	50%
NO	5	50%
Total	10	100%



Análisis:

El 50% del personal encuestado manifestó que conocen el organigrama del FUP y un 50% no lo conoce.

Interpretación:

A pesar de que la gerencia comentó que si se ha dado a conocer al personal el organigrama y como están establecidos los niveles jerárquicos (ver anexo 4: P-10), preocupa que el 50% del personal del FUP no tenga una definición clara de las líneas de autoridad, ya que un momento da dualidad de mando.

### Pregunta N° 10

¿Considera usted que los niveles jerárquicos establecidos dentro del organigrama son respetados?

**Objetivo:** Saber si el personal respeta los niveles de autoridad establecidos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%



Análisis:

El 70% del personal encuestado manifestó que los niveles jerárquicos son respetados y el 30% respondió que no.

Interpretación:

A pesar que en la pregunta anterior la mitad del personal entrevistado dicen no conocer el organigrama, el 70% manifiestan que los niveles de autoridad son respetados; sin embargo se contradicen, lo que en opinión de los miembros directivos no se da, ya que el personal pasa por alto la autoridad de la gerente y es la misma gerencia quien ha dado la pauta al no ejercer un liderazgo que le de esa posición (ver anexo 5: P-11).

### Pregunta N° 11

¿Considera usted que la estructura organizativa actual es la adecuada para el buen funcionamiento del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Saber si el personal considera que la estructura organizativa es la adecuada para el funcionamiento del Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
Total	10	100%



Análisis:

El 70% del personal encuestado manifestó que la estructura organizativa no es la adecuada para el funcionamiento del FUP, y un 30% dijo que si.

### Interpretación

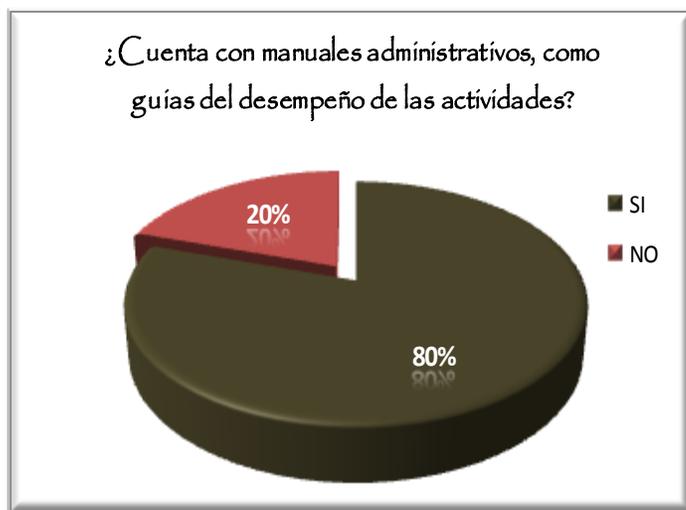
La mayor parte del personal considera que la estructura organizativa no responde al funcionamiento del FUP, ya que hay un crecimiento en los programas y proyectos que no los registra la estructura; lo que en opinión de ellos, no les permite un eficiente desempeño en el desarrollo de los procesos; sin embargo la gerencia considera, que a pesar del crecimiento de los proyectos, la actual estructura organizativa sigue siendo adecuada para lograr el buen funcionamiento del FUP (ver anexo 4: P-12).

### Pregunta N° 12

¿Cuenta con manuales administrativos, como guías del desempeño de las actividades?

**Objetivo:** Identificar si el personal cuenta con manuales administrativos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
Total	10	100%



Análisis:

El 80% del personal encuestado manifestó que cuenta con manuales administrativos y el 20% dijo que no.

Interpretación:

A pesar que el FUP cuenta con manuales administrativos y el personal dice conocerlos, se observó que hay confusión entre las funciones, actividades y tareas; ya que no están definidos en términos de propósitos de los puestos ni en términos de competencias.

### Pregunta N° 13

¿Considera usted que las actividades que se realizan en su unidad de trabajo están distribuidas equitativamente?

**Objetivo:** Saber si el personal considera sí hay sobre carga de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%



Análisis:

El 70% del personal encuestado manifestó que las actividades se distribuye equitativamente y el 30% dijo que no.

Interpretación:

El personal en su mayoría no considera que exista sobrecarga de trabajo, lo que hace que realicen sus actividades en armonía con los demás compañeros, generando un ambiente de colaboración; sin embargo se observó que existen puestos estratégicos, que debido a su complejidad la carga laboral es mayor.

**Pregunta N° 14**

¿Considera que el trabajo que usted realiza es valorado?

**Objetivo:** Saber si el personal considera que su trabajo es valorado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
Total	10	100%



Análisis:

El 60% del personal encuestado manifestó que su trabajo es valorado y el 40% dijo que no.

Interpretación:

Aunque un 60% del personal manifieste que su trabajo es valorado, preocupa que el 40% manifieste que no; lo que denota un malestar y un resentimiento de los empleados hacia la dirección produciendo apatía; a pesar de que la gerencia dice reconocer a los colaboradores el esfuerzo y dedicación, de forma general y personal (ver anexo 4: P-15).

### Pregunta N° 15

¿Considera usted que las prestaciones económicas que recibe actualmente son equitativas al esfuerzo que realiza en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Saber si el personal del Fondo Universitario de Protección considera equitativas las prestaciones que recibe de acuerdo a su esfuerzo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
Total	10	100%



Análisis:

El 60% del personal encuestado manifestó que las prestaciones económicas son equitativas y el 40% dijo que no.

Interpretación:

Preocupa que al 40% del personal no les satisfacen las prestaciones que recibe de acuerdo al trabajo que realizan, lo que no permite fidelizarlos al compromiso de trabajo; es de notar que ven por separado las prestaciones que da la Universidad en relación a las del FUP, ya que no identifican los incentivos sociales como, los servicios en salud, permisos para estudiar entre otros.

### Pregunta N° 16

¿Su opinión es tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones?

**Objetivo:** Saber si el personal se siente parte de la toma de decisiones del Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
Total	10	100%



Análisis:

El 60% del personal encuestado manifestó que su opinión no es tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones y el 40% dijo que si.

Interpretación:

Es importante denotar que el 60% del personal no se siente parte de la toma de decisiones; ya que la gerencia los toma en cuenta sólo cuando el problema involucra al personal; sin embargo la gerencia es de la opinión de que el personal participa en la toma de decisiones, ya que es parte primordial e indispensable para el FUP conocer su opinión (ver anexo 4: P-17).

### Pregunta N° 17

¿Considera usted que la gerencia fomenta el trabajo en equipo?

**Objetivo:** Conocer si la gerencia fomenta el trabajo en equipo con el personal del Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
Total	10	100%



Análisis:

El 60% del personal encuestado manifestó que no se fomenta el trabajo en equipo, y el 40% dijo que si.

Interpretación:

A pesar de que la gerencia manifiesta que se estimula trabajo el en equipo (ver anexo 4: P18), el 60% de los trabajadores perciben lo contrario; lo que hace que el clima laboral no sea el adecuado para el desempeño efectivo del FUP.

### Pregunta N° 18

¿Considera que existe coordinación entre la Gerencia y su área de trabajo?

**Objetivo:** Saber si el personal percibe si existe coordinación entre la gerencia y la unidad a la que pertenece.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%



Análisis:

El 70% del personal manifestó que entre la gerencia y sus áreas de trabajo hay coordinación y el 30% dijo que no.

Interpretación:

Es importante destacar que la mayoría del personal al igual que la gerencia siente que sí hay coordinación entre personal y gerencia; sin embargo los miembros directivos manifestaron que no perciben coordinación entre la gerencia y las unidades del FUP, atribuyendo la falta de esta a que el personal no colabora con la gerencia (ver anexo 5: P-17).

### Pregunta N° 19

¿Cómo califica usted la comunicación que existe entre la gerencia y el personal del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Conocer como califica el personal la comunicación por parte de la gerencia.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	6	60%
Regular	1	10%
Mala	3	30%
Total	10	100%



Análisis:

El 60% del personal encuestado calificó la comunicación con la gerencia como buena, el 30% la calificó como mala y un 10% como regular.

Interpretación:

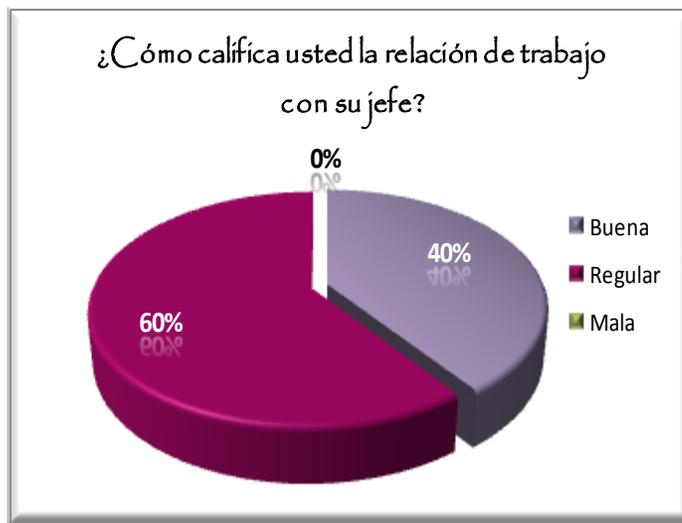
A pesar de que el 60% dice que la comunicación con la gerencia es buena, preocupa que el 40% del personal la califique entre regular y mala; ya que considera que se fomenta mucho la comunicación no formal y pocas veces se utilizan canales adecuados para transmitir la información.

### Pregunta N° 20

¿Cómo califica usted la relación de trabajo con su jefe?

**Objetivo:** Saber como considera el personal la relación de trabajo con su jefe.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	4	40%
Regular	6	60%
Mala	0	0%
Total	10	100%



Análisis:

El 60% del personal encuestado calificó la relación de trabajo con su jefe como regular, y el 40% como buena.

Interpretación:

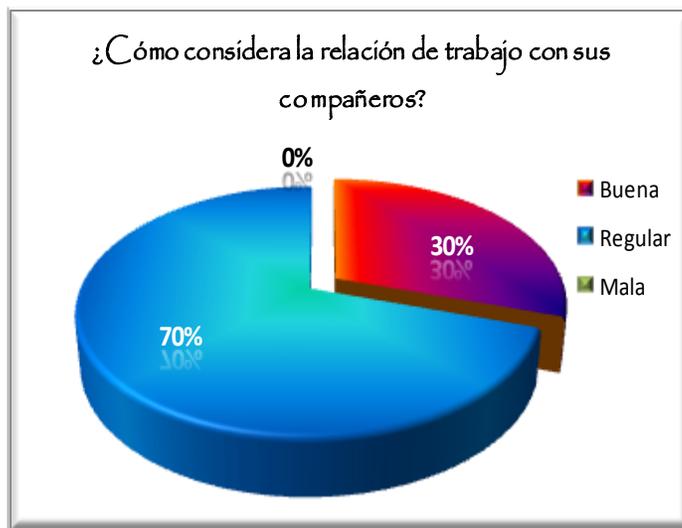
A pesar que en preguntas anteriores el personal viene manifestando que si hay coordinación y la comunicación es buena, hay una contradicción en cuanto a la relación de trabajo ya que la califican entre buena y regular. En opinión de ellos, en el plano no laboral la como califican excelente y en el plano laboral la califican como mala.

### Pregunta N° 21

¿Cómo considera la relación de trabajo con sus compañeros?

**Objetivo:** Saber como considera el personal la relación de trabajo entre compañeros.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	3	30%
Regular	7	70%
Mala	0	0%
Total	10	100%



Análisis:

El 70% del personal encuestado calificó la relación de trabajo con sus compañeros como regular y el 30% la calificó como buena.

Interpretación:

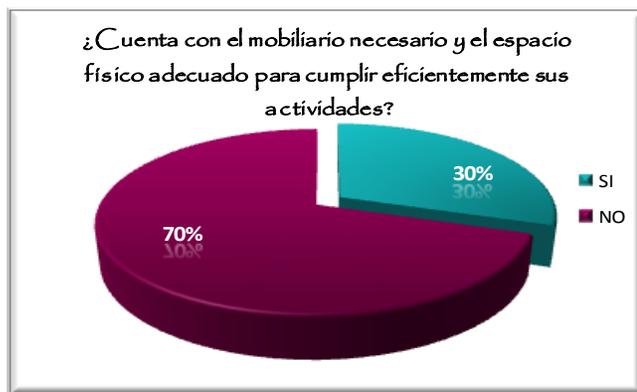
Es importante destacar que un 70% del personal considera que la relación de trabajo con sus compañeros no es buena, lo que provoca que las actividades no se realicen bajo un clima laboral adecuado.

## Pregunta N° 22

¿Cuenta con el mobiliario necesario y el espacio físico adecuado para cumplir eficientemente con sus actividades?

**Objetivo:** Saber si el personal considera adecuado el mobiliario y el espacio físico con el que cuentan, para desarrollar sus actividades eficientemente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
Total	10	100%



### Análisis:

El 70% del personal encuestado manifestó que no se cuenta con el mobiliario ni el espacio físico necesario y el 30% dijo que si.

### Interpretación:

Un 70% del personal manifestó que no cuentan con el mobiliario y equipo necesario así como tampoco con el espacio físico adecuado para el desarrollo de sus actividades, lo cual afecta su desempeño; sin embargo los miembros directivos y la gerencia, consideran que a pesar del hacinamiento, sí cuentan con el mobiliario y equipo necesario (ver anexo 4: P- 22 y anexo 5: P-19), lo que presenta una contrariedad, ya que, quienes sienten directamente la ausencia son los trabajadores y se constató que debido a que el espacio es tan reducido, el equipo es compartido, y aunque tienen el mobiliario necesario este no está en óptimas condiciones.

### Pregunta N° 23

¿Sabe usted si efectúan evaluaciones del desempeño?

**Objetivo:** Conocer si se evalúa el desempeño del personal del Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	50%
NO	5	50%
Total	10	100%



Análisis:

El 50% del personal encuestado manifestó que se efectúan evaluaciones del desempeño, y el 50% dijo que no.

Interpretación:

A pesar de que el 50% manifiesta que sí se evalúa el desempeño, se observó que no cuentan con un instrumento estructurado formalmente de evaluación, y en opinión del personal cuando se quiere medir el desempeño muchos de esos instrumentos se improvisan y además no dan a conocer los resultados obtenidos en la evaluación.

### Pregunta N° 24

¿Con que frecuencia su jefa le supervisa las tareas que realiza?

**Objetivo:** Conocer con que frecuencia tienen control de las tareas que realiza el personal del Fondo Universitario de Protección.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	2	20%
Al finalizar cada trabajo	3	30%
No le supervisan	5	50%
Total	10	100%



Análisis:

El 50% del personal encuestado manifestó que no se les supervisa su trabajo, el 30% dijo que al finalizar cada trabajo y el 20% diariamente.

Interpretación:

Este resultado denota que el trabajo no es supervisado bajo un método técnico de verificación, ya que el 50% del personal manifestó que su trabajo no es supervisado y solo se hace cuando se solicitan informes, lo que opinión de ellos consideran innecesarios creándoles sobrecarga laboral.

## 2. CONCLUSIONES

Con base en el estudio de campo efectuado al Fondo Universitario de Protección y el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas, se detallan las siguientes conclusiones:

1. Se concluye, que no se visualizan las competencias que se requieren del personal para cumplir la misión ya que esta no está definida claramente ni relacionada con los fines de creación del FUP.
2. Se concluye, que no cuentan con un modelo administrativo que refleje los objetivos que orienten las acciones y esfuerzos del personal hacia el desempeño eficiente.
3. Se concluye que existen políticas para el funcionamiento de los servicios, como lo son servicios de salud y prestaciones económicas, pero no cuentan con políticas administrativas de soporte a los servicios.
4. Se concluye, que no hay procesos definidos con una base técnica administrativa, sin embargo el personal ha elaborado sus propios procesos pero no son validados, lo que provoca confusión entre funciones y actividades.

5. Se concluye, que los reglamentos no son congruentes con el funcionamiento y lineamientos del FUP; además el personal en las diferentes áreas estratégicas consideran que su aplicación no tienen relación y no son asumidos como parte formal del su desempeño.
6. Se concluye, que la planificación y programación de las actividades se hace de manera centralizada, no es participativa y en consenso, limitando al personal solo a dar información a la gerencia sobre las actividades.
7. Se concluye, que el organigrama del FUP no muestra claramente las líneas de autoridad y las relaciones entre unidades, lo que permite que no se respeten los cargos de mayor jerarquía.
8. Se concluye, que los manuales administrativos no están basados en competencias de acuerdo a los fines del FUP, lo que no permite evaluar el desempeño de forma efectiva y la capacitación en los puestos de trabajo; además limita a que se hagan buenos procesos de selección y reclutamiento de personal.
9. Se concluye, que el ambiente físico, disposición de locales y la ubicación de mobiliario y herramientas de uso para el personal, no son adecuados para el buen desempeño del personal.

10. Se concluye, que el personal reciente que su trabajo no sea valorado y no se le involucre en la toma de decisiones, produciendo apatía hacia la dirección.
11. Se concluye, que no se utilizan canales formales y adecuados para transmitir la información, originando dudas, malos entendidos y que exista distorsión en las instrucciones y ordenes.
12. Se concluye, que el FUP no cuenta con instrumentos básicos para evaluar el desempeño en base a las competencias que requiere el cumplimiento de la misión.

### **3. RECOMEDACIONES**

1. Se recomienda, que a partir de los principales fines que están dentro de la Ley Orgánica y los Reglamentos, se defina la misión y visión y además se defina y describan los valores con los que va a desarrollar su trabajo y los servicios que presta.
2. Se recomienda, que a partir de la misión y visión, se defina la estructura organizativa, que va a permitir la eficiencia de los servicios.
3. Se recomienda, la creación de políticas que orienten al personal en la prestación de los servicios que el FUP brinda, las cuales guiarán el desarrollo de sus funciones dentro de la

institución, el cual debe darse a conocer de forma verbal y escrita, para que el personal los conozcan y se comprometa a su cumplimiento y logro.

4. Se recomienda, la elaboración y documentación de procedimientos con base a los servicios que presta, para poder identificar de que manera las unidades generan valor agregado a estos proceso.
5. Se recomienda, que se trabaje en modificar algunos reglamentos que no son congruentes con el actual funcionamiento del FUP.
6. Se recomienda, que la planificación y programación de actividades se realice en consenso con el personal, con el fin de unificar criterios y fomentar el trabajo en equipo.
7. Se recomienda al FUP, revisar su estructura organizacional, y diseñar un organigrama más plano, que facilite la identificación de los niveles jerárquicos dentro de la institución y se especifiquen claramente las relaciones entre cada una de las áreas, para evitar confusiones y dualidad de mando.
8. Se recomienda, que se elabore el manual de análisis y descripción de puestos basados en competencias, que facilite el proceso de reclutamiento y selección del personal.

9. Se recomienda al FUP, que haga una reubicación de sus oficinas administrativas, con espacio físico adecuado y proporcionar el equipo y herramientas necesarias para el desempeño eficiente de las actividades.
  
10. Se recomienda, a la gerencia aplicar un liderazgo Consultivo – Participativo, para escuchar y tomar en cuenta las opiniones y puntos de vista de los colaboradores; así como también se elabore e implemente un plan de incentivos, para motivar al personal a realizar sus actividades de la mejor manera y fortalecer el compromiso de trabajo.
  
11. Se recomienda, que la comunicación se maneje de manera abierta y por los canales formales, para evitar su distorsión.
  
12. Se recomienda, la elaboración de un instrumento para evaluar el desempeño en base a las competencias que requiere el perfil de los puestos y las actividades que desempeñan.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVA BASADO EN COMPETENCIAS CON ENFOQUE DE CALIDAD PARA EL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

#### **A. INTRODUCCION**

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta de un Sistema de Gestión Administrativa Basado en Competencias para el Fondo Universitario de Protección (FUP) de la Universidad de El Salvador considerando, que para cumplir los objetivos por los cuales fue creado el Fondo de Protección, es necesario desarrollar diversas funciones en forma sistematizada y organizada, a través de un sistema que proporcione una estructura en la que cada componente se vea integrado, interrelacionado y comprometido con los fines comunes del Fondo de Protección, cuya finalidad sea coadyuvar al fortalecimiento de las funciones administrativas y la efectiva prestación de servicios de salud y económicos para los trabajadores universitarios, permitiendo que pueda adaptarse a los cambios que se presenten en el medio en que se desarrolla y proporcione una visión y entendimiento del FUP como un todo.

## **B. IMPORTANCIA**

Para el Fondo Universitario de Protección el Sistema de Gestión Administrativa propuesto representa un instrumento, que servirá de guía para orientar el accionar de la Gerencia en la gestión de los servicios y el personal, de acuerdo a una estructura basada en competencias que facilitará el trabajo a todos los miembros del Fondo de Protección interrelacionando las actividades individuales de las diferentes áreas, a través del uso de herramientas administrativas que aseguren la efectiva operación y control de los procesos a seguir para el funcionamiento satisfactorio de los servicios que se ofrecen, además permitirá reducir la dualidad de mando, orientar las actividades del personal, implementar liderazgos participativos y dirigir el funcionamiento del Fondo de forma efectiva, sistematizada y enfocada a la calidad.

Por otro lado el sistema beneficiará a todas las personas que intervienen en el funcionamiento del FUP, pues contarán con:

- Herramientas administrativas que contribuyan al desarrollo de una gestión efectiva, relacionando los conocimientos, habilidades y aptitudes que requiere el personal.
- Políticas y procedimientos que normen y guíen las actividades, que permitan el manejo eficiente de los recursos, toma de decisiones oportuna y garanticen la prestación efectiva de los servicios.

## **C. OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Hacer eficiente la Gestión Gerencial del Fondo Universitario de Protección en el área administrativo-financiero y prestación de servicios.

### **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer una guía para ejercer liderazgos participativos que orienten la Gestión Gerencial.
- Contar con herramientas administrativas, que orienten la ejecución de las funciones en base a las competencias requeridas para el buen desempeño.
- Ejecutar políticas y procedimientos que contribuyan al ordenamiento y fortalecimiento de las actividades desarrolladas en el Fondo de Protección.
- Contar con una estructura organizativa integral para el desarrollo eficiente, oportuno y transparente de las actividades realizadas en el Fondo de Protección.

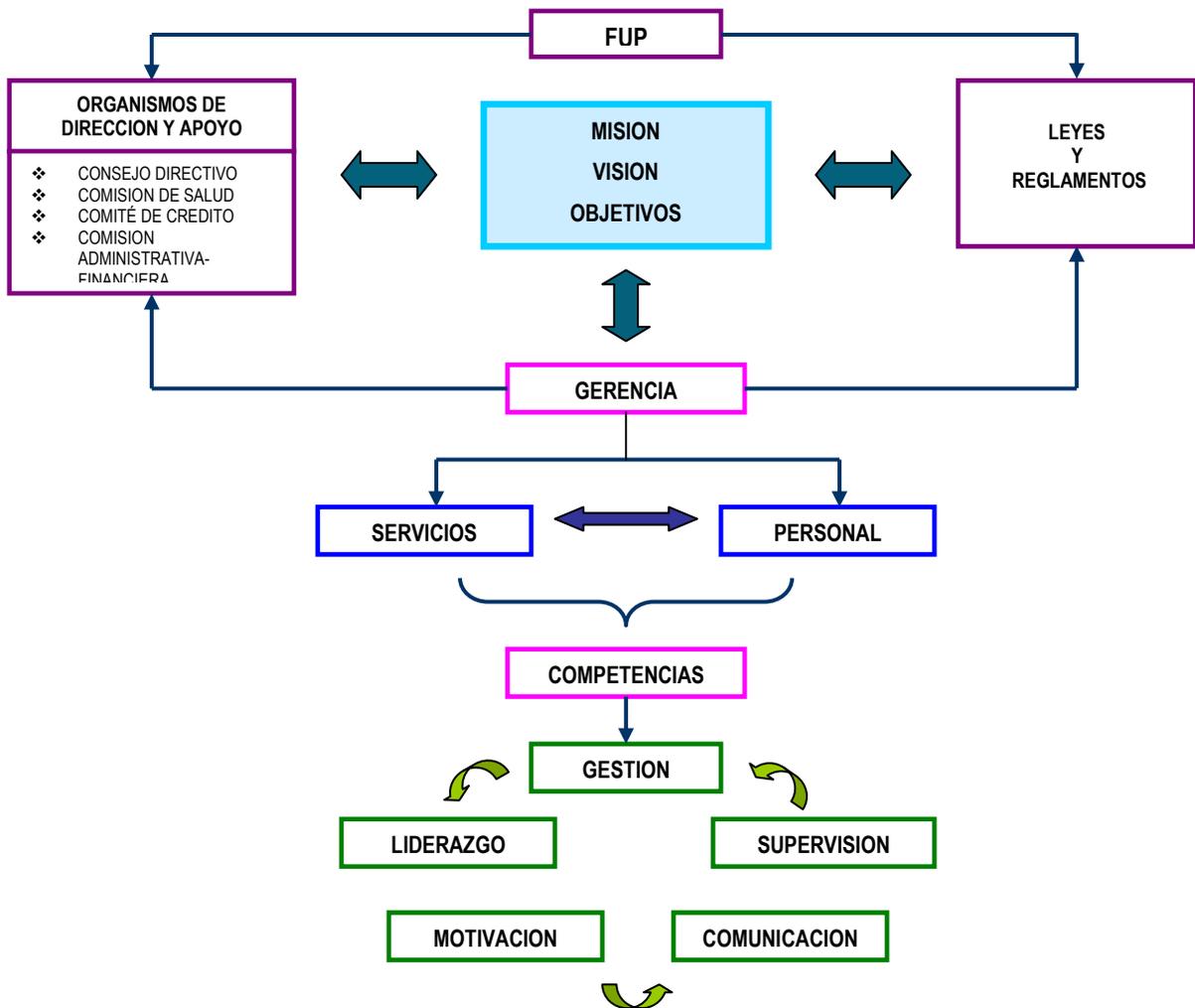
## D. DESCRIPCION DEL SISTEMA

El sistema representará una herramienta estratégica para la Gestión Administrativa del Fondo de Protección, que funcionará a partir de una estructura interna que contendrá la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, los cuales deberán estar orientados a la prestación efectiva de los servicios que se ofrecen y ser definidos por los Organismos de Dirección y Apoyo, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y Reglamentos del Fondo Universitario de Protección. Así mismo va a ser capaz de relacionar todas las competencias requeridas, con una visión clara de cual debe ser el accionar de la gerencia en la gestión de los servicios y el personal. Por otro lado va a describir las funciones que competen a cada uno de los Organismos de Dirección y Apoyo, como también su participación en el cumplimiento de los planes estratégicos, que contribuirán al fortalecimiento y desarrollo de las actividades realizadas en el FUP.

El sistema considerará los siguientes componentes:

- ❖ Dirección Estratégica, que será un componente externo al sistema y en el que estarán relacionados los Organismos de Dirección y Apoyo.
- ❖ Dirección Ejecutiva, como componente interno del sistema, el cual estará representado por la Gerencia del Fondo de Protección.

## E. REPRESENTACION GRAFICA DEL SISTEMA



## **F. ESTRUCTURA INTERNA**

A partir de la normativa establecida en la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y los Reglamentos del Fondo Universitario de Protección, los Organismos de Dirección y Apoyo como principales actores en la administración y conducción estratégica del Fondo, están obligados a definir una estructura que permita reorientar el trabajo interno a través de la misión y visión que reúna la información relevante de la institución, determinando cursos de acción orientados a la gestión administrativa-financiera y la prestación efectiva de los servicios de salud y económicos.

### Misión

La misión del Fondo de Protección debe estar orientada a garantizar el bienestar de los trabajadores universitarios y su grupo familiar en los aspectos sociales y económicos, determinando su razón de ser y hacia donde van dirigidos los esfuerzos, comprometiendo a todas las personas que intervienen en el quehacer del FUP y tomando en cuenta valores como la solidaridad, compromiso, eficiencia, calidad, vocación de servicio y transparencia, para su cumplimiento.

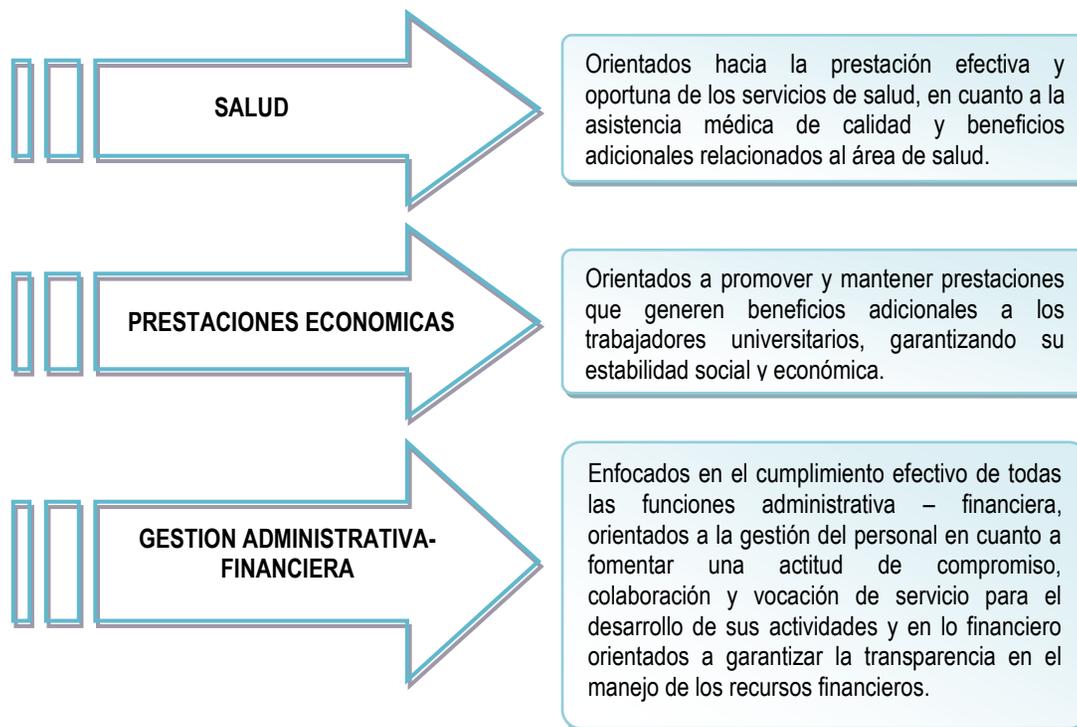
### Visión

La visión debe proporcionar las perspectivas que el FUP tiene para el futuro partiendo de lo propuesto en la misión, orientada a proyectar los esfuerzos y el compromiso del personal con

la razón de ser, a través del fortalecimiento y creación de más y mejores servicios que vayan en beneficio de los trabajadores universitarios y beneficiarios.

### Objetivos

Los objetivos deben estar enfocados en el crecimiento y desarrollo de los servicios que brinda el FUP, con la finalidad de guiar el funcionamiento de las actividades hacia el cumplimiento de la misión y visión, para ello es necesario que se definan objetivos estratégicos para el área de:



Así mismo es necesario definir competencias generales como guías institucionales, para llevar a cabo exitosamente las actividades realizadas en el Fondo de Protección, además es un vínculo entre la misión que se persigue, los comportamientos puestos en práctica para hacerlo y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria. Por lo tanto para obtener estos resultados, se definen las siguientes competencias:

### Compromiso con la institución

Identificarse con los valores del Fondo Universitario de Protección, para garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos, a través de la aplicación correcta de las políticas y procedimientos, cuidando como propios los recursos asignados, interesarse por mejorar su capacidad de respuesta y efectividad y esforzarse por proyectar una imagen positiva de la Institución.

### Responsabilidad

Refleja el compromiso del personal involucrado en el desarrollo de las actividades hacia la prestación efectiva de los servicios ofrecidos.

### Liderazgo

Entendida como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar el personal, para lograr la ejecución eficiente de las funciones y así garantizar la prestación efectiva de más y mejores servicios a los trabajadores universitarios y sus beneficiarios.

### Atención al Usuario

Brindar servicio de salud y prestaciones económicas de excelente calidad a los trabajadores universitarios y sus beneficiarios, mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas presentes y futuras, el establecimiento de relaciones personalizadas, duraderas y productivas, basadas en la confianza y credibilidad.

### Orientación hacia los resultados

Centrarse en alcanzar los objetivos determinados, orientados a mejorar el funcionamiento del Fondo de Protección, mediante el mejoramiento continuo, la simplificación de procesos, la optimización de recursos y el cumplimiento de las actividades.

### Relaciones Interpersonales

Manteniendo una actitud de colaboración, reconociendo la importancia de recibir y dar apoyo, estableciendo relaciones enfocadas en el respeto y armoniosas entre compañeros, creando las condiciones laborales adecuadas que se vean reflejadas en el desarrollo de las actividades realizadas en el Fondo de Protección.

### Comunicación efectiva

Transmitir en forma clara y oportuna las ideas, escuchar y validar los mensajes, obtener y compartir la información y conocimientos requeridos para coordinar los esfuerzos orientados al logro de los objetivos Institucionales.

### Innovación y creatividad

Preocupación por contribuir con nuevas ideas que mejoren las prestaciones y servicios que ofrece el Fondo de protección y el mejoramiento de procesos y procedimientos.

## **G. ESTRUCTURA LEGAL**

La estructura legal del Fondo de Protección está conformada por la Ley Orgánica de la Universidad del El Salvador y los Reglamentos Específicos para la organización y funcionamiento del Fondo.

### Ley Orgánica de la Universidad del El Salvador

Que de acuerdo al artículo 93 de sus estatutos, ratifica la existencia del Fondo que literalmente dice:

Art. 93.-Se ratifica la existencia del Fondo Universitario de Protección para el trabajador de la UES creado por acuerdo de la AGU de fecha 19 de Mayo de 1989, publicado en el Diario oficial N° 146 Tomo 304, de fecha 11 de agosto del mismo año.

La finalidad del Fondo es propender por el bienestar de sus afiliados y su grupo familiar en los aspectos sociales y económicos. Para el cumplimiento de su finalidad este fondo se formará con el actual patrimonio, con el aporte del 1% del salario de cada afiliado, con 1.5% del monto de la planilla mensual de la UES, siempre que exista la asignación presupuestaria correspondiente y con los productos que genere de su gestión.

## Reglamentos Específicos

- Reglamento del Fondo Universitario de Protección de la Universidad de El Salvador, publicado en el Diario Oficial No. 304 de fecha 11 de agosto de 1989.

Creado con la finalidad de normar la constitución del Fondo, la administración del mismo y la responsabilidad deducible a los encargados de su gestión, asimismo, determina las prestaciones a las que exclusivamente se destine dicho fondo, el derecho a gozar de aquellas y la procedencia y forma de su otorgamiento.

- Reglamento Especial de Compensaciones y Bonificación Monetaria para trabajadores de la Universidad de El Salvador, según acuerdo No. 39-91-95-VIII del Consejo Superior Universitario de fecha 4 de junio de 1992.

Que tiene por objetivo, normar las prestaciones y establecer los requisitos y procedimientos necesarios para la concesión de las prestaciones económicas del Fondo Universitario de Protección al trabajador universitario y sus beneficiarios.

- Reglamento Especial de Prestaciones en salud para los hijos del personal de la Universidad de El Salvador, según acuerdo No. 46-86-91 del Consejo Superior Universitario de fecha 4 de octubre de 1990.

Creado con el objetivo de normar la administración de las prestaciones en salud que el Fondo de Protección brinda a los hijos de los trabajadores universitarios, garantizando el ejercicio del derecho a las prestaciones que en él se establecen, el pleno y oportuno goce de éstas y la efectividad de la aplicación de los mismos y en el cual se determinan: las prestaciones que son financiadas por el Fondo y su forma de cobertura, de acuerdo a la disponibilidad financiera.

- Reglamento de Préstamos personales y de emergencia para el personal de la Universidad de El Salvador, según acuerdo No. 46-86-91 del Consejo Superior Universitario de fecha 28 de enero de 1994.

El cual tiene por objetivo establecer los requisitos, procedimientos y alcances que normarán la concesión de los préstamos personales y de emergencia para los trabajadores universitarios, garantizando que la prestación de éstos se realice en los términos establecidos.

## H. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional garantiza la funcionalidad efectiva de todas las actividades administrativas, financieras y prestación de servicios, a través del establecimiento de líneas de autoridad y las relaciones jerárquicas entre la dirección y las diferentes áreas, quedando conformada la estructura organizacional de la siguiente manera:

- **DIRECCIÓN GENERAL**

A cargo del Consejo Directivo, el cual tiene como objetivo principal la administración general de las actividades realizadas en el Fondo Universitario de Protección.

- **ORGANISMOS DE APOYO A LA GESTION**

- ✓ **Comité de Crédito**, que tienen como objetivo: Garantizar el cumplimiento de los lineamientos de los servicios de préstamos personales y de emergencias.
- ✓ **Comisión de Salud**, tiene por objetivo: Asesorar todas las funciones en términos de salud al Consejo Directivo.
- ✓ **Comisión Administrativa-Financiera**, la cual tiene como objetivo: Garantizar el cumplimiento de los lineamientos en relación a lo administrativo y lo financiero.

- **SUBDIRECCIÓN GENERAL**

A cargo de la Gerencia General del Fondo de Protección, la cual tiene por objetivo: Coordinar y dirigir las funciones administrativas-financieras del Fondo Universitario de Protección.

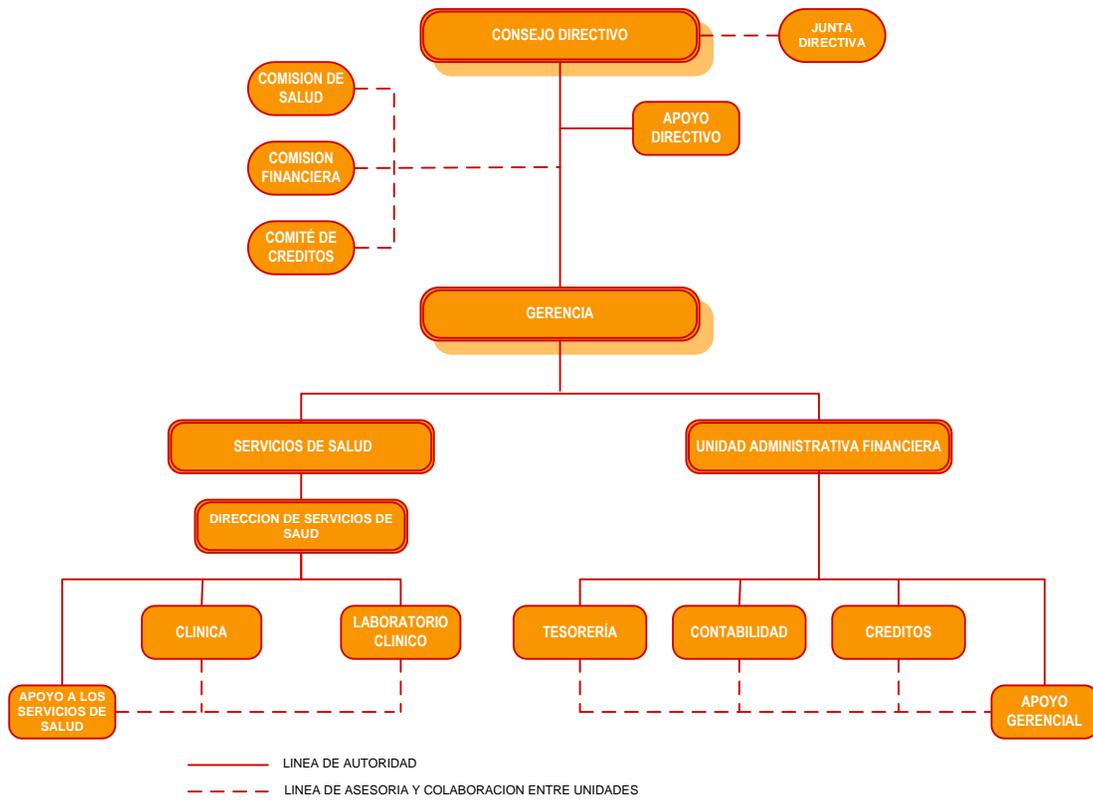
- ✓ **UNIDAD DE SERVICIOS DE SALUD**

Tiene por objetivo: Planificar y organizar las funciones médico-administrativas de los servicios de salud del Fondo Universitario de Protección de la Universidad de El Salvador, proponiendo Programas de Salud Preventiva y Curativa que satisfagan sus necesidades de salud de los beneficiarios, tomando en cuenta las condiciones financieras de la Institución.

- ✓ **UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

La cual tiene como objetivo: Proporcionar servicios de atención al usuario en relación a créditos y/o información sobre trámites de compensación económica por retiro del cotizante de la Institución, así como por reintegro de gastos médicos por beneficiarios.

## Estructura Gráfica del Fondo Universitario de Protección



**FIGURA 6.**

Organigrama propuesto por el grupo de investigación.

## **I. DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

### **1. DIRECCION GENERAL Y ORGANISMOS DE APOYO A LA GESTION**

Los Organismos de Dirección y Apoyo, representan dentro de la estructura organizativa los principales actores que intervienen en el quehacer del FUP. La participación de los mismos en el cumplimiento de los planes estratégicos definidos, contribuirá al fortalecimiento de las actividades de conformidad a lo establecido en el Reglamento Interno del Fondo de Protección, en el cual se establecen las disposiciones legales y responsabilidades que éstos deben cumplir en el desarrollo y funcionamiento de las actividades realizadas en el FUP.

La Dirección General del Fondo de Protección está a cargo del Consejo Directivo y como Grupo de Apoyo a la Gestión, las Comisiones de Salud, Administrativa-Financiera y Comité de Crédito,

#### Consejo Directivo

El Consejo Directivo según artículo 5 del Reglamento Interno del FUP representa, el Organismo de Dirección responsable de la administración general del Fondo de Protección, el cual está integrado por un representante de la Asamblea General Universitaria, un representante del Consejo Superior Universitario y tres representantes de los trabajadores

universitarios, y que según artículo 28 del Reglamento Interno tendrá las siguientes atribuciones:

❖ En lo administrativo:

- ✓ Administrar el Fondo de acuerdo al Reglamento Interno y demás disposiciones reglamentarias y legales que fueren aplicables.
- ✓ Velar por la vigencia y desarrollo de los fines y objetivos del Fondo.
- ✓ Dictar las políticas administrativas y de ejecución para la consecución de los fines del Fondo.
- ✓ Crear la infraestructura necesaria para el funcionamiento adecuado del FUP.
- ✓ Proponer al Rector(a) de la Universidad de El Salvador, y al Consejo Superior Universitario, la ratificación del nombramiento o contratación del personal necesario para el buen funcionamiento del FUP.
- ✓ Aprobar el Plan de Trabajo Anual presentado por la Gerencia General.
- ✓ Presentar la Memoria Anual de su gestión al 31 de diciembre de cada año, ante el Consejo Superior Universitario para su aprobación y remitirá un ejemplar de la misma a la Asamblea General de Delegados.
- ✓ Presentar al Consejo Superior Universitario los proyectos de reformas o adiciones al Reglamento Interno para que, a propuesta del Consejo Superior Universitario, sean aprobados posteriormente en la Asamblea General Universitaria.

- ✓ Rendir cuenta de sus actividades a la Asamblea General Universitaria y al Consejo Superior Universitario cada seis meses y cuántas veces se lo soliciten dichos Organismos.
- ✓ Crear comisiones de trabajo en las diferentes áreas que conforman el FUP con el propósito de coordinar las actividades administrativo, financiero y de servicios de salud.

❖ En lo Financiero:

- ✓ Presentar un Balance General, trimestral debidamente legalizado para ser divulgado a todos los cotizantes del FUP, acompañado del respectivo informe sobre la gestión administrativa financiera.
- ✓ Proponer al Consejo Superior Universitario, para su aprobación, la modificación del aporte o cotización para el FUP, de la parte institucional y de los trabajadores de conformidad con los estudios actuariales.
- ✓ Acordar las inversiones del FUP, en valores realizables que reúnan condiciones suficientes de rentabilidad, seguridad y liquidez y la compra de bienes esenciales que sean necesarias para la infraestructura del FUP, y someterá dicha inversión o compra a la respectiva aprobación del Consejo Superior Universitario.
- ✓ Elaborar y presentar, al Consejo Superior Universitario, el anteproyecto de presupuesto y sistema de salarios del personal que trabaja en el FUP.

❖ En cuanto a la prestación de servicios:

- ✓ Acordar la concesión de los beneficios o prestaciones conforme al Reglamento Interno y los Reglamentos especiales aplicables.
- ✓ Aprobar la contratación de créditos y someterla a la respectiva aprobación del Consejo Superior Universitario.
- ✓ Dar seguimiento a los proyectos que han sido aprobados por los Consejos Directivos anteriores.

#### Organismos de Apoyo a la Gestión

Los organismos de apoyo son equipos de trabajo, creados para asesorar y coordinar las actividades administrativas-Financieras, Servicios de Salud y Prestaciones Económicas, elegidos por acuerdo emitido por el Consejo Directivo, integrados por un representante del Consejo Directivo, un representante de Junta Directiva y un representante de la Asamblea General de Delegados respectivamente, los cuales tendrán como función principal la que a continuación se detalla:

- Comisión Administrativa-Financiera

Su principal función es, la pre-aprobación de las necesidades de recursos materiales y financieros que presenta el Fondo de Protección, estableciendo prioridades y verificando la disponibilidad de los fondos.

- Comisión de Salud

Su principal función es apoyar y coordinar las actividades Médico-Administrativas en conjunto con el Director de los Servicios de Salud y como comisión asesora en todos los términos de salud al Consejo Directivo, además de supervisar el cumplimiento de los lineamientos establecidos para la prestación efectiva de los servicios de salud.

- Comité de Crédito

Su principal función es el estudio, resolución y concesión de los préstamos personales y de emergencia solicitados, además de ejercer supervisión en cuanto al cumplimiento de los lineamientos establecidos para los préstamos otorgados.

## **J. DIRECCIÓN EJECUTIVA**

La dirección general estará representada por la Gerencia del Fondo Universitario de Protección, a cargo del Gerente, que según artículo 34 del reglamento Interno del FUP, será el principal auxiliar del Consejo Directivo en cuanto a la administración del Fondo y que tiene como función principal dirigir, orientar y coordinar las labores del personal para garantizar la gestión efectiva de los servicios.

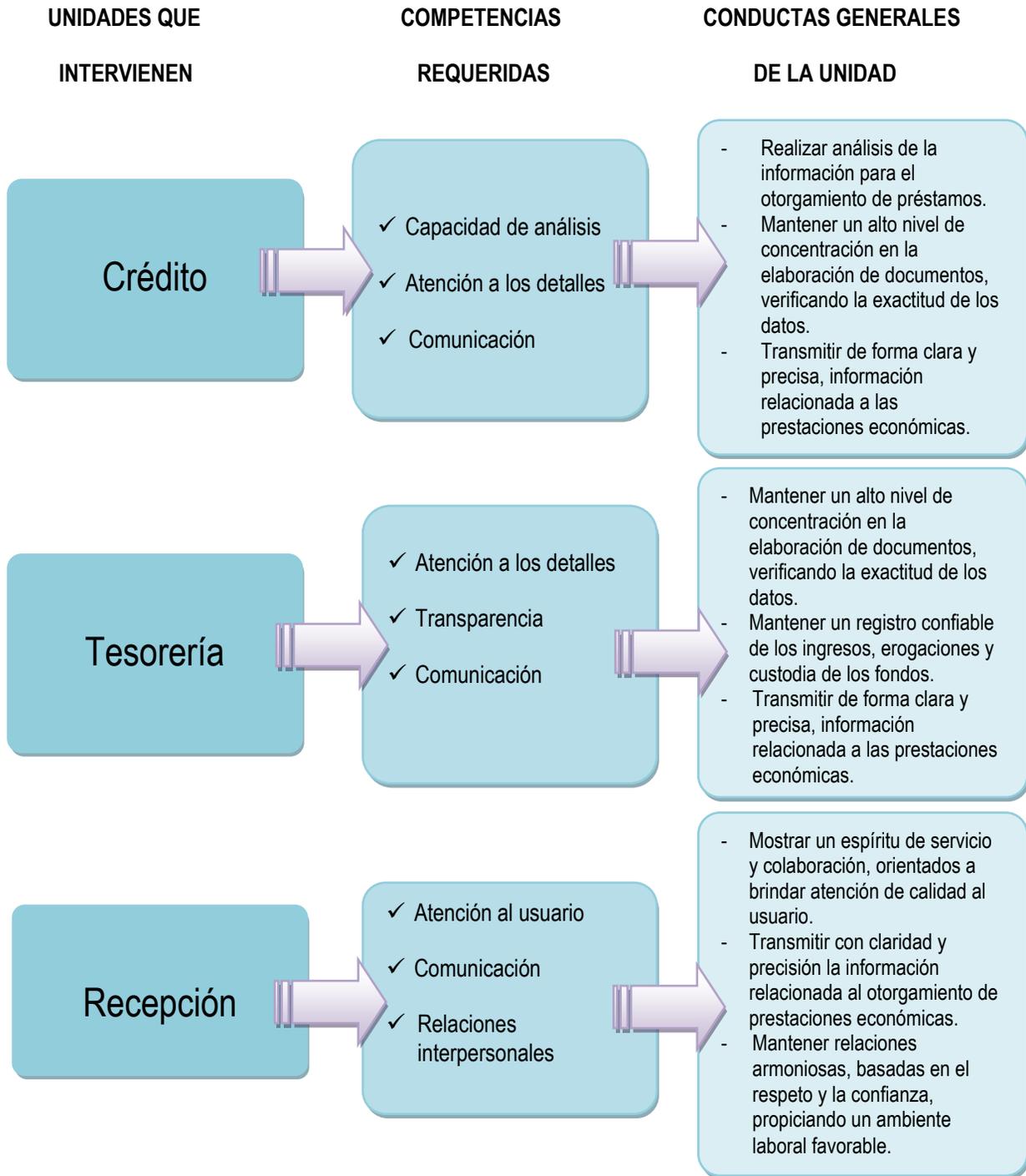
### **1. GESTION DE SERVICIOS**

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno del Fondo Universitario de Protección el principal objetivo es propender por el bienestar de los trabajadores universitarios y sus beneficiarios, en los aspectos sociales y económicos, estableciendo las siguientes prestaciones que contribuyen a mejorar las preceptuadas en otras regulaciones legales o reglamentarias del país:

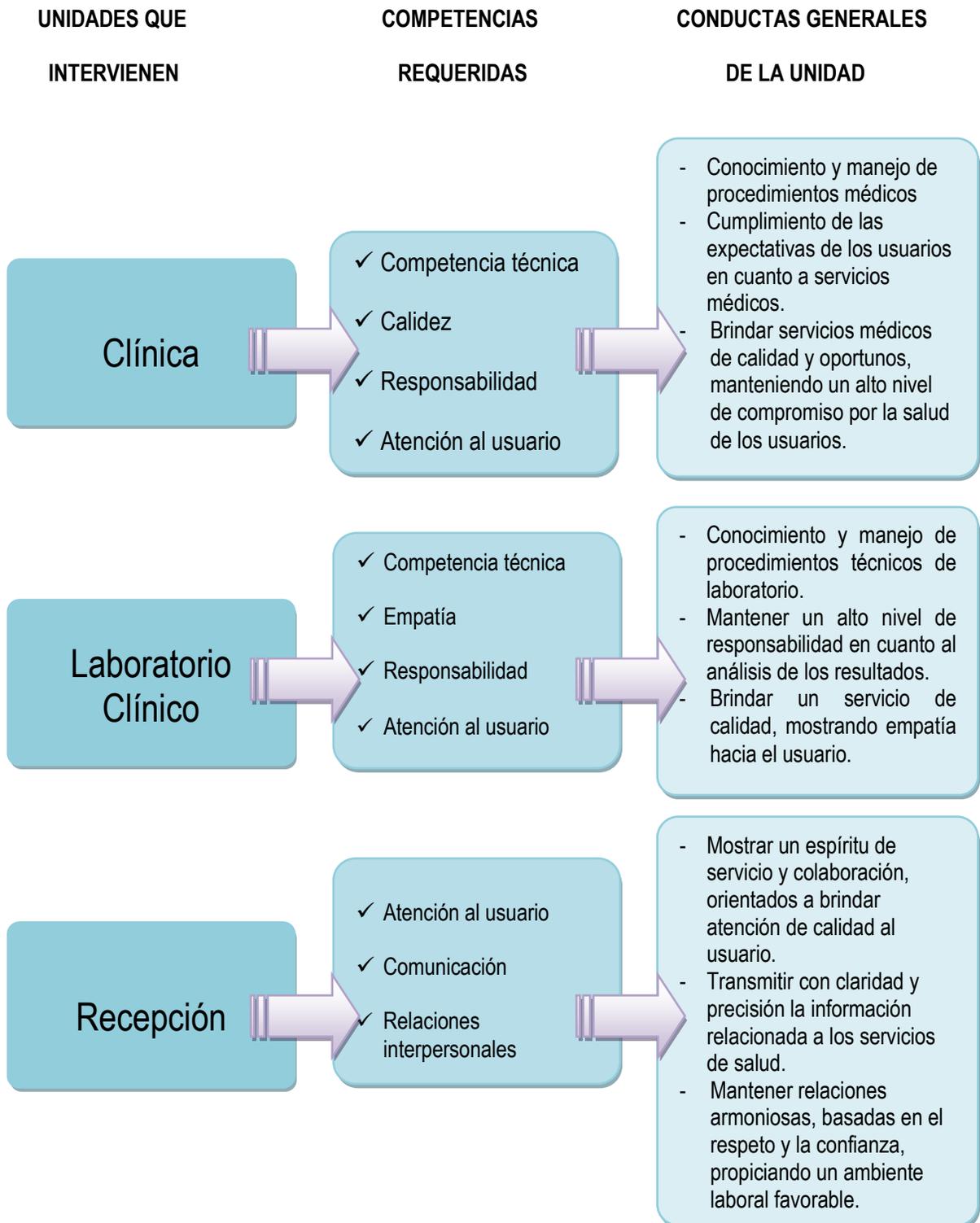
- Prestaciones en Salud
- Compensaciones monetarias
- Bonificación al trabajador en caso de retiro legal
- Préstamos al trabajador en condiciones favorables
- Uso de la despensa familiar creada por el fondo

En el desarrollo y prestación efectiva de los servicios, intervienen las siguientes unidades:

## PRESTACIONES ECONOMICAS



## SERVICIOS DE SALUD



## **2. GESTION ADMINISTRATIVA**

El sistema propone que se aplique en el Fondo de Protección, un estilo de dirección “participativo”, que permitirá evidenciar un cambio de actitudes en el personal hacia una cultura participativa, el cual se refleje en el liderazgo, la motivación, comunicación y supervisión ejercida por la gerencia, a través de la formación de grupos y equipos de mejora y la participación del personal, aportando sugerencias a través de círculos de calidad.

### **2.1 Liderazgo**

Aplicar un liderazgo, representa un aspecto importante para el trabajo y el desarrollo del personal del Fondo de Protección, no solamente con miras a la obtención de los objetivos propuestos, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todas las personas involucradas, el cual contribuirá a mejorar continuamente su desempeño y los resultados del trabajo realizado. Por lo cual se propone un liderazgo “consultivo-participativo”, que permita fomentar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, tomar medidas en cada una de las situaciones que se presenten, e incrementar la cohesión del personal en la toma de decisiones, el cual se aplicará de la siguiente manera:

- Efectuando reuniones periódicamente, en las cuales el personal tenga un espacio para exponer sus puntos de vista y opinar en temas relacionados a la institución, en cuanto a posibles soluciones a problemas existentes o mejoras.

- Estimular la participación del personal en la toma de decisiones, lo cual permitirá crear un sentimiento de asociación y aceptación.
- Realizando actividades que promuevan el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, creando un ambiente de respeto y colaboración que contribuya a obtener un desempeño eficiente del personal.

## **2.2 Motivación**

El éxito de la motivación que se cree en el Fondo de Protección, dependerá de la influencia y práctica efectiva del liderazgo propuesto. Se propone que la motivación dentro del Fondo de Protección se desarrolle de la siguiente manera:

- Incentivo económicos (El Dinero).

Se utilizarán estímulos como bonificaciones y premios en los casos en que el desempeño del personal sea favorable.

- Reconocimiento del esfuerzo.

Se implementarán incentivos enfocados al reconocimiento público, con felicitaciones verbales y por escrito, cuando el personal desempeñe sus actividades de manera eficaz y eficiente para estimularlo a seguir esforzándose.

➤ Participación.

Promover la participación del personal, a través de la realización de actividades en las que se traten asuntos relacionados a su trabajo, permitiendo que propongan mejoras o soluciones para su realización, además de comunicar y reconocer su aportación en los logros obtenidos por la institución.

➤ Desarrollo profesional.

Se elaborarán planes de capacitación que incluyan temas que promuevan el desarrollo de las habilidades, destrezas y facultades intelectuales del personal y mejoren el desempeño de sus funciones.

### **2.3 Comunicación**

Para garantizar que el proceso de comunicación sea efectivo y eficiente, la información deberá fluir de forma ascendente y descendente, utilizando los canales adecuados para transmitir la información, ejecutándola de la siguiente manera:

➤ Comunicación Descendente.

La gerencia transmitirá la información relacionada a las actividades, logros, problemas que necesitan atención y proporcionar instrucciones, manteniendo a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la institución:

- Utilizando comunicación escrita, a través de medios como memorándum, circulares y notas por medio de los cuales quede evidencia del tipo de información que se transmite y evitar las confusiones.
- Realizar reuniones con el personal, en donde la información se transmite de forma oral y luego realizar retroalimentación para asegurarse que el mensaje ha sido comprendido, asegurando que la información relevante sea conocida por todos.

➤ **Comunicación Ascendente**

El personal tendrá la libertad y confianza de expresar sus opiniones, aplicando diferentes métodos que generen confianza y valor para comunicar los problemas suscitados, garantizando un ambiente laboral óptimo, a través de:

- Un buzón de sugerencias, para que expresen sus opiniones.
- Realizar reuniones, en las que se efectúen actividades enfocadas a conocer las necesidades de personal a través de dinámicas de grupo.
- Utilizar medios escritos para informar a la gerencia el trabajo realizado y para informar problemas relacionados a su puesto.

## **2.4 Supervisión**

Esta función está enfocada a identificar errores y con el objetivo de realizar las actividades eficientemente, se ejecutará aplicando las siguientes técnicas de supervisión:

- Se realizarán reuniones para definir metas, solicitar informes laborales, informar nuevos procesos o simplemente aclarar dudas.
- Se establecerán objetivos individuales en forma participativa, para que cada colaborador conozca lo que se espera del desempeño respectivo.
- Se observará directamente la ejecución de las actividades realizadas, para identificar malos procedimientos.
- Se realizarán evaluaciones del desempeño periódicamente, para medir el rendimiento y verificar si el personal cumple con su trabajo de acuerdo a lo establecido.

### **3. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS**

El Fondo Universitario de Protección, además de contar con un Sistema de Gestión Administrativa, debe contar también con herramientas basadas en competencias, que sirvan como guías del desempeño, ayudando tanto a la Gerencia como al personal, a conocer las funciones, responsabilidades, procedimientos y políticas, que deben realizarse y cumplirse para el funcionamiento efectivo del fondo.

Para ello se han definido tres herramientas:

1. Manual de Análisis y Descripción de Puestos
2. Políticas y Procedimientos
3. Instrumento de Evaluación por Competencias

#### **3.1 Manual De Análisis y Descripción De Puestos Basados En Competencias**

El Fondo Universitario de Protección necesita contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos y que además tenga la capacidad de lograr los resultados propuestos.

Contar con un Manual de Análisis y Descripción de Puestos Basado en Competencias, para el Fondo de Protección permitirá de forma general:

- Conocer con exactitud los perfiles laborales en base a competencias de cada puesto para desempeñar eficientemente el trabajo del Fondo.
- Mejorar los procesos y procedimientos de trabajo.
- Crear planes de capacitación y desarrollo.
- Tener un marco de referencia para la evaluación del desempeño en base a competencias.
- Proporcionar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Tener información para elaborar planes de incentivos.

Así mismo representa una herramienta de mucha utilidad para todas las personas involucradas en el funcionamiento del Fondo de Protección:

Para los Organismos de Dirección:

Representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuales son las obligaciones y características de cada perfil de puesto. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a esta información y tener una idea en conjunto del trabajo realizado en el Fondo de Protección.

Para la Gerencia:

Permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.

Para el Personal:

Pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las responsabilidades y actividades que requiere el puesto que desempeña y los requisitos para realizarlas eficientemente.

(Ver anexo N° 1)

### **3.2 Políticas y Procedimientos**

La definición de políticas y procedimientos para los servicios que brinda el Fondo Universitario de Protección, contribuirá a que la prestación de los mismos sea más efectiva, a través de la realización de las actividades bajo una serie de procedimientos y la definición de políticas que normen su funcionamiento y garanticen:

- La satisfacción de los cotizantes.
- La implementación de la mejora continua.

Para ello se han definido políticas y procedimientos, para los servicios de:

- Salud
- Compensaciones y bonificaciones
- Préstamos personales y de emergencia
- Usos de la despensa familiar

De los cuales se presentan las políticas con aprobación del Consejo Directivo del Fondo de Protección. (Ver anexo N° 2)

### 3.3 Instrumento De Evaluación Por Competencias

La evaluación del desempeño por competencias identificará el resultado de la relación activa que la persona establece con su trabajo y su formación, además constituirá un parámetro que permite caracterizar al personal y de esta manera evaluarlos.

El instrumento de evaluación por competencias permitirá al Fondo Universitario de Protección, tener una apreciación sistemática del rendimiento de cada persona en el cargo o el de desarrollo futuro, además de integrar al personal, tanto a la institución como al puesto que desempeña, midiendo el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, identificando sus debilidades y fortalezas a través de la evaluación del cumplimiento de las competencias que requiere el puesto.

Se propone que la evaluación del desempeño por competencias se desarrolle de la siguiente manera:

- Se deberá realizar un diagnóstico del personal, el cual deberá indicar el nombre de la persona a evaluarse, el puesto que desempeña, la unidad a la que pertenece, y los indicadores del desempeño; presentado esta información en la "Matriz Diagnóstica del Personal".

- Para determinar los factores de evaluación es necesario que se tome de base el Manual de Análisis y Descripción de Puestos, el cual describe las responsabilidades y las competencias requeridas para cada uno de los puestos a evaluarse; dichas competencias serán los factores bajo los cuales será evaluado el personal a través de la definición de las conductas evidenciadas para cada competencia. Estos factores serán presentados en la “Matriz para Establecer Factores de Evaluación”
  
- A cada factor se le asignará un porcentaje de peso los cuales estará distribuidos de la siguiente manera:
  1. Cada responsabilidad deberá ordenarse según la que represente mayor complejidad, asignándole un porcentaje de peso a cada una de ellas, de tal forma que el total de estos porcentajes sumen el 100%.
  2. Luego los factores de evaluación, que serán las competencias requeridas para cada responsabilidad, se ordenarán por el grado de impacto o importancia dentro de la responsabilidad correspondiente y se les asignará un porcentaje de peso que sumará el porcentaje total de cada responsabilidad.
  3. Así mismo las conductas a evidenciar para cada competencia, que serán los parámetros a evaluar, se les asignará un porcentaje en relación a la competencia correspondiente.

Ejemplo:

Responsabilidad	%	Factor de Evaluación	%	Conductas a Evidenciar	%
Coordinar, controlar y supervisar el desempeño laboral del personal y el trabajo de las diferentes unidades.	35%	Liderazgo	20%	Logra que el personal a su cargo cumpla instrucciones y guarden una actitud de respeto.	10%
				Capacidad de promover entre los colaboradores la motivación en el trabajo.	10%
		Planificación de Actividades.	15%	Capaz de planificar múltiples actividades simultáneamente.	9%
				Establece mecanismos de coordinación y control de las actividades.	6%

- La clasificación y puntuación para la evaluación del desempeño se ha determinado de la siguiente manera:

CLASIFICACION	DESCRIPCION	PUNTUACION
Excelente	El desempeño es de calidad y satisfactorio en el área en el que se desenvuelve y excede los requerimientos exigidos por el puesto.	9-10
Muy Bueno	El desempeño es sobresaliente y cumple los requerimientos exigidos por el puesto.	7-8
Bueno	El desempeño logra satisfacer los requerimientos que el puesto exige.	6-5
Regular	El desempeño es bajo, pues no cumple de manera exacta con los requerimientos del puesto.	3-4
Deficiente	El desempeño no alcanza el mínimo de requerimientos, pues realiza deficientemente las funciones exigidas por el puesto, por lo que necesita mejorar el desempeño.	1-2

- De esta manera la puntuación obtenida de la evaluación de cada conducta a evidenciar se multiplicará por la ponderación o porcentaje correspondiente, la suma de todos los porcentajes será la calificación global obtenida por la persona evaluada.

Así mismo para obtener la calificación específica de cada responsabilidad y factor de evaluación (competencia), se realizará la siguiente operación:

- Calificación por cada competencia: se obtiene de la suma del conjunto de conductas definidas para cada una de ellas.
- Calificación por cada responsabilidad: se obtiene de la suma del conjunto de competencias definidas para cada una de ellas.

Los resultados de las evaluaciones deben comunicarse en todos los niveles y debe de utilizarse como un instrumento fundamental para los planes de desarrollo y capacitación.

- Finalmente los resultados de la evaluación se presentan de manera descriptiva, los cuales nos permiten identificar las debilidades y fortalezas del personal, así como también las necesidades de capacitación y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en un futuro.

(Ver anexo N° 3)

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James ilustrado
- Evans, James y Otros. Administración y Control de la Calidad. 6ª Edición.
- Franklin F. Enrique Benjamín, Organización de Empresas. 2ª Edición.
- Guillermo Gómez Ceja, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ª Edición.
- Gestión de Recurso Humano, Basada en Competencias Laborales, 2ª Edición.
- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición.
- Koontz y Weihrich. Administración, Una Perspectiva Global. 10ª Edición.
- Mejía, Salvador I. Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis. 5ª Edición.
- Oakland, John S. Administración por Calidad Total. 3ª Edición.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, 4ª. Edición.
- Stephen Robbins y otros. Administración. 5ta. Edición.
- Stoner, James y otros. Administración. 6ª Edición.

## **TESIS:**

- Calderón Valladares, Carlos Mauricio y otros. Diseño de un Modelo Administrativo para la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores del Área Metropolitana de San Salvador Caso Ilustrativo. Tesis de Graduación Universidad de El Salvador, 2007.
- Flores Hernández, René Alfonso y otros. Control Contable Administrativo de Operaciones de las Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Tesis de Graduación Universidad de El Salvador, 1999.
- Mejía, Benjamín Alejandro. Modelo para la creación de un Fondo de Protección para los trabajadores de una Empresa Privada. Tesis de Graduación Universidad José Simeón Cañas UCA, 1983.

## **SITIOS WEB:**

- [www.GestioPolis.com](http://www.GestioPolis.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.cinterfor.org](http://www.cinterfor.org)
- [www.oit.org](http://www.oit.org)

**OTROS:**

- Acuerdo Aprobado N° 9,87/89 6 3ra. Por el Consejo Superior Universitario.
- Lobo Pérez, Héctor Leonel y otros, Seguridad Social en El Salvador CEFA 1976.
- Manual de Funcionamiento y Organización 2003. Fondo Universitario de Protección.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador en vigencia, Art. 93.
- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000:2000 apartado, Generalidades Pág. 8

# ANEXOS

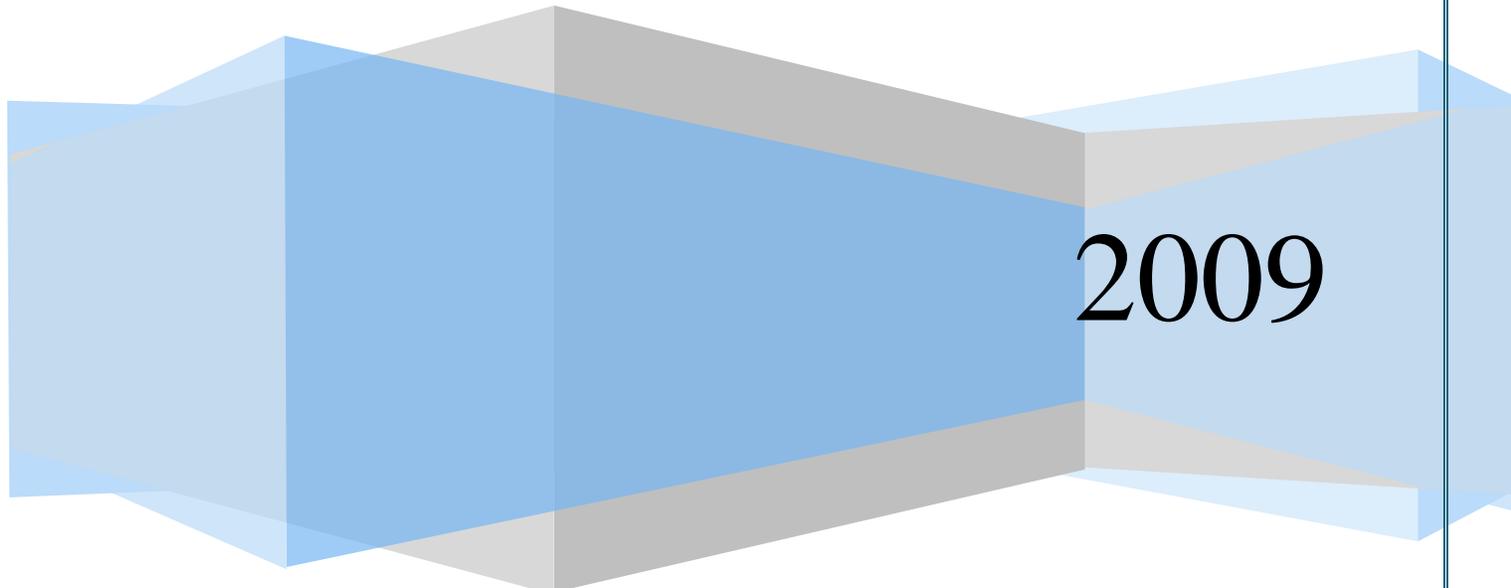
# ANEXO # 1

MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS  
POR COMPETENCIAS BASADO EN COMPETENCIAS.



# Manual de Análisis y Descripción de Puestos por Competencias

Fondo Universitario de Protección  
Universidad de El Salvador



2009

## **INDICE**

1. Objetivos del manual
2. Políticas del manual
3. Normas del manual
4. Instrucciones de uso del manual
5. Ámbito de aplicación del manual
6. Importancia del manual
7. Vigencia del manual
8. Catálogo de Competencias Laborales
9. Cuerpo Del Manual

## **OBJETIVOS DEL MANUAL**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Proporcionar una fuente de información y consulta para la Dirección, Subdirección y personal del Fondo Universitario de Protección, para guiar el desarrollo de sus actividades y funciones e identificar la ubicación, autoridad, responsabilidad y requisitos mínimos para optar a dicho cargo.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Servir de apoyo a la Gerencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que muestra el perfil que debe tener un candidato a contratar.
- Servir de guía para conocer las relaciones, responsabilidades y actividades asignadas en los diferentes puestos y evitar la duplicidad de funciones y de mando.
- Determinar las competencias requeridas para cada puesto, que sirvan de parámetro para evaluar el desempeño.

## **POLITICAS DEL MANUAL**

- Deberá ser conocido por todos los miembros de la institución con el propósito de que entiendan las funciones y responsabilidades que le corresponden a cada uno de ellos.
- Revisarlo cada año con el objetivo de actualizarlo y mantenerlo.
- Cualquier modificación, eliminación o ajuste que se le haga al manual, deberá ser comunicado al personal.
- Siempre que se desee cubrir una vacante se tomara como base el manual.
- Deberá ser revisado para realizar análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la institución.

## **NORMAS DE USO DEL MANUAL**

- Las normas del presente manual, se aplicaran desde el momento en que sea presentado y autorizado por la Dirección del Fondo Universitario de Protección.
- Este manual servirá de apoyo en el proceso de selección de personal, para comparar el perfil deseado con el perfil del aspirante.
- Las funciones, actividades y tareas que contempla este manual serán desarrolladas por el personal que desempeña cada uno de los puestos descritos.
- Para dar garantía y confiabilidad, este manual deberá ser revisado periódicamente, o por lo menos una vez al año.
- La responsabilidad de actualizar el manual, estará a cargo de la Dirección del Fondo Universitario de Protección, o a través de una fuente externa contratada por dicha unidad, la cual expondrá los cambios que considere necesarios a la unidad antes mencionada.

## **INSTRUCCIONES DE USO DEL MANUAL**

El presente manual tiene como propósito fundamental establecer una base sólida para la distribución de actividades, responsabilidades y proporcionar los requisitos mínimos indispensables necesarios para poder optar aun puesto dentro de la estructura organizacional de la Institución.

Inicialmente se parte de las instrucciones para su uso, se proporciona la importancia del manual, los objetivos que se persiguen con dicho manual, así como sus políticas y normas de uso; la parte central del manual es la descripción de los puestos, en donde se detallan los datos generales del puesto, el objetivo, responsabilidades, indicadores de aplicación, función general, funciones específicas, relaciones internas y externas, el perfil del puesto y las competencias que forman parte de un puesto determinado.

Finalmente se agrega un Catálogo de Competencias que contiene la descripción de cada una de las competencias que se requieren en los puestos de trabajo y en el nivel en que se desarrollan o se deben ejecutar según sea el caso.

Este manual ha sido diseñado de una forma clara y sencilla para que las personas que hagan uso de el, lo comprendan sin ninguna dificultad.

El cuerpo del manual, describe los puestos tipo existentes en el Fondo Universitario de Protección, ordenados por niveles jerárquicos de la siguiente manera:

Unidad Administrativa Financiera

3. Gerente General
4. Tesorera
5. Contador
6. Encargada de Crédito
7. Auxiliar de Crédito
8. Secretaria Asistente de Gerencia
9. Secretaria de Consejo Directivo
10. Secretaria Recepcionista

Unidad de los Servicios de Salud

- i. Director de los Servicios de Salud
- ii. Laboratorista Clínico
- iii. Enfermera
- iv. Secretaria de Clínica

## **AMBITO DE APLICACIÓN DEL MANUAL**

### Definición de los puestos:

#### ➤ Gerente General

Es la persona designada para dirigir, coordinar, gestionar y supervisar, las actividades administrativo-financiero, de forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de la normativa definida por la Universidad de El Salvador.

#### ➤ Tesorera

Es la persona encargada de registrar y controlar la recaudación, erogación y custodia de los fondos del FUP emanados de diversos proyectos, pago de servicios de salud y aportaciones de trabajadores; además de controlar la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias.

#### ➤ Contador

Es la persona encargada de clasificar, analizar y registrar las operaciones financieras del Fondo Universitario de Protección, en base a documentación y políticas contables establecidas previamente, a través de un sistema contable para emitir los estados financieros.

#### ➤ Encargada de Crédito

Es la persona encargada de organizar y sistematizar toda la documentación relacionada a las diferentes carteras de crédito, así como controlar los saldos pendientes de los deudores y efectuar procedimiento de recuperación.

#### ➤ Auxiliar de Crédito

Es la persona encargada de administrar la cartera de de despensa familiar y de realizar el análisis de las solicitudes de préstamos recibidas.

#### ➤ Secretaria Asistente de Gerencia

Es la persona encargada de ejecutar actividades secretariales administrativas y de asistencia a gerencia y comisiones del Fondo Universitario de Protección.

➤ Secretaria de Consejo Directivo

Es la persona encargada de realizar actividades de apoyo secretarial y de asistencia, a nivel de Consejo y Junta Directiva, en cuanto a la redacción y elaboración de actas y acuerdos respectivos de las reuniones que se realicen y la remisión de los mismos a quien corresponda.

➤ Secretaria Recepcionista

Es la persona encargada de atender a los trabajadores, brindar la información y orientación necesaria de trámites que el usuario debe realizar de acuerdo a sus necesidades, recibir y revisar solicitudes de préstamos.

➤ Director de los Servicios de Salud

Es la persona designada para administrar el funcionamiento de los servicios médicos, supervisar al personal de la Unidad de Servicios de Salud y proponer programas de salud a beneficiarios del Fondo Universitario de Protección.

➤ Laboratorista Clínico

Es la persona encargada de realizar análisis de exámenes clínicos solicitados por los médicos a los beneficiarios y no beneficiarios que visita la clínica del FUP, como parte del apoyo a los servicios de salud que se prestan.

➤ Enfermera

Es la persona encargada de brindar atención a pacientes que requieran de los servicios médicos que ofrece el Fondo Universitario de Protección, y apoyar el desarrollo de las actividades médicas.

➤ Secretaria de Clínica

Es la persona encargada de proporcionar apoyo secretarial a los servicios médicos, así como a los pacientes y público en general que visita la clínica del FUP.

## **IMPORTANCIA DEL MANUAL**

El manual de Descripción y Análisis de Puestos, es de gran importancia ya que en este se establecen las competencias necesarias para llevar a cabo las actividades que requiere cada uno de los puestos de trabajo de la Institución.

A través del manual se tiene una mejor visión de los puestos con los que cuenta la Institución y se facilita la provisión del personal idóneo para los mismos.

Además el manual es de mucha importancia, porque ayuda a inducir al personal nuevo, y se utiliza de apoyo cuando se va a promover el desarrollo del personal y también para evaluar el desempeño.

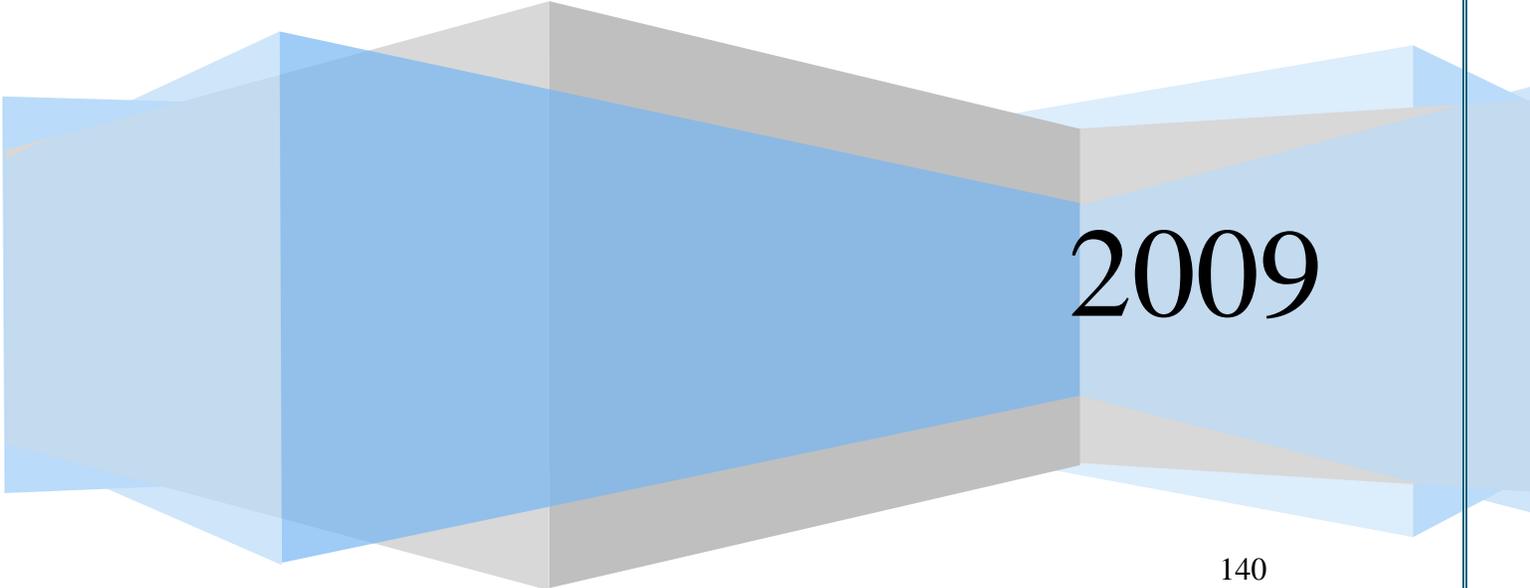
## **VIGENCIA DEL MANUAL**

Este manual entrará en vigencia a partir del año 2009 y se modificará anualmente o cuando se hagan cambios en la misión, visión, objetivos, políticas o alguna modificación realizada a la descripción de los puestos definidos en este manual.



# Catálogo de Competencias Laborales

Fondo Universitario de Protección  
Universidad de El Salvador



2009

## **CATALOGO DE COMPETENCIAS LABORALES**

---



### **INTRODUCCION**

Las instituciones que tendrán una ventaja competitiva en este milenio serán aquellas que gestionen estratégicamente sus Recursos Humanos. El éxito de una organización está en función de la calidad y disposición de su equipo humano; el más potente será aquel que aproveche al máximo las cualidades de cada uno de sus integrantes, en este principio se basa la Gestión por Competencias. En el futuro, triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial: su personal, sus métodos y sus sistemas.

Por todas estas razones, en el mundo empresarial hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características de las personas que integran las organizaciones, es decir, humanizando esta gestión.

A pesar de que el concepto de competencias no es algo nuevo, el enfoque de la Gestión por Competencias es un tema con una importancia y una utilización creciente en el actual mundo empresarial. Este es un sistema que concibe la organización como un todo integral en donde las diferentes áreas de actividad se interrelacionan y concurren en la política y estrategia de la empresa.

Las definiciones se dan desde dos enfoques: El Enfoque Funcional que su aplicación la hace en base a un proceso en el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar, para permitir que la función principal se alcance y El Enfoque Conductista, identifica los conocimientos,

habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las actividades, puestos y ocupaciones que demanda el mercado del trabajo.

El modelo conductista se basa en el conocimiento y la experiencia de un grupo de expertos para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general y toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.

◆ **Definiciones:**

El término de competencia puede ser utilizado en diferentes contextos. Sin embargo en el contexto de la gestión de Recursos Humanos se entiende como:

- ❖ El grado de calificación de una persona en particular, o sea “su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos” o vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria por otra” (Claude Levy Levoyer, Gestión de las Competencias- 1997).
- ❖ Las actitudes hacia sí mismo, hacia los demás y hacia las exigencias y retos laborales que se le presenten, en decir su voluntad, motivos, deseos, gustos y valores.
- ❖ Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (OIT, Organización Internacional del Trabajo.)

Sin embargo un concepto claro de aplicación práctica lo hace (INTECAP, Modelo Norte, 2000) que la define como: “Conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo”.

En donde los conocimientos, no son más que datos e información adquirida por vías formales o no y que nos ayudan a entender determinados hechos, las destrezas o habilidades que son conductas autorizadas por la práctica, las capacidades y aptitudes que se refieren al potencial innato con que venimos dotados al nacer y las actitudes o valores que pueden definirse como manifestaciones conductuales de nuestra disposición hacia algo.

En esta definición se destacan tres puntos importantes de las competencias laborales, el SABER, que se determinan a través de los conocimientos; el SABER HACER, que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; y el SER, que involucra las actitudes y valores de las personas en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de estos afecta el desempeño de las funciones productivas con calidad.

## Competencias Clave y Tipologías (Enfoque Conductista)

Según Leonard Mertens los tipos de competencias se pueden dividir en tres tipos:

### Competencias Básicas:

“Comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal como son las destrezas, habilidades y capacidades de: lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de hechos”.

<b><i>DOMINIO DE LECTURA Y ESCRITURA</i></b>	
Debe comunicarse por medio de la escritura ya sea manual o por medios mecánicos o electrónicos y saber interpretar textos que pueden estar en forma de instructivos, documentos, reportes, libros, graficas, diagramas, esquemas, etc.	
<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal tenga un dominio de la lectura y escritura que le permita desarrollar tareas y seguir instrucciones.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de elaborar informes haciendo uso de las herramientas informáticas y aplicando reglas ortográficas, además de asimilar la información que maneje de acuerdo a su cargo.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea hábil para interpretar documentos e información relacionados a su cargo, además de ser capaz de transmitir información clara a través de la escritura ya sea manual o por medios mecánicos o electrónicos.

### ***CAPACIDAD DE COMUNICACION***

Debe ser capaz de presentar claramente información oral y escrita, comunicar a los otros lo que piensa y lo que sabe, además saber escuchar con atención lo que otras personas dicen, para dar forma a su criterio, para juzgar e interpretar.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de expresarse verbalmente y prestar atención a los demás.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de presentar claramente información oral y escrita, de entablar comunicación generando confianza y respeto.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea ejemplo de comportamiento al hablar con los demás, de comunicar a los otros lo que piensa y lo que sabe, además de escuchar con atención lo que otras personas dicen para poder entablar lazos amistosos y de compañerismo.

### ***APLICACION DE LA MATEMATICA***

Debe manejar aspectos cuantitativos, los cuales se expresan en números, magnitudes y medidas que se manifiestan por medio de números y que su correcta aplicación permite observar su desempeño laboral.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal tenga conocimiento de las cuatro operaciones matemáticas básicas.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal conozca y aplique términos cuantitativos de acuerdo a las actividades desarrolladas en su puesto de trabajo.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal tenga un total dominio y manejo de las matemáticas debido a que debe realizar informes y trabajo con datos cuantitativos y con un alto grado de dificultad.

### ***SENTIDO DE RESPONSABILIDAD***

Es la capacidad de la persona para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr brindar un servicio con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal mantenga una actitud positiva ante el desarrollo de las actividades que le sean asignadas.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas en los plazos y con la calidad requerida.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal desempeñe las tareas con dedicación, cumpliendo con los plazos establecidos y la calidad requerida. Que asuma plena responsabilidad por el desempeño del equipo a su cargo y de los resultados de las tareas como propias.

### ***GESTION DE LAS RELACIONES***

Debe ser capaz de actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas; ayuda a los demás.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de establecer afinidades armoniosas con los demás y reconocer sus preocupaciones y sentimientos.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de establecer y mantener asociaciones duraderas basadas en la confianza y ayuda a los demás.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal muestre permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar grupos de relaciones de intereses comunes para lograr mejores resultados en el trabajo y presentar un espíritu de colaboración.

### ***CAPACIDAD DE ANALISIS***

Debe ser capaz de realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes, además de ser capaz de analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal pueda analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes y presentar datos.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal analice información e identifique problemas, coordinando datos relevantes y que sea capaz de analizar, organizar y presenta datos.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal realice análisis lógicos, reconozca información significativa buscando y coordinando datos relevantes. Que tenga la capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

### ***HABILIDAD DE REDACCION***

Debe saber expresar por escrito los pensamientos o conocimientos con coherencia y claridad textual de lo que se quiere decir.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal posea facilidad de plasmar lógicamente sus ideas.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de expresar de manera escrita y en orden lógico la información.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de identificar las ideas principales y secundarias de un texto específico ordenando las palabras en orden lógico, aplicando técnicas de redacción para elaborar documentos.

### **Competencias Genéricas:**

Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios del diferente ámbito de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación y programación.

Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por experiencia obtenida en el centro del trabajo y pueden mejorarse a través de programas de capacitación.

<i><b>TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCION DE PROBLEMAS</b></i>	
Consiste en la capacidad de actuar para resolver problemas al mismo tiempo que exhibe buen juicio y una comprensión realista de los problemas.	
<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de actuar aún cuando este tratando con tópicos emocionales, examinando los hechos y evaluando las opciones.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de razonar y actuar, examinando los hechos y evaluando las alternativas para la solución de problemas.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de identificar, analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar variables, para comprender la situación que se presenta, aplicando técnicas para encontrar soluciones razonables.

### ***ATENCIÓN A LOS DETALLES***

Es la capacidad para seguir procedimientos detallados y asegurar la exactitud de los documentos y datos, concentrarse en los detalles de las tareas de rutina, establecer y mantener al día un sistema de clasificación de archivos.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal realice con detalle las tareas cotidianas.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal realice las tareas cotidianas siguiendo procesos o procedimientos de manera detallada.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal tenga un alto nivel de concentración en los detalles asegurando la exactitud de los documentos y datos, siguiendo procesos y procedimientos de forma detallada.

### ***PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES***

Capacidad de prepararse para responder a nuevas necesidades, capaz de definir objetivos, políticas, el establecimiento y cumplimiento de las metas, el ordenamiento y eficiencia de los recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización, así como el establecimiento de estándares de tiempo, cantidad y calidad en productos y servicios.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal organice el trabajo y administre adecuadamente los recursos.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal establezca objetivos para la realización de las tareas, defina prioridades, controlando la calidad de trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

### ***CALIDAD EN EL TRABAJO***

Es la capacidad de cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua, mantener normas elevadas a pesar de los plazos apremiantes.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal entienda y conozca los temas relacionados con su especialidad como para cumplir sus funciones.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal entienda y conozca todos los temas relacionados a su especialidad para cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que puedan ser mejorados de forma continua.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal entienda y conozca todos los temas relacionados con su especialidad. Ser capaz de mantener normas elevadas de calidad a pesar de los plazos establecidos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Demuestra constantemente interés por aprender.

### ***USO DE LA TECNOLOGIA***

Es la capacidad para manejar y utilizar maquinaria, equipo, herramientas y programas operativos para mejorar la calidad en el trabajo.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal conozca y utilice equipo y herramientas para la realización de las actividades.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal conozca y utilice equipo, herramientas y programas operativos que le permita mejorar la realización de las actividades.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal utilice equipo, herramientas y programas operativos que faciliten la transformación y comunicación de información mejorando la calidad en el trabajo.

### ***ADMINISTRACION DE LA INFORMACION***

Es la capacidad de analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma aquellos datos que le son útiles, determinar los canales adecuados para trasladar la información, identificar la información relevante y transformarlos en datos coherentes

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de sintetizar y redactar, para transformar datos en información coherente.
2	Las competencias en este nivel requieren que el personal sea capaz de sintetizar, redactar y analizar lógicamente toda la información que fluye en la institución y extraer de la misma aquellos datos que le son útiles.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal transforme, genere y transmita información de forma sistemática en determinado tiempo. Sea capaz de analizar la información e identificar datos que sean útiles.

### ***PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO***

Es la capacidad para optimizar los recursos disponibles de forma eficiente y eficaz optimiza para brindar servicios de calidad,

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de optimizar los recursos que le sean asignados.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de optimizar los recursos que le sean asignados, de organizar y controlar su tiempo.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de coordinar su tiempo y el de sus colaboradores directos optimizando el desarrollo de las tareas. Establecer presupuestos y controlar los gastos. Asegurar que las personas cuenten con el equipo necesario, identificar y satisfacer las necesidades del personal.

### ***LIDERAZGO***

Habilidad para ejercer influencia sobre su equipo, promover una alta motivación hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional, capacidad para ejercer una función de autoridad cuando sea necesario.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de ejercer una función de autoridad cuando sea necesario.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de influir en las personas, defienda sus ideas aun cuando impliquen un riesgo y haga comentarios constructivos a los demás.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal ejerza una fuerte influencia en todos los miembros de la institución, tenga la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación, desarrollando un espíritu de cooperación para que se comprometan con la institución en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con todo el personal.

### ***TRABAJO EN EQUIPO***

Es la habilidad de compartir y estimular acciones para dar y recibir información, experiencias, actividades, sentimientos y otros intercambios, capacidad de fomentar la solidaridad entre compañeros y compartir logros y dificultades.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal desarrolle y mantenga relaciones productivas y respetuosas con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal establezca relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal comparta los meritos con sus colegas, manifiesten el entusiasmo y favorezcan un ambiente de trabajo en grupo armonioso, trabaje en cercana colabora con todas la unidades de la institución, apoye las decisiones del grupo y solicite opiniones de sus colegas, exhibiendo un espíritu de trabajo en equipo.

### ***ORIENTACION AL CLIENTE***

Es la capacidad para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Habilidad para entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de mantener un alto nivel de prestación de servicios,
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal conozca, resuelva y satisfaga con un alto estándar de calidad las necesidades y expectativas del cliente.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal mantenga una buena disposición de servicio mediante comportamientos y actitudes positivas y proactivas, requiere que se oriente, informe y distribuya adecuadamente los requerimientos que demanda la clientela interna o externa, posea habilidad de comunicación, conductas adecuadas de cortesía, respeto y empatía personal.

### ***INICIATIVA***

Habilidad de actuar en forma proactiva, prepararse de antemano en búsqueda de oportunidades o soluciones de problemas.

<b>NIVELES</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Las funciones en este nivel requieren que el personal actúe y desarrolle sus tareas sin supervisión.
2	Las funciones en este nivel requieren que el personal sea capaz de actuar rápidamente, asumiendo responsabilidades adicionales a su cargo y reaccionando de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.
3	Las funciones en este nivel requieren que el personal tenga la capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación, asuma responsabilidades adicionales a su cargo e identifique un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

**Competencias Específicas:**

Se relaciona con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que convierten al trabajador en un experto en el desempeño de una función o actividad.

Estas competencias crean valor para una organización; ya que la diferencian de las demás creando una ventaja competitiva. Por esta razón su identificación debe realizarse específicamente para cada área de competencia.

# **Cuerpo del Manual de Análisis y Descripción de Puestos**

## **Fondo Universitario de Protección**



**DATOS GENERALES DEL PUESTO**

**NOMBRE FUNCIONAL DEL PUESTO:**

GERENTE (A) GENERAL

**DE QUIEN DEPENDE DEL PUESTO:**

CONSEJO DIRECTIVO

**PUESTOS QUE SUPERVISA:**

DIRECTOR DE LOS SERVICIOS DE SALUD, CONTADOR, TESORERA, ANALISTA DE CREDITOS, RECEPCIONISTA, SECRETARIA ASISTENTE DE GERENCIA, SECRETARIA DE CONSEJO DIRECTIVO.

**OBJETIVO DEL PUESTO**

ADMINISTRAR EL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE TODAS LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCIÓN, ATRAVÉS DE LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS.

**INDICADORES DE APLICACION**

- A) SEGUIR PROCEDIMIENTOS DETALLADOS Y ASEGURAR LA EXACTITUD DE LOS DOCUMENTOS Y DATOS.
- B) VELAR POR QUE LA INFORMACION FINANCIERA SE PRESENTE DE FORMA CLARA, COMPLETA Y OPORTUNA.
- C) EFECTUAR UNA GESTION ADMINISTRATIVA TRANSPARENTE QUE CONTRIBUYA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
- D) EJERCER SUPERVISION UTILIZANDO MECANISMOS EFECTIVOS.

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- COORDINAR TODAS LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS.
- COORDINAR, CONTROLAR Y SUPERVISAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL Y EL TRABAJO DE LAS DIFERENTES UNIDADES.
- GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO EFECTIVO DE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.
- MANTENER INFORMADO AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y MEDICA PARA LA TOMA DE DECISIONES.
- PRESENTAR INICIATIVA DE PROYECTOS DE INVERSION Y MEJORAS A LOS SERVICIOS QUE SE OFRECEN EN EL FONDO DE PROTECCION.
- ASESORAR Y APOYAR LA GESTION DE LAS COMISIONES Y COMITE.
- MANTENER UN CLIMA LABORAL ÓPTIMO EN TODAS LAS UNIDADES.
- MANTENER PERSONAL IDONEO QUE EJECUTE EFICIENTEMENTE FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE ACUERDO AL PERFIL ESTABLECIDO.

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

DIRIGIR, COORDINAR, GESTIONAR Y SUPERVISAR, LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVO - FINANCIERO, DE FORMA INTEGRADA E INTERRELACIONADA, VELANDO POR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA DEFINIDA POR LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

**DESCRIPCIÓN ESPECIFICA**

N°	ACTIVIDAD	PERMANENTE	PERIODICA	EVENTUAL	IMPORTANCIA %
1	REVISAR Y AUTORIZAR LOS INFORMES FINANCIEROS QUE SE PRESENTAN AL CONSEJO DIRECTIVO.		x		
2	AUTORIZAR LOS SALDOS EN CUENTA POR INGRESOS Y EGRESOS DE GASTOS EFECTUADOS PARA INTEGRAR LOS INFORMES DEL CONSEJO DIRECTIVO.	x			
3	REVISAR INFORMES DE LAS APORTACIONES DEL 1% Y 1.5%.		x		
4	REVISAR LOS SALDOS DE PRESTAMOS EN MORA.		x		
5	REVISAR INFORMES DE DETALLES DE GASTOS, MORAS Y REGISTROS CONTABLES PARA SER PRESENTADOS AL CONSEJO DIRECTIVO.		x		

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION  
MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS



PAG. 3 DE  
FECHA DE  
ELABORACION

N°	ACTIVIDAD	PERMANENTE	PERIODICA	EVENTUAL	IMPORTANCIA %
6	REVISAR LA PROGRAMACION DE COMPRAS Y PRESENTAR A LA COMISION ADMINISTRATIVA FINANCIERA.		x		
7	VERIFICAR QUE LOS REGISTROS DE OPERACIONES DE LAS UNIDADES SE REALICEN DIARIAMENTE.	x			
8	SUPERVISAR LA EJECUCION EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN LAS UNIDADES.	x			
9	COORDINAR LA ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO CON LAS UNIDADES.		x		
10	DELEGAR A LAS RESPECTIVAS UNIDADES LOS ACUERDOS EMANADOS POR CONSEJO DIRECTIVO.	x			
11	EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LAS DIFERENTES UNIDADES.		x		
12	REALIZAR REUNIONES CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.		x		
13	ELABORAR Y PRESENTAR POLITICAS ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS AL CONSEJO DIRECTIVO PARA SU APROBACION.		x		
14	REVISAR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS.		x		
15	PRESENTAR INFORMES DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL AL CONSEJO DIRECTIVO.		x		
16	PRESENTAR INFORMES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL FONDO DE PROTECCION.		x		
17	ELABORAR CONJUNTAMENTE CON EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO LAS AGENDAS DE TRABAJO PARA REUNIONES.	x			
18	ASISTIR A LAS REUNIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO.	x			
19	DAR SEGUIMIENTO A LA EJECUCION DE ACUERDOS DEL CONSEJO DIRECTIVO.	x			
20	PRESENTAR PLAN DE TRABAJO DE TRABAJO DE LA GERENCIA AL CONSEJO DIRECTIVO.		x		
21	RECOMENDAR METODOS ADMINISTRATIVOS QUE PERMITAN MEJORAR Y VIABILIZAR LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE SE OFRECEN.		x		
22	FORMULAR Y PRESENTAR PROPUESTAS DE NUEVOS PROYECTOS AL CONSEJO DIRECTIVO.		x		
23	ASISTIR A REUNIONES DE COMISION DE SALUD.	x			
24	ASISTIR A REUNIONES DEL COMITÉ DE CREDITO Y COMISION ADMINISTRATIVA FINANCIERA CUANDO SE LE SOLICITE.		x		
25	RESOLVER CONFLICTOS LABORALES Y MANTENER UNA EFECTIVA COMUNICACIÓN CON LAS UNIDADES.	x			
26	REALIZAR ACTIVIDADES QUE FOMENTEN EL TRABAJO EN EQUIPO.	x			
27	MANTENER RELACIONES LABORALES ARMONIOSAS ENTRE COMPANEROS.	x			
28	PROPONER PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL.		x		

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 4 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**RELACIONES DEL PUESTO**

**RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO**

N°	RELACION	DE QUE MANERA SE RELACIONA	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	CONTADOR	REVISAR INFORMACION FINANCIERA.			x			
2	TESORERA	SOLICITAR INFORMES DE DISPONIBILIDAD ECONOMICA. Y FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS ACTUALES.			x			
3	ENCARGADA DE CREDITOS	SOLICITAR INFORMES SOBRE LA CARTERA DE CREDITOS.			x			
4	AUXILIAR DE CREDITOS	SOLICITAR INFORMES DE CREDITOS DE DESPENSA.			x			
5	SECRETARIA DE CONSEJO	RECEPCION DE ACUERDOS Y ACTAS.					x	
6	SECRETARIA RECEPCIONISTA	- RECEPCION DE SOLICITUDES. - REGISTROS DE COTIZANTES.						x

**RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO**

N°	RELACION	DE QUE MANERA SE RELACIONA	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	SUB GERENCIA DE PERSONAL UES	- PLANILLA DE SALARIOS - PAGOS POR SERVICIOS PROFESIONALES NO PERSONALES.	x					
2	UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL (UFI)	TRAMITACION DE DICTÁMENES TÉCNICOS Y COMPROBANTES DE EGRESOS FISCALES (CEF).		x				
3	RECTORIA	- APROBAR ACUERDOS DEL FUP ANTE EL CONSEJO SUPERIOR. UNIVERSITARIO. - AUTORIZAR PAGOS DE PERSONAL..			x			
4	TESORERIA DE LA UNIVERSIDA DE EL SALVADOR	- VERIFICAR TRAMITES DE AUTORIZACION DE ORDENES DE DESCUENTO. - SEGUIMIENTO DE TRAMITES DE CREDITO.						x
5	BANCOS	TRAMITES BANCARIOS					x	
6	SUPERMERCADOS	GESTION PARA DESPENSA DE LOS COTIZANTES.		x				

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION  
MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS



PAG. 5 DE  
FECHA DE  
ELABORACION

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL

N°	TITULO PROFESIONAL	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES	x	
2	ESTUDIO DE MAESTRIA O POST GRADO ADMINISTRACION DE EMPRESAS		x

EDUCACIÓN NO FORMAL

N°	DENOMINACION	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	x	
2	LIDERAZGO, ORGANIZACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.	x	
3	GERENCIA Y TOMA DE DECISIONES.	x	
4	PLANEACION ESTRATEGICA	x	
5	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	x	
6	MANEJO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS E INFORMATICOS.		x

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

N°	DENOMINACION	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	MANEJO DE PERSONAL.	x	
2	CONOCIMIENTOS BASICOS DE CONTABILIDAD.		x
3	CONOCIMIENTOS SOBRE LEGISLACION UNIVERSITARIA Y GUBERNAMENTAL.	x	
4	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.	x	
5	MANEJO DE PAQUETES UTILITARIOS DE COMPUTACION.	x	

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 6 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**EXPERIENCIA PREVIA**

N°	TIEMPO	AREAS	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	3 AÑOS	DESEMPEÑÁNDOSE A NIVEL DE DIRECCION O GERENCIA FINANCIERA Y/O ADMINISTRATIVA	x	

**RESPONSABILIDADES IMPLICITAS DEL PUESTO**

N°	CONDICIONES	DESCRIPCION	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.	ESCRITORIO, MUEBLES PARA COMPUTADORA, ARCHIVOS, ESTANTES Y SILLAS, LAPTOP, EQUIPO DE SONIDO, COMPUTADORA, Y CAMARA DIGITAL			x			
2	INFORMACION CONFIDENCIAL	SALVAGUARDAR LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCION.			x			
3	RECURSO HUMANO	ENCARGADA DE TODO EL PERSONAL DEL FUP ADMINISTRATIVO Y DE CLINICA.			x			
4	OTROS	ENCARGADA DE LAS PERSONAS QUE REALIZAN EL SERVICIO SOCIAL DENTRO DEL FUP.						x

**CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO**

N°	CONDICIONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	ILUMINACION		x		
2	TEMPERATURA AMBIENTE			x	
3	VENTILACION				x
4	INSTALACIONES				x

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 7 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**CONDICIONES PERSONALES REQUERIDAS DEL PUESTO**

EDAD REQUERIDA	DE 30 A 50 AÑOS
GENERO	MASCULINO Y/O FEMENINO
LUGAR DE RESIDENCIA	AREA METROPOLITANA O ZONAS ALEDAÑAS A LA UNIVERSIDAD
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PLENO USO DE SUS FACULTADES FÍSICAS Y MENTALES</li> <li>- ALTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD</li> <li>- CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESION</li> <li>- EXELENTE PRESENTACION</li> </ul>

**COMPETENCIAS LABORALES DEL PUESTO**

N°	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIA	CONDUCTA A EVIDENCIAR	NIVEL DE COMPETENCIA		
				I	II	III
1	COORDINAR TODAS LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS.	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	- DEFINE OBJETIVOS Y POLITICAS PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES. - ESTABLECE MECANISMOS DE COORDINACION Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES.			x
		TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCION DE PROBLEMAS	- TOMA DECISIONES PERTINENTES, EVALUANDO LA MEJOR ALTERNATIVA DE SOLUCION. - ACTÚA CON AUTONOMÍA Y SEGURIDAD, ASUMIENDO RIESGOS.			x
		ATENCION A LOS DETALLES	- REVISIA MINUCIOSAMENTE LA INFORMACION FINANCIERA VERIFICANDO LA EXACTITUD DE LOS DATOS. - VERIFICA QUE TODAS LAS ACTIVIDADES SE REALIZAN SIGUIENDO PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DETALLADOS.			x
2	COORDINAR, CONTROLAR Y SUPERVISAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL Y EL TRABAJO DE LAS DIFERENTES UNIDADES.	LIDERAZGO	- LOGRA QUE EL PERSONAL A SU CARGO SIGA INSTRUCCIONES, GUARDANDO UNA ACTITUD DE RESPETO. - EJERCE UNA FUNCION DE AUTORIDAD, DELEGANDO RESPONSABILIDADES NECESARIAS A SUS COLABORADORES.			x
		PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO	- COORDINA SU TIEMPO Y EL DEL PERSONAL A SU CARGO OPTIMIZANDO EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES. - FACILITA AL PERSONAL LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO EFICIENTE DE LAS ACTIVIDADES.			x

<b>REFORMAS:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>TIEMPO DE VIGENCIA:</b> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
------------------	----------------------	-----------------------	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 8 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

N°	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIA	CONDUCTA A EVIDENCIAR	NIVEL DE COMPETENCIA		
				I	II	III
3	GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO EFECTIVO DE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.	ORIENTACION A POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	- ACTUA DE ACUERDO A LAS PAUTAS ESTABLECIDAS Y SIGUE PROCEDIMIENTOS. - DA A CONOCER LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, RECONOCIENDO LA EXISTENCIA DE REGLAS O PRACTICAS ESTABLECIDAS POR ESCRITO.			x
		CALIDAD EN EL TRABAJO	- EJERCE CONTROL Y SUPERVISION DE LA APLICACIÓN EFECTIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS. - CUMPLE CON ESTANDARES DE CALIDAD A PESAR DE LOS PLAZOS APREMIANTES.			x
4	MANTENER INFORMADO AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y MEDICA PARA LA TOMA DE DECISIONES.	CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	- PRESENTA LA INFORMACION ORAL Y ESCRITA CLARAMENTE. - UTILIZA CANALES DE COMUNICACIÓN APROPIADOS PARA INFORMAR AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA GESTION REALIZADA			x
		ADMINISTRACION DE LA INFORMACION	- GENERA, TRANSFORMA Y TRANSMITE INFORMACIÓN DE FORMA SISTEMATIZADA Y OPORTUNA. - MANTIENE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA ACTUALIZADA, ANALIZANDOLA E IDENTIFICANDO DATOS UTILES.			x
5	PRESENTAR INICIATIVA DE PROYECTOS DE INVERSION Y MEJORAS A LOS SERVICIOS QUE SE OFRECEN EN EL FONDO DE PROTECCION.	INICIATIVA DE PROYECTOS	- PROPONE IDEAS, MECANISMOS, ESTRATEGIAS Y TECNICAS QUE IMPULSEN EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS. - PROPONE PROYECTOS DE INVERSION ORIENTADAS A SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES UNIVERSITARIOS.			x
		CAPACIDAD DE ANALISIS	- ANALIZA INFORMACION COORDINANDO DATOS RELEVANTES E IDENTIFICANDO PROBLEMAS EN LA PRESTACION DE SERVICIOS. - EVALUA PROPUESTAS DE INVERSION ORIENTADAS A SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES UNIVERSITARIOS.		x	

<b>REFORMAS:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>TIEMPO DE VIGENCIA:</b> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
------------------	----------------------	-----------------------	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION  
MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS



PAG. 9 DE  
FECHA DE  
ELABORACION

N°	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIA	CONDUCTA A EVIDENCIAR	NIVEL DE COMPETENCIA		
				I	II	III
6	MANTENER UN CLIMA LABORAL ÓPTIMO EN TODAS LAS UNIDADES.	GESTION DE LAS RELACIONES	- PRESTA ATENCIÓN A LAS OPINIONES DE SUS COLABOADORES, FOMENTANDO Y MANTENIENDO LAZOS AMISTOSOS Y DE COMPAÑERISMO PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS EN EL TRABAJO. - ESTABLECE Y MANTIENE ASOCIACIONES DURADERAS BASADAS EN LA CONFIANZA.			x
		TRABAJO EN EQUIPO	- TRABAJ EN CERCANA COLABORACION CON TODAS LAS UNIDADES SEGÚN SEA NECESARIO. - MANIFIESTA ENTUSIASMO Y FAVORECE UN AMBIENT DE TRABAJO DE GRUPO ARMONIOSO.			x
7	MANTENER PERSONAL IDONEO QUE EJECUTE EFICIENTEMENTE FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE ACUERDO AL PERFIL ESTABLECIDO.	SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	- MUESTRA DEDICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS TECNICOS DEL PERSONAL. - REALIZA EVALUACIONES PARA VERIFICAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ACUERDO AL PERFIL ESTABLECIDO.			x

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**DATOS GENERALES DEL PUESTO**

**NOMBRE FUNCIONAL DEL PUESTO:**

TESORERO (A)

**DE QUIEN DEPENDE DEL PUESTO:**

GERENTE (A) DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION

**PUESTOS QUE SUPERVISA:**

NINGUNO

**OBJETIVO DEL PUESTO**

ADMINISTRAR LOS INGRESOS, EROGACIÓN Y CUSTODIA DE LOS FONDOS DEL FUP, EMANADOS DE DIVERSOS PROYECTOS, PAGOS DE SERVICIOS DE SALUD Y APORTACIONES DE TRABAJADORES.

**INDICADORES DE APLICACION**

- A) ELABORAR INFORMES CLAROS Y OPORTUNOS POR RUBROS DE INGRESOS Y EGRESOS.
- B) LLEVAR CONTROL EFECTIVO Y ACTUALIZADO DE LOS INGRESOS Y CUSTODIA DE LOS FONDOS DEL FUP.
- C) LLEVAR CONTROLES CON SOPORTE LEGAL DE OPERACIONES.

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- LLEVAR CUENTA APROPIADA DE LAS RECAUDACIONES Y EROGACIONES EFECTUADAS.
- REALIZAR GESTIONES BANCARIAS PERTINENTES PARA EL CONTROL EFECTIVO DE LA RECAUDACION Y CUSTODIA DE LOS FONDOS DEL FUP.
- COLABORAR CON LA GERENCIA Y COMITÉ DE CREDITOS EN LA ELABORACION DE INFORMES Y TODO LO RELACIONADO A LA RECAUDACION, EROGACION Y CUSTODIA DE LOS FONDOS DEL FUP.

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 11 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

REGISTRAR Y CONTROLAR LA RECAUDACION, EROGACION Y CUSTODIA DE LOS FONDOS DEL FUP EMANADOS DE DIVERSOS PROYECTOS, PAGO DE SERVICIOS DE SALUD Y APORTACIONES DE TRABAJADORES; ADEMAS DE CONTROLAR LA EJECUCION DE PAGOS Y COBROS DEL FUP, LA GESTION DE LA CAJA Y LAS DIVERSAS GESTIONES BANCARIAS.

**DESCRIPCIÓN ESPECIFICA**

Nº	ACTIVIDAD	PERMANENTE	PERIODICA	EVENTUAL	IMPORTANCIA %
1	RECIBIR PAGOS SEGÚN COMPROBANTE DE INGRESO (REVISAR, SELLAR Y FIRMAR).	x			
2	REVISAR FIRMAR Y SELLAR ORDENES DE DESCUENTO DE PRESTAMOS DE LAS DIFERENTES CARTERAS DE CREDITOS APROBADOS POR EL COMITÉ DE CREDITO.		x		
3	ELABORAR REPORTES DE INGRESO DE APORTACIONES DEL 1% POR PLANILLAS DE CADA FACULTAD.		x		
4	ELABORAR REGISTRO DE APORTACIONES DEL 1.5% MENSUALES POR FACULTAD Y SISTEMA DE PAGOS.		x		
5	REVISAR EXPEDIENTE DE PRESTACIONES ECONOMICAS Y SOLICITAR EL COBRO DE APORTE INSTITUCIONAL DEL 1.5%.		x		
6	REVISAR Y FIRMAR COMPROBANTES DE INGRESO FISCAL POR PAGO DE APORTES DEL 1.5% PARA CANCELAR PRESTACIONES ECONOMICAS Y ELABORAR RECIBOS.		x		
7	ELABORAR CUADRO DE PAGOS DE PRESTACIONES ECONOMICAS DEL 1% + 10% Y 1.5% PARA ENVIAR A GERENCIA.		x		
8	ELABORAR REPORTE DE CUENTAS POR PAGAR CUANDO SE RECIBAN LAS APORTACIONES DEL 1.5% PARA SU LIQUIDACION.		x		
9	REALIZAR INFORME DE ENTRADAS Y SALIDAS DIARIAS.	x			
10	REVISAR EXPEDIENTES DE PRESTAMOS PERSONALES, FIRMAR ORDENES DE PAGO, SELLARLAS Y PREPARAR PARA CHEQUE.	x			
11	DIGITAR APLICACIÓN CONTABLE E IMPRIMIR VOUCHERS, PARA ELABORACION DE CHEQUES.	x			
12	REVISAR Y FIRMAR CHEQUES EMITIDOS, OBTENER FIRMAS CORRESPONDIENTES.	x			
13	REGISTRAR CHEQUES EMITIDOS EN LIBROS DE BANCO POR CADA CUENTA CORRIENTE Y CUADRAR CON CHEQUERA.		x		
14	ELABORAR REPORTE DE CHEQUES-VOUCHERS EMITIDOS DURANTE EL MES, REGISTRADOS DIARIMAMENTE Y CUADRARLOS SEMANALMENTE.		x		
15	ELABORAR ORDENES DE PAGO Y RECIBOS POR DEVOLUCIONES SOBRE PRESTAMOS Y PAGOS DIVERSOS CON CUENTA CORRIENTE, CADA VEZ QUE SE GENERA UN CHEQUE.	x			
16	ELABORAR FLUJO DE EFECTIVO O CAJA.		x		

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 12 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

N°	ACTIVIDAD	PERMANENTE	PERIODICA	EVENTUAL	IMPORTANCIA %
17	ELABORAR INFORMES DE CAJA MENSUAL PARA CUADRAR CON CONTABILIDAD DEL FUP.		x		
18	CONTROLAR SALDOS EN CUENTA DE AHORRO Y CUENTA CORRIENTE.		x		
19	PREPARAR DOCUMENTOS QUE REFLEJEN EL MOVIMIENTO DE CAJA PARA REGISTROS CONTABLES.	x			
20	ARCHIVAR TODOS LOS DOCUMENTOS QUE AFECTEN EL MOVIMIENTO DE CAJA, ASI COMO TODA LA INFORMACION RELACIONADA AL AREA DE TESORERIA.	x			
21	REVISAR FACTURA DE LOS COBROS DE FARMACIA		x		
22	ELABORAR REPORTES DE CUENTA PARA PAGOS DE ORDENES DE COMPRA, FARMACIA Y OTROS POR CHEQUES GENERADOS EN LA TESORERIA DEL FUP.		x		
23	EMITIR REPORTE DE COBRO DE PROVEEDORES.		x		
24	ELABORAR COMPROBANTES DE EGRESO FISCAL SEMANALMENTE PARA PAGO DE SERVICIOS PROFESIONALES NO PERSONALES.		x		
25	CONCILIAR SALDOS DE INGRESO Y EGRESO CON LAS UNIDADES DE PRESUPUESTO Y TESORERIA DE LA UES DE FORMA SEMANAL Y MENSUAL.		x		
26	COORDINAR CON LAS UNIDADES DE CONTABILIDAD Y CREDITOS LOS MOVIMIENTOS QUE SE GENERAN EN CUENTAS DE AHORRO Y CORRIENTES.		x		
27	ELABORAR Y TRAMITAR DICTAMENES FINANCIEROS PARA EROGACIONES DE DIFERENTES SERVICIOS.		x		
28	PREPARAR REMESAS SEGÚN PAGOS EFECTUADOS DIARIMENTE.	x			
29	ELABORAR REPORTES DE LAS REMESAS EFECTUADAS PARA EL AREA DE CONTABILIDAD.	x			
30	ELABORAR TRANSFERENCIAS BANCARIAS SEGÚN ACUERDOS DEL CONSEJO DIRECTIVO.		x		
31	COTIZAR TASAS DE INTERES DE DEPOSITOS A PLAZO POR VENCER Y PREPARAR INFORMES PARA LA TOMA DE DECISIONES.		x		
32	MANTENER CONTROL SOBRE DEPOSITOS A PLAZO FIJO E INTERESES PERCIBIDOS MENSUALMENTE PARA CUADRAR CON CONTABILIDAD.		x		
33	INFORMAR A LA GERENCIA DE LOS MOVIMIENTOS DE CAJA REALIZADOS.	x			
34	COLABORAR CON LA GERENCIA Y COMITÉ DE CREDITO EN LA ELABORACION DE PROPUESTAS DE MEJORAS A LOS PROYECTOS EXISTENTES Y NUEVOS.		x		
35	COLABORAR CON LA GERENCIA EN LA ELABORACION DE INFORMES TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES PARA SER PRESENTADO ANTE LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS.		x		
36	ASISTIR A LAS REUNIONES DEL COMITÉ DE CREDITO.		x		
37	BRINDAR LOS INFORMES QUE SOLICITE EL CONSEJO DIRECTIVO O EL GERENTE (A) CUANDO SEA REQUERIDO.		x		

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 13 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**RELACIONES DEL PUESTO**

**RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO**

N°	RELACION	DE QUE MANERA SE RELACIONA	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	GERENTE GENERAL	ENTREGA DE INFORMES DE DISPONIBILIDAD ECONOMICA Y FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS ACTUALES.			x			
2	ENCARGADA DE CREDITOS	- FIRMA DE ORDENES DE DESCUENTO Y LIQUIDACIONES. - ENREGA DE EXPEDIENTES PARA EMISION DE CHEQUES DE DEVOLUCION, PRESTAMOS O PAGO DE PRESTACIONES.			x			
3	CONTADOR	- COORDINAR REGISTROS DE MOVIMIENTOS FINANCIEROS. - CONCILIAR SALDOS DE BANCOS Y TRAMITES BANCARIOS FINANCIEROS.			x			
4	SECRETARIA RECEPCIONISTA.	ENTREGA DE CHEQUES Y ATENCION AL PUBLICO.					x	
5	DIRECTOR DE LOS SERVICIOS DE SALUD	PAGO DE FARMACIAS Y MEDICOS.			x			

**RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO**

N°	RELACION	DE QUE MANERA SE RELACIONA	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	SUB GERENCIA DE PERSONAL UES	REVISION DE PLANILLAS DE DEUDA INSTITUCIONAL Y PLANILLAS DE PAGO DEL PERSONAL FUP.			x			
2	INSTITUCIONES FINANCIERAS.	TRAMITES BANCARIOS.		x				
3	COTIZANTES	- ENTREGA DE CHEQUES. - PAGO POR SERVICIOS MEDIOCS Y LABORATORIO. - PAGOS DE CUOTAS DE PRESTAMOS O CANCELACION.		x				

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**

--	--	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION  
MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS



PAG. 14 DE  
FECHA DE  
ELABORACION

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL

N°	TITULO PROFESIONAL	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES.	x	

EDUCACIÓN NO FORMAL

N°	DENOMINACION	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	ADMINISTRACION PUBLICA.	x	
2	MANEJO E INTERPRETACION DE LEYES GUBERNAMENTALES Y MERCANTILES.	x	
3	MANEJO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS E INFORMATICOS.	x	
4	ANALISIS DE CREDITOS BANCARIOS.	x	
5	ADMINISTRACION FINNCIERA.		x

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

N°	DENOMINACION	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	TRAMITES EN ADMINSITRACION PUBLICA.	x	
2	CONOCIMIENTOS SOBRE LEGISLACION UNIVERSITARIA Y GUBERNAMENTAL.	x	
3	CONOCIMIENTOS DE TRAMITES FINANCIEROS Y BANCARIOS.	x	
4	MANEJO DE PAQUETES UTILITARIOS DE COMPUTACION.	x	

EXPERIENCIA PREVIA

N°	TIEMPO	AREAS	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	2 AÑOS	DESEMPEÑÁNDOSE EN PUESTOS SIMILARES.	x	

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 15 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**RESPONSABILIDADES IMPLICITAS DEL PUESTO**

N°	CONDICIONES	DESCRIPCION	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	EFFECTIVO.	- CANCELACIONES, PAGOS O ABONOS DE LOS CREDITOS Y DESPENSA. - PAGOS DE LAS PRESTACIONES DE SALUD.			x			
2	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.	ESCRITORIO, MUEBLES PARA COMPUTADORA, ARCHIVOS, SILLAS, COMPUTADORA.			x			
3	TITULOS VALORES.	ARCHIVO DE CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A PLAZO.			x			
4	INFORMACION CONFIDENCIAL.	SALVAGUARDA SALDOS EN LIBRETAS, DEPOSITOS A PLAZO E INFORMES DE DISPONIBILIDAD.			x			

**CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO**

N°	CONDICIONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	ILUMINACION		x		
2	TEMPERATURA AMBIENTE			x	
3	VENTILACION				x
4	INSTALACIONES				x

**CONDICIONES PERSONALES REQUERIDAS DEL PUESTO**

EDAD REQUERIDA	DE 25 A 45 AÑOS
GENERO	MASCULINO Y/O FEMENINO
LUGAR DE RESIDENCIA	AREA METROPOLITANA O ZONAS ALEDAÑAS A LA UNIVERSIDAD
OTROS	- PLENO USO DE SUS FACULTADES FÍSICAS Y MENTALES - ALTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD - CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESION - EXCELENTE PRESENTACION

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**

--	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 16 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**COMPETENCIAS LABORALES DEL PUESTO**

N°	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIA	CONDUCTA A EVIDENCIAR	NIVEL DE COMPETENCIA		
				I	II	III
	LLEVAR CUENTA APROPIADA DE LAS RECAUDACIONES Y EROGACIONES EFECTUADAS.	ATENCION A LOS DETALLES	- REVIS MINUCIOSAMENTE DOCUMENTOS E INFORMACION VERIFICANDO LA EXACTITUD DE LOS DATOS. - DESEMPEÑA SUS ACTIVIDADES CON UN ALTO NIVEL DE CONCENTRACION Y PRECISIÓN DE LOS DATOS.			x
		PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	- PLANIFICA ACTIVIDADES ESTABLECIENDO OBJETIVOS Y PRIORIDADES. - ESTABLECE MECANISMOS DE COORDINACION Y CONTROL DE LAS EROGACIONES Y RECAUDACIONES EFECTUADAS.		x	
		PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO	- REALIZA SUS ACTIVIDADES EFICIENTEMENTE OPTIMIZANDO LOS RECURSOS QUE LE SON ASIGNADOS. - ADMINISTRA SU TIEMPO CUMPLIENDO CON SU TRABAJO EN LOS PLAZOS ESTIPULADOS.		x	
		CALIDAD DEL TRABAJO	- ELABORA REGISTROS PRECISOS Y SIN ERRORES, DE TODOS LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS.		x	
		ADMIISTRACION DE LA INFORMACION	- GENERA, TRANSFORMA Y TRANSMITE INFORMACIÓN DE FORMA SISTEMATIZADA. - MANTIENE INFORMACIÓN FINANCIERA ACTUALIZADA, ANALIZANDOLA E IDENTIFICANDO DATOS UTILES.			x
2	REALIZAR GESTIONES BANCARIAS PERTINENTES PARA EL CONTROL EFECTIVO DE LA RECAUDACION Y CUSTODIA DE LOS FONDOS DEL FUP.	SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	- MUESTRA DEDICACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES. - MUESTRA ACTITUD DE COMPROMISO EN EL CONTROL EFECTIVO DE LA CUSTODIA DE LOS FONDOS DEL FUP			x
3	COLABORAR CON LA GERENCIA Y COMITÉ DE CREDITOS EN LA ELABORACION DE INFORMES Y TODO LO RELACIONADO A LA RECAUDACION, EROGACION Y CUSTODIA DE LOS FONDOS DEL FUP.	TRABAJO EN EQUIPO	- MANTIENE UNA RELACION DE TRABAJO EN CONSTANTE COLABORACION CON SUS SUPERIORES.		x	

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:



**DATOS GENERALES DEL PUESTO**

**NOMBRE FUNCIONAL DEL PUESTO:**

CONTADOR

**DE QUIEN DEPENDE DEL PUESTO:**

GERENTE (A) DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION

**PUESTOS QUE SUPERVISA:**

NINGUNO

**OBJETIVO DEL PUESTO**

SUMINISTRAR INFORMACION ACERCA DE LA SITUACION FINANCIERA, DESEMPEÑO Y CAMBIOS EN LA POSICION ECONOMICA, QUE REFLEJEN LOS EFECTOS DE SUCEOS PASADOS, RESULTANTES DE LA ADMINISTRACION Y RESPONSABILIDAD EN LA GESTION DE LOS RECURSOS CONFIADOS A LA MISMA, PARA LA TOMA DE DECISIONES ECONOMICAS.

**INDICADORES DE APLICACION**

- A) MANTENER EL SISTEMA CONTABLE ACTUALIZADO ADMINISTRANDO DE FORMA TRANSPARENTE.
- B) PRESENTAR INFORMES DOCUMENTADOS Y CONFIABLES DE LA SITUACION FINANCIERA CONTABLE OPORTUNAMENTE Y CON SUS RESPECTIVOS ANEXOS Y NOTAS EXPLICATIVAS.
- C) MANTENER DOCUMENTOS CON RESPADOS DE TODOS LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS – CONTABLES.
- D) LLEVAR CONTROLES INTERNO EFICIENTE QUE FACILITE LA REVISION Y AUDITORIA QUE REALICEN ORGANISMOS INTERNOS Y EXTERNOS.

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 18 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- LLEVAR REGISTRO DE TODAS LAS OPERACIONES FINANCIERO-CONTABLES, GENERADAS POR TRANSACCIONES QUE SE EJECUTAN EN EL FONDO DE PROTECCION.
- REALIZAR ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO, PARA LA ELABORACION DE INFORMES FINANCIEROS DEL FONDO DE PROTECCION.
- COLABORAR CON LA GERENCIA EN LA PRESENTACION DE INFORMES FINANCIEROS ANTE LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS Y CONSEJO DIRECTIVO.

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

CLASIFICAR, ANALIZAR Y REGISTRAR LAS OPERACIONES FINANCIERAS DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION, EN BASE A DOCUMENTACION Y POLITICAS CONTABLES ESTABLECIDAS PREVIAMENTE, A TRAVES DE UN SISTEMA CONTABLE PARA EMITIR LOS ESTADOS FINANCIEROS.

**DESCRIPCIÓN ESPECIFICA**

N°	ACTIVIDAD	PERMANENTE	PERIODICA	EVENTUAL	IMPORTANCIA %
1	ELABORAR Y PROCESAR PARTIDAS DE INGRESO POR ENTRADAS DE EFECTIVO EMITIDOS POR TESORERÍA Y NOTAS DE ABONO EMITIDAS POR EL DEPARTAMENTO DE CREDITOS.	x			
2	ELABORAR Y PROCESAR PARTIDAS DE MOVIMIENTOS FINANCIEROS QUE EN SU MOMENTO NO CONSTITUYEN INGRESOS NI EGRESOS DE EFECTIVO.	x			
3	ELABORAR Y PORCESAR MENSUALMENTE PARTIDAS DE INGRESO POR REGISTROS EN LIBRETAS DE CUENTAS DE AHORRO, INTERESES DE DEPOSITOS A PLAZOS E INTERESES TRIMENTRALES.		x		
4	ELABORAR Y PROCESAR MENSUALMENTE PARTIDAS DE INGRESOS CON REPORTES DE AMORTIZACION DE CAPITAL, INTERESES Y DEVOLUCIONES QUE ELABORA EL DEPARTAMENTO DE CREDITO.		x		
5	REGISTRAR EN EL SISTEMA CONTABLE, LAS APORTACIONES DEL 1% DE LOS TRABAJADORES, SEGÚN PLANILLAS MENSUALES REMITIDAS POR TESORERIA DE LA UES.		x		
6	LLEVAR CONTROL Y REGISTRO DE LA DEUDA UES-FUP DE FORMA GLOBAL., CON LOS DATOS DE PLANILLAS QUE REMITE LA TESORERIA DE LA UES.		x		

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 19 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

N°	ACTIVIDAD	PERMANENTE	PERIODICA	EVENTUAL	IMPORTANCIA %
7	REVISAR PARTIDAS DE EGRESOS MEDIANTE CHEQUES EMITIDOS PARA VERIFICAR LAS APLICACIONES CONTABLES REALIZADAS POR TESORERÍA.	x			
8	VERIFICAR CONTABLEMENTE LOS INGRESOS DIARIOS CON INGRESOS EN EFECTIVO.	x			
9	REALIZAR SEMANALMENTE RESPALDOS DEL SISTEMA CONTABLE, A FIN DE PROTEGER LOS DATOS FINANCIEROS.		x		
10	EMITIR INFORMES DEL SISTEMA CONTABLE QUE SOLICITE CUALQUIER UNIDAD DEL FUP, PARA LA REALIZACION DE CONSULTAS DE CARÁCTER FINANCIERO.			x	
11	ELABORAR REPORTES DE CUENTAS POR PAGAR A SUPERMERCADOS POR ORDENES DE COMPRA EMITIDAS.		x		
12	REVISAR REPORTES DE APLICACIÓN ELABORADOS POR LA UNIDAD DE CREDITO DE CUOTAS DE PRESTAMOS, PARA CONCILIAR CARTERA DE CREDITOS.		x		
13	EJERCER LA CONTRALORIA INTERNA DEL FUP, EN LOS DIFERENTES PUESTOS RELACIONADOS AL AREA FINANCIERA DEL FUP.		x		
14	REALIZAR ARQUEOS A LA ENCARGADA DE LA CAJA CHICA DEL FUP		x		
15	ARCHIVAR TODA LA DOCUMENTACION CONTABLE QUE RESPALDEN LOS REGISTROS EFECTUADOS.	x			
16	AUTORIZAR COMPROBANTES DE INGRESO EN AUSENCIA DE LA TESORERA O GERENTE DEL FUP.			x	
17	ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES (BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADO CON SUS RESPECTIVAS NOTAS EXPLICATIVAS Y ANEXOS).		x		
18	REALIZAR INVENTARIOS DE ACTIVO FIJO, EXISTENCIAS DE PAPELERIA Y UTILES Y MEDICAMENTOS.		x		
19	REALIZAR DEPRECIACIONES DE TODOS LOS BIENES DE ACTIVO FIJO DEL FUP.		x		
20	ELABORAR CONCILIACIONES BANCARIAS DE CUENTAS DE AHORRO Y CORRIENTE DE LOS BANCOS.		x		
21	ELABORAR CUADRO DE RESERVA TECNICA Y DE EMERGENCIA MENSUALES, CON LOS DATOS DE LAS APORTACIONES Y LOS REGISTROS MEDICOS.		x		
22	REALIZAR ANALISIS FINANCIEROS A FIN DE DETERMINAR SI PROCEDE O NO LA AMPLIACION DE LOS MONTOS EN LAS DIFERENTES CARTERAS DE CREDITO.			x	
23	PREPARAR Y PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN REQUERIDA PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE LA AUDITORIA EXTERNA.			x	
24	EMITIR INFORMES A SOLICITUD DE LA GERENCIA DEL FUP.			x	
25	PRESENTAR ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO DEL FUP.			x	
26	BRINDAR INFORMES SOBRE LA SITUACION FINANCIERA DEL FUP, YA SEA EN ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS O ASAMBLEA DE TRABAJADORES.			x	

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 20 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**RELACIONES DEL PUESTO**

**RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO**

N°	RELACION	DE QUE MANERA SE RELACIONA	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	GERENTE GENERAL	- ENTREGA DE ESTADOS FINANCIEROS E INFORMES. - COORDINAR ACTIVIDADES FINANCIERO CONTABLES.			x			
2	ENCARGADA DE CREDITOS	- COORDINAR REGISTROS. - CONCILIAR CARTERA DE PRESTAMOS.			x			
3	AUXILIAR DE CREDITOS	- COORDINAR REGISTROS. - CONCILIAR CARTERA DE DEUDORES DE ORDENES DE COMPRA.			x			
4	TESORERA	- COORDINAR REGISTROS - CONCILIAR SALDOS DE BANCOS Y TRAMITES BANCARIOS FINANCIEROS.			x			
5	SECRETARIA RECEPCIONISTA	COORDINAR SEGUIMIENTO DE CHEQUES VOUCHERS ENTREGADOS PARA SU ARCHIVO.					x	
6	SECRETARIA DE CONSEJO DIRECTIVO	RECEPCION DE ACUERDOS				x		

**RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO**

N°	RELACION	DE QUE MANERA SE RELACIONA	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	AUDITORIA INTERNA UES	PROPORCIONAR INFORMACION Y REGISTROS CONTABLES REQUERIDOS.			x			
2	AUDITORIAS EXTERNAS	PROPORCIONAR INFORMACION Y REGISTROS CONTABLES REQUERIDOS.		x				
3	EMPRESAS DE SERVICIOS	- MANTENIMIENTO Y CORRECCIONES DE SISTEMAS. - COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS PARA OPERACIONES DEL FUP.					x	

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION  
MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS



PAG. 21 DE  
FECHA DE  
ELABORACION

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL

N°	TITULO PROFESIONAL	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	LICENCIATURA EN CONTADURIA PUBLICA O ESTUDIANTE A NIVEL DE CUARTO AÑO.	x	

EDUCACIÓN NO FORMAL

N°	DENOMINACION	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	APLICACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA ( NIF/NIC)	x	
2	APLICACIÓN DE NORMAS DE CONTROL INTERNO – CORTE DE CUENTAS	x	
3	MANEJO DE LEYES TRIBUTARIAS, GUBERNAMENTALES Y FINANCIERAS.	x	
4	MANEJO DE PROGRAMAS CONTABLES Y PAQUETES UTILITARIOS DE COMPUTACION	x	
5	PROCEDIMIENTOS EN ENTIDADES FINANCIERAS Y DE BENEFICIO SOCIAL.	x	
6	CURSO DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL.	x	
7	ADMINISTRACION FINANCIERA		x

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

N°	DENOMINACION	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	CONOCIMIENTOS GENERALS SOBRE CONTABILIDAD Y APLICACIONES CONTABLES.	x	
2	CONOCIMIENTOS BASICOS DE SISTEMAS CONTABLES Y PAQUETES UTILITARIOS DE COMPUTACION.	x	
3	CONOCIMIENTOS DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA ( NIF/NIC)	x	
4	ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	x	
5	CONOCINIEMTOS GENERALES DE CONTROL INTERNO.	x	
6	ELABORACION DE PRESUPUESTOS		x
7	CONOCIMIENTOS DE LEYES TRIBUTARIAS Y NORMATIVA CONTABLE GUBERNAMENTAL VIGENTE.	x	
8	CONOCIMIENTO DE LA LEGISLACION DE INSTITUCIONES SE SERVICIOS SOCIAL (AFP, ISSS) Y ENTIDADES FINANCIERAS.		x

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 22 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**EXPERIENCIA PREVIA**

N°	TIEMPO	AREAS	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	2 AÑOS	DESEMPEÑÁNDOSE EN PUESTOS SIMILARES.	x	

**RESPONSABILIDADES IMPLICITAS DEL PUESTO**

N°	CONDICIONES	DESCRIPCION	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.	ESCRITORIO, MUEBLES PARA COMPUTADORA, ARCHIVOS, ESTANTES Y SILLAS, COMPUTADORA.			x			
2	INFORMACION CONFIDENCIAL	REGISTROS E INFORMACION CONTABLE FUNDAMENTADA SOBRE DOCUMENTOS PROPORCIONADOS POR LAS UNIDADES QUE INTEGRAN EL FUP Y OTRAS EXTERNAS.			x			
3	OTROS	- COORDINAR Y CONTROLAR LA EXISTENCIA DE PAPELERIA Y UTILES, Y MATERIALES DE LIMPIEZA PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LAS DIFERENTES ÁREAS. - EXPOSICION Y EXPLICACION DE INFORMES FINANCIEROS AL CONSEJO DIRECTIVO Y ASAMBLEAS DE DELEGADOS.		x				

**CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO**

N°	CONDICIONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	ILUMINACION		x		
2	TEMPERATURA AMBIENTE			x	
3	VENTILACION				x
4	INSTALACIONES				x

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**

--	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 23 DE  
FECHA DE  
ELABORACION

**CONDICIONES PERSONALES REQUERIDAS DEL PUESTO**

EDAD REQUERIDA	DE 20 A 50 AÑOS
GENERO	MASCULINO Y/O FEMENINO
LUGAR DE RESIDENCIA	AREA METROPOLITANA O ZONAS ALEDAÑAS A LA UNIVERSIDAD
OTROS	<ul style="list-style-type: none"><li>- PLENO USO DE SUS FACULTADES FÍSICAS Y MENTALES</li><li>- ALTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD</li><li>- CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESION</li><li>- EXCELENTE PRESENTACION</li></ul>

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**

--	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 24 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**COMPETENCIAS LABORALES DEL PUESTO**

N°	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIA	CONDUCTA A EVIDENCIAR	NIVEL DE COMPETENCIA		
				I	II	III
1	LLEVAR REGISTRO DE TODAS LAS OPERACIONES FINANCIERO-CONTABLES, GENERADAS POR TRANSACCIONES QUE SE EJECUTAN EN EL FONDO DE PROTECCION.	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	- PLANIFICA ACTIVIDADES ESTABLECIENDO OBJETIVOS Y PRIORIDADES.		x	
		CALIDAD EN EL TRABAJO	- APLICANDO CONOCIMIENTOS TECNICOS EN LA ELABORAION DE LOS REGISTROS CONTABLES. - SIGUE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LLEVAR REGISTROS CONTABLES.			x
		ADMINISTRACION DE LA INFORMACION	- MANTIENE REGISTROS ACTUALIZADOS DE LAS APLICACIONES CONTABLES. - GENERA, TRANSFORMA Y TRANSMITE LA INFORMACIÓN CONTABLE DE FORMA SISTEMATIZADA.			x
2	REALIZAR ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO, PARA LA ELABORACION DE INFORMES FINANCIEROS DEL FONDO DE PROTECCION.	SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	- PRESENTA INFORMES FINANCIEROS COMPLETOS Y OPORTUNAMENTE. - CONTROLA TODAS LAS ACTIVIDADES INHERENTES A LA CONTABILIDAD DEL FUP.			x
		CAPACIDAD DE ANALISIS	- ANALIZA, ORGANIZA INFORMACION FINANCIERA, ESTABLECIENDO RELACIONES RELEVANTES ENTRE DATOS.			x
		ATENCION A LOS DETALLES	- REVIS MINUCIOSAMENTE LA INFORMACION PARA LA ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS. - VERIFICA LA EXACTITUD DE LOS DOCUMENTOS Y APLICACIONES CONTABLES PARA LA ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS.			x
3	COLABORAR CON LA GERENCIA EN LA PRESENTACION DE INFORMES FINANCIEROS ANTE LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS Y CONSEJO DIRECTIVO.	CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	- COMUNICA CON CLARIDAD LA INFORMACION FINANCIERA DEL FUP. - MANEJA TERMINOS FINANCIERO-CONTABLES CON PRECISION.		x	
		TRABAJO EN EQUIPO	- MANTIENE UNA RELACION DE TRABAJO EN CONSTANTE COLABORACION CON SUS SUPERIORES.		x	

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**



**DATOS GENERALES DEL PUESTO**

**NOMBRE FUNCIONAL DEL PUESTO:**

ENCARGADO (A) DE CREDITOS

**DE QUIEN DEPENDE DEL PUESTO:**

GERENTE (A) DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION

**PUESTOS QUE SUPERVISA:**

AUXILIAR DE CREDITOS

**OBJETIVO DEL PUESTO**

ADMINISTRAR LA CARTERA DE CREDITOS PARA CONTROLAR LOS SALDOS PENDIENTES DE LOS DEUDORES, ASI COMO SU PROCESO DE RECUPERACION.

**INDICADORES DE APLICACION**

- A) LLEVAR CONTROL EFECTIVO Y OPORTUNO DE LOS DIFERENTES PRESTAMOS, SALDOS PENDIENTES Y SU PROCESO DE RECUPERACIÓN.
- B) MANTENER LA INFORMACION DE LA CARTERA DE CREDITOS ACTUALIZADAS.

**RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- COORDINAR TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS A LAS DIFERENTES CARTERAS DE CREDITO QUE OFRECE EL FONDO DE PROTECCION.
- CONTROLAR LA APLICACIÓN DE PAGOS O ABONOS A LAS DIFERENTES LINEAS DE CREDITO, MEDIANTE LA INFORMACION DE PRESTACIONES ECONOMICAS GENERADA POR EL FONDO DE PROTECCION O LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
- COLABORAR CON LA GERENCIA Y COMITE DE CREDITO, EN LA ELABORACION DE INFORMES Y PROPUESTAS DE

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 26 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

ORGANIZAR Y SISTEMATIZAR TODA LA DOCUMENTACIÓN RELACIONADA A LAS DIFERENTES CARTERAS DE CRÉDITO, ASÍ COMO CONTROLAR LOS SALDOS PENDIENTES DE LOS DEUDORES Y EFECTUAR PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN.

**DESCRIPCIÓN ESPECIFICA**

Nº	ACTIVIDAD	PERMANENTE	PERIODICA	EVENTUAL	IMPORTANCIA %
1	APERTURAR NUEVOS PRESTAMOS OTORGADOS A COTIZANTES DEL FUP.		x		
2	EFFECTUAR LIQUIDACIONES PERSONALES Y DE EMERGENCIA		x		
3	LIQUIDAR Y APERTURAR LOS CREDITOS OTORGADOS POR REFINANCIAMIENTO.		x		
4	EMITIR AMORTIZACION DE NUEVOS CREDITOS CUANDO SEAN POR REFINANCIAMIENTO.		x		
5	EXTENDER CANCELACIONES DE LAS DIFERENTES LINEAS DE PRESTAMOS LIQUIDADOS.		x		
6	VERIFICAR SALDOS DE PRESTAMOS PARA EXTENCION DE CONSTANCIA DE SOLVENCIA.	x			
7	EXTENDER CONSTANCIA DE SOLVENCIA DEL FUP CUANDO SEA REQUERIDO POR EL USUARIO.	x			
8	PROPORCIONAR SALDOS A LOS USUARIOS DEUDORES CUANDO LO REQUIERAN.	x			
9	PROYECTAR LOS PRESTAMOS QUE SERAN CANCELADOS CON LAS CUOTAS CORRESPONDIENTES AL PROXIMO MES Y LAS QUE SE CANCELARAN A TRAVES DE COMPROBANTE DE INGRESO O NOTA DE ABONO Y DAR DE BAJA EN EL REPORTE RESPETIVO.		x		
10	ENVIAR A LA TESORERIA UES LAS ALTAS Y BAJAS DE DESCUENTO DE CADA UNO DE LOS PRESTAMOS APROBADOS PARA SU RESPECTIVA APLICACIÓN EN PLANILLA CORRESPONDIENTE.		x		
11	ELABORAR REPORTE DE PRESTAMOS PERSONALES Y DE EMERGENCIA PARA COBRO A TRAVES DE BANCO AGRICOLA.		x		
12	ARCHIVAR DOCUMENTOS RELACIONADOS CON LOS PRESTAMOS OTORGADOS.	x			
13	ELABORAR CALCULO DE COBRO DE PRESTAMOS, COMPROBANTE DE INGRESO Y CONSTANCIA DE CANCELACION (SEGÚN EL CASO).	x			
14	ELABORAR COMPROBANTE DE PAGO (RECIBO) DE DEUDORES QUE CANCELAN SUS PAGOS PERSONALMENTE EN OFICINAS DEL FUP.	x			
15	FIRMAR Y SELLAR JUEGO DE NOTAS DE ABONO POR PAGO DE PRESTAMO, ENVIAR A GERENCIA Y CONTABILIDAD PARA REVISION, FIRMA Y SELLO.	x			

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION  
MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS



PAG. 27 DE  
FECHA DE  
ELABORACION

N°	ACTIVIDAD	PERMANENTE	PERIODICA	EVENTUAL	IMPORTANCIA %
16	REGISTRAR ABONOS A CAPITAL GENERADO POR EL PAGO DE PRESTAMOS.	x			
17	ELABORAR, FIRMAR Y SELLAR MEMORANDUM Y NOTA DE ABONO DE LA APLICACIÓN DE CAPITAL E INTERESES SEGÚN CORRESPONDA	x			
18	APLICAR MENSULAMENTE EN CONTROL INTERNO, LOS PAGOS DE PLANILLAS DE LAS DIFERENTES LINEAS DE PRESTAMOS DE TODAS LAS FACULTADES DE LA UES.		x		
19	GENERAR REPORTE MENSUAL DE APLICACIONES, DEJANDO CONSTANCIA DE DETALLE DE CAPITAL MAS INTERES O DEVOLUCIONES.		x		
20	CONCILIAR CON CONTABILIDAD LOS SALDOS GENERADOS POR LA APLICACIÓN MENSUAL DE LOS PAGOS MEDIANTE PLANILLA DE DESCUENTOS, ABONOS EN EFECTIVO, NOTAS DE ABONO, DEPOSITOS A CUENTA SIN LIBRETA Y OTROS DE LAS DIFERENTES CARTERAS DE PRESTAMOS.		x		
21	PROPORCIONAR SEMANALMENTE EL DETALLE DE APLICACIÓN DE LOS MOVIMIENTOS DE PRESTAMOS GENERADOS POR NOTAS DE ABONO O NOTAS DE CARGO A CUENTA DEL FUP SIN LIBRETA.		x		
22	ELABORAR REPORTE DE LAS CUOTAS QUE NO SE RECIBEN EN CADA APLICACIÓN MENSUAL, REALIZANDO LAS INVESTIGACIONES NECESARIAS PARA AVERIGUAR EL MOTIVO POR EL CUAL NO SE RECIBIO.		x		
23	ELABORAR REPORTE DE DEVOLUCIONES PARA SER ENVIADO AL CONSEJO DIRECTIVO PARA SU APROBACION.		x		
24	REALIZAR GESTIONES PARA RECUPERACION DE CUENTAS EN MORA, GENERANDO EXPEDIENTE PARA CADA CUENTA.		x		
25	ELABORAR INFORME DE DETALLE DE CUENTAS INCOBRABLES QUE RESULTEN DE CUENTAS EN MORA, ANEXANDO SUS RESPECTIVAS GESTIONES Y ENTREGAR A GERENCIA Y CONTABILIDAD DEL FUP PARA REALIZAR LAS ACCIONES PERTINENTES.		x		
26	INFORMAR SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO.		x		
27	APOYAR A LA GERENCIA EN LA ELABORACION DE INFORME TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES PARA PRESENTAR ANTE LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS O CUANDO SEA REQUERIDO.		x		
28	APOYAR A LA GERENCIA Y COMITÉ DE CREDITOS EN LA ELABORACION DE PROPUESTAS DE MEJORA A PROYECTOS EXISTENTES O NUEVOS.			x	

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 28 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**RELACIONES DEL PUESTO**

**RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO**

N°	RELACION	DE QUE MANERA SE RELACIONA	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	GERENTE GENERAL	ENTREGA DE REPORTES SOBRE LA ADMINISTRACION DE CARTERA DE CREDITOS.			x			
2	CONTABILIDAD	- COORDINAR REGISTROS. - CONCILIAR CARTERA DE PRESTAMOS.			x			
3	TESORERA	- CONCILIAR SALDO DE DEUDORES, COBROS A USUARIOS Y LIQUIDACIONES DE PRESTAMOS.			x			
4	AUXILIAR DE CREDITOS	- COORDINAR EL TRABAJO DE LA UNIDAD DE CREDITOS.			x			
5	SECRETARIA DE CONSEJO DIRECTIVO	- RECEPCION DE ACUERDOS.			x			
6	SECRETARIA RECEPCIONISTA	ATENCION AL USUARIO DE PRESTAMO					x	
7	SECRETARIA ASISTENTE DE GERENCIA	INFORMACION REQUERIDA POR GERENCIA.					x	

**RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO**

N°	RELACION	DE QUE MANERA SE RELACIONA	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	TESORERIA UES	COORDINAR ORDENES DE DESCUENTOS DE PRESTAMOS, ALTAS Y BAJAS.			x			

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**

--	--	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION  
MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS



PAG. 29 DE  
FECHA DE  
ELABORACION

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL

N°	TITULO PROFESIONAL	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O ESTUDIANTE A NIVEL DE CUARTO O QUINTO AÑO.	x	

EDUCACIÓN NO FORMAL

N°	DENOMINACION	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	ANALISIS DE CREDITO	x	
2	ADMINISTRACION FINANCIERA		x
3	APLICACION DE LEYES GUBERNAMENTALES Y FINANCIERAS.		x
4	ATENCION A CLIENTE		x
5	MANEJO DE PAQUETES UTILITARIOS DE ADMINISTRACION E INFORMATICOS.		x

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

N°	DENOMINACION	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	CONOCIMIENTOS EN ANALISIS DE CREDITOS	x	
2	MANEJO DE LEYES Y REGLAMENTOS UES Y FUP.	x	
3	CONOCIMIENTOS DE ADMISNISTRACION FINANCIERA		x
4	MANEJO DE PAQUETES UTILITARIOS DE COMPUTACION.		x

EXPERIENCIA PREVIA

N°	TIEMPO	AREAS	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	2 AÑOS	DESEMPEÑÁNDOSE EN PUESTOS SIMILARES.	x	

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS**



PAG. 30 DE  
 FECHA DE  
 ELABORACION

**RESPONSABILIDADES IMPLICITAS DEL PUESTO**

N°	CONDICIONES	DESCRIPCION	NIVEL					
			DIRECTO			INDIRECTO		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA.	ESCRITORIO, MUEBLES PARA COMPUTADORA, ARCHIVOS, SILLAS Y COMPUTADORA.			x			
2	INFORMACION CONFIDENCIAL	ENCARGADA DE SALVAGUARDAR DOCUMENTOS PERSONALES DE DEUDORES Y CODEUDORES.			x			

**CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO**

N°	CONDICIONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	ILUMINACION		x		
2	TEMPERATURA AMBIENTE			x	
3	VENTILACION				x
4	INSTALACIONES				x

**CONDICIONES PERSONALES REQUERIDAS DEL PUESTO**

EDAD REQUERIDA	DE 25 A 35 AÑOS
GENERO	MASCULINO Y/O FEMENINO
LUGAR DE RESIDENCIA	AREA METROPOLITANA O ZONAS ALEDAÑAS A LA UNIVERSIDAD
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PLENO USO DE SUS FACULTADES FÍSICAS Y MENTALES</li> <li>- ALTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD</li> <li>- CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESION</li> <li>- EXCELENTE PRESENTACION</li> </ul>

**REFORMAS:**

**REVISADO POR:**

**ELABORADO POR:**

**TIEMPO DE VIGENCIA:**

--	--	--



**COMPETENCIAS LABORALES DEL PUESTO**

N°	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIA	CONDUCTA A EVIDENCIAR	NIVEL DE COMPETENCIA		
				I	II	III
1	COORDINAR TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS A LAS DIFERENTES CARTERAS DE CREDITO QUE OFRECE EL FONDO DE PROTECCION.	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	- PLANIFICA ACTIVIDADES ESTABLECIENDO OBJETIVOS Y PRIORIDADES. - ESTABLECE MECANISMOS DE COORDINACION Y CONTROL DE LAS DIFERENTES CARTERAS DE CREDITO.		x	
		PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO	- REALIZA SUS ACTIVIDADES EFICIENTEMENTE OPTIMIZANDO LOS RECURSOS QUE LE SON ASIGNADOS. - ADMINISTRA SU TIEMPO CUMPLIENDO CON SU TRABAJO EN LOS PLAZOS ESTIPULADOS.		x	
		ADMINISTRACION DE LA INFORMACION	- MANTIENE REGISTROS ACTUALIZADOS DE LAS DIFERENTES CARTERAS DE CREDITO. - GENERA, TRANSFORMA Y TRANSMITE OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN RELACIONADA A LAS DIFERENTES CARTERAS DE CREDITOS.			x
		SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	- ELABORA INFORMES CON DATOS EXACTOS Y VERACES RELACIONADOS A LOS CREDITOS OTORGADOS. - MANTENER ACTUALIZADA LA BASE DE DATOS DE LAS DIFERENTES CARTERAS DE CREDITO.			x
2	CONTROLAR LA APLICACIÓN DE PAGOS O ABONOS A LAS DIFERENTES LINEAS DE CREDITO, MEDIANTE LA INFORMACION DE PRESTACIONES ECONOMICAS GENERADA POR EL FONDO DE PROTECCION O LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	ATENCION A LOS DETALLES	- MUESTRA UN ALTO NIVEL DE CONCENTRACION AL REVISAR INFORMACION PARA LA ELABORACION DE INFORMES. - VERIFICA LA EXACTITUD DE LOS DOCUMENTOS RELACIONADOS A LOS PAGOS Y ABONOS EFECTUADOS POR LOS COTIZANTES.			x
		CALIDAD EN EL TRABAJO	- SIGUE PROCEDIMIENTOS DE FORMA DETALLADA PARA EFECTUAR LIQUIDACIONES DE PRESTAMOS. - MANTIENE CONTROL ACTUALIZADO DE LAS APLICACIONES DE PAGOS DE LAS DIFERENTES LINEAS DE CREDITO.			x

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION  
MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS



PAG. 32 DE  
FECHA DE  
ELABORACION

N°	RESPONSABILIDAD	COMPETENCIA	CONDUCTA A EVIDENCIAR	NIVEL DE COMPETENCIA		
				I	II	III
3	COLABORAR CON LA GERENCIA Y COMITE DE CREDITO, EN LA ELABORACION DE INFORMES Y PROPUESTAS DE MEJORAS A LOS PROYECTOS EXISTENTES O NUEVOS.	TRABAJO EN EQUIPO	- MANTIENE UNA RELACION DE TRABAJO EN CONSTANTE COLABORACION CON SUS SUPERIORES.		x	

REFORMAS:

REVISADO POR:

ELABORADO POR:

TIEMPO DE VIGENCIA:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

# ANEXO # 2

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.



# Políticas y Procedimientos

Fondo Universitario de Protección

Universidad de El Salvador

2009

# **Políticas y Procedimientos**

## **Préstamos Personales y de Emergencia**

## POLITICAS DE OTORGAMIENTO DE PRESTAMOS PERSONALES Y DE EMERGENCIAS

P.1 El Comité de Créditos será el encargado de regular la distribución de solicitudes de préstamos personales.



### NORMAS DE APLICACIÓN

1. La apertura de anotaciones para cada Facultad y Oficinas Centrales se realizará en las fechas establecidas por el Comité de Créditos, manteniendo mensualmente como máximo a 15 personas inscritas; exceptuando aquellas unidades que por el número de trabajadores requieran de un tratamiento especial.
2. En el caso de las Facultades Multidisciplinarias, los miembros delegados electos deberán asignar a un representante y a un suplente cuya función sea la de apoyo al Comité de Créditos desarrollando las siguientes actividades:
  - Manejo de listado de inscripción; anotando a los solicitantes y entregando dicho listado al Comité de Créditos con un día de anticipación a la reunión ordinaria del Comité.
  - Distribución de solicitudes, previa asignación del Comité de Créditos.
  - Recepción de solicitudes.
  - Entrega al FUP de las solicitudes con sus respectivos anexos previa verificación de requisitos.Los miembros delegados deberán informar al Comité, quiénes son las personas (representante y suplente) asignados para esta función.
3. El listado de anotación deberá contener la siguiente información:
4. Los usuarios deberán anotarse respetando el día, hora y turno en hoja asignada para cada Facultad y Oficinas Centrales, según la calendarización establecida por el Comité de Créditos, presentando la boleta de pago del mes correspondiente y el DUI, para un análisis previo.
5. En caso de no poder anotarse por las siguientes causas: enfermedad, cita en el ISSS, reunión de trabajo, viaje de campo y que coincida con horas de inscripción, deberá autorizar a compañero (a) o familiar mayor de edad y enviar nota escrita con documentación de respaldo acompañado de DUI original, boleta de pago para anotación del interesado; posteriormente deberá acercarse personalmente a firmar página de registro.
6. El tiempo máximo para retirar solicitud de préstamo personal será de 5 días hábiles a partir de la fecha de notificación, caso contrario se perderá el derecho adquirido.
7. Toda solicitud tendrá un período de vigencia de 10 días hábiles, transcurrido dicho tiempo si no es devuelta, será anulada.
8. Todo trabajador Universitario que retire solicitud de préstamo y no haga uso de ella:
  - Iniciará nuevo trámite y cancelará \$ 5.00 por la nueva solicitud.
  - Los integrantes de Organismos y Comisiones del FUP, así como los trabajadores de esta Unidad, gestionarán la entrega de solicitud de préstamo personal a la Gerencia del Fondo Universitario de Protección.
9. La solicitud de préstamo es personal e intransferible.



### **NORMAS DE APLICACIÓN**

10. Cada solicitud de préstamo deberá ser evaluada en Recepción y si no cumple con los requisitos establecidos, no se le dará ingreso hasta superar todas las observaciones.
11. Para realizar un trámite de préstamos es necesario que los nombres y apellidos del trabajador establecidos en el DUI coincidan con los registrados en la boleta de pago, caso contrario deberá presentarse un documento de Juicio de identidad.

**P.2** Los montos, plazos y cuotas se solicitan y aprueban según tabla establecida por el FUP.



### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. El trabajador debe solicitar el monto y plazo según tabla creada por el FUP.
2. El Comité de créditos no aprobará montos y plazos que no estén determinados en la tabla correspondiente.

**P.3** Las tablas serán revisadas y actualizadas anualmente.

**P.4** Los montos máximos a otorgar en concepto de préstamos personales se regulan según el tiempo de servicio del Deudor.



### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. El Comité de créditos no aprobará un monto mayor al que corresponda según el tiempo de servicio del Deudor.

**P.5** Los montos serán revisados y actualizados anualmente.

## Refinanciamiento

**P.6** Los préstamos personales y de emergencia serán refinanciables.



### NORMAS DE APLICACIÓN

1. El refinanciamiento de los préstamos personales será efectivo al haber cancelado el número de cuotas establecidas según el plazo del préstamo.
2. El refinanciamiento de los préstamos de emergencia será efectivo al haber cancelado el 50% del número total de cuotas.
3. El trabajador deberá cumplir este requisito para que su solicitud de préstamo inicie trámite.

## Codeudores

**P.7** No se presentará codeudor cuando el trabajador esté bajo el régimen de ley de salarios o contrato continuo con un mínimo de 5 años y el valor del préstamo personal no exceda al monto de sus cotizaciones.



### NORMAS DE APLICACIÓN

1. El Comité de Créditos no aprobará préstamo personal cuyo monto sea mayor al monto de las cotizaciones del solicitante.

**P.8** El trabajador que haya laborado como mínimo 14 años y que esté contratado por ley de salarios o contrato continuo podrá optar al monto máximo de préstamos personales sin presentar Codeudor.



### NORMAS DE APLICACIÓN

1. Se verificará en la base de datos el tiempo de servicio del trabajador.
2. El trabajador debe presentar Boleta de pago o Constancia de Salario reciente para confirmar que está laborando.
3. Al presentar Constancia de Salario deberá también presentar la Boleta de Pago más reciente.

**P.9** La calificación de Codeudor se adquirirá cuando el trabajador esté bajo el régimen de ley de salarios o contrato continuo y tener como mínimo 5 años de servicio.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. Se verificará en la base de datos el tiempo de servicio del trabajador.
2. El trabajador debe presentar Boleta de pago o Constancia de Salario reciente para confirmar que está laborando.
3. Al presentar Constancia de Salario deberá también presentar la Boleta de Pago más reciente.

**P.10** El monto del préstamo que respalde el Codeudor estará de acuerdo al tiempo de servicio de éste.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. El Comité de Créditos no aprobará un préstamo personal cuyo monto no se respalde con el tiempo de servicio del Codeudor.

**P.11** El trabajador puede servir como Codeudor a 1 (uno) Deudor.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. No se aprobará ningún préstamo cuyo Codeudor tenga firma solidaria en otro préstamo que aún está activo.

**P.12** Los préstamos de emergencia no requieren Codeudor.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. El respaldo de estos préstamos son las cotizaciones del trabajador.

### **Disposiciones Generales**

**P.13** El Deudor y Codeudor deberán firmar Contrato con previa lectura del mismo para asegurar el conocimiento del compromiso que están adquiriendo.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. Es obligación de los usuarios de préstamos el presentar toda la documentación que se le solicite.
2. En caso de incumplimiento del compromiso adquirido, el Fondo Universitario de Protección tiene la potestad de recurrir al uso de estos documentos y a valerse del alcance legal que los mismos posean.

**P.14** El Deudor y Codeudor deberán firmar Orden de Descuento Interna y Externa.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. Es obligación de los usuarios de préstamos el presentar toda la documentación que se le solicite.
2. En caso de incumplimiento del compromiso adquirido, el Fondo Universitario de Protección tiene la potestad de recurrir al uso de estos documentos y a valerse del alcance legal que los mismos posean.

**P.15** La solicitud de préstamo y la documentación anexa a ésta, debe contener información fidedigna y estará sujeta a verificación del FUP.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. Cualquier falsedad o alteración será causa de negación de otorgamiento de préstamos.
2. La solicitud y los documentos no se recibirán con tachones ni enmendaduras y deberán sustituirse por otros en buen estado.

**P.16** El usuario de Préstamos obligatoriamente cumplirá con la entrega de toda la documentación y requisitos exigidos para el trámite de préstamos personales y de emergencia en las fechas establecidas.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. El análisis y aprobación de cualquier solicitud de préstamo está sujeto al cumplimiento de requisitos en las fechas establecidas.

**P.17** La calificación de sujeto de crédito será adquirida por el trabajador si cumple con el requisito de haber cotizado por lo menos 12 meses y ser cotizante activo.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. Se verificará en la base de datos de los trabajadores de la UES el tiempo de servicio.
2. El trabajador debe presentar Boleta de pago o Constancia de Salario reciente, con firma de autorización del Sub-gerente (a) de Personal o Administrador (a) Financiero (a).

**P. 18** La calificación de sujeto de crédito será adquirida por el trabajador si cumple con el requisito de haber cotizado por lo menos 12 meses y ser cotizante activo.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. Al presentar Constancia de Salario deberá también presentar la Boleta de Pago más reciente.

**P.19** Los préstamos personales y de emergencia están sujetos al análisis de liquidez sobre el salario básico del solicitante.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. El trabajador debe presentar Boleta de pago para realizarle el análisis de liquidez. Para este análisis se toma en cuenta solamente el salario básico, no se incluyen los sobresueldos y tiempos integrales.
2. El valor que resulte de esta operación será la capacidad de endeudamiento del Deudor, el cual no deberá ser menor al monto de las cuotas de préstamos personales y de emergencia.

**P. 20** Los trabajadores contratados con carácter eventual o interino gozarán de todas las prestaciones que el FUP brinda, en el caso de los créditos personales y de emergencia éstos se otorgarán cuyo monto del mismo no exceda al monto total de sus cotizaciones.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. El monto máximo a aprobar será el equivalente al valor de las cotizaciones del solicitante.

**P. 21** Los trabajadores que requieran préstamos personales y de emergencia en fecha próxima a su retiro por jubilación, solamente podrán solicitar el equivalente al monto de sus cotizaciones.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. El monto máximo a aprobar será el equivalente al valor de las cotizaciones del solicitante.
2. Se verificará en la base de datos de los trabajadores de la UES el tiempo de servicio y edad.

**P.22** Todo trabajador que cometa fraude al FUP en los servicios crediticios, le serán suspendidas estas prestaciones.



#### **NORMAS DE APLICACIÓN**

1. La suspensión de las prestaciones crediticias será por un período de 6 meses.
2. Por fraude se entenderá falsa identidad, alteración de documentos, alteración en solicitud de medicamentos, uso ilícito de cualquier prestación del FUP y otras faltas en contra del FUP.

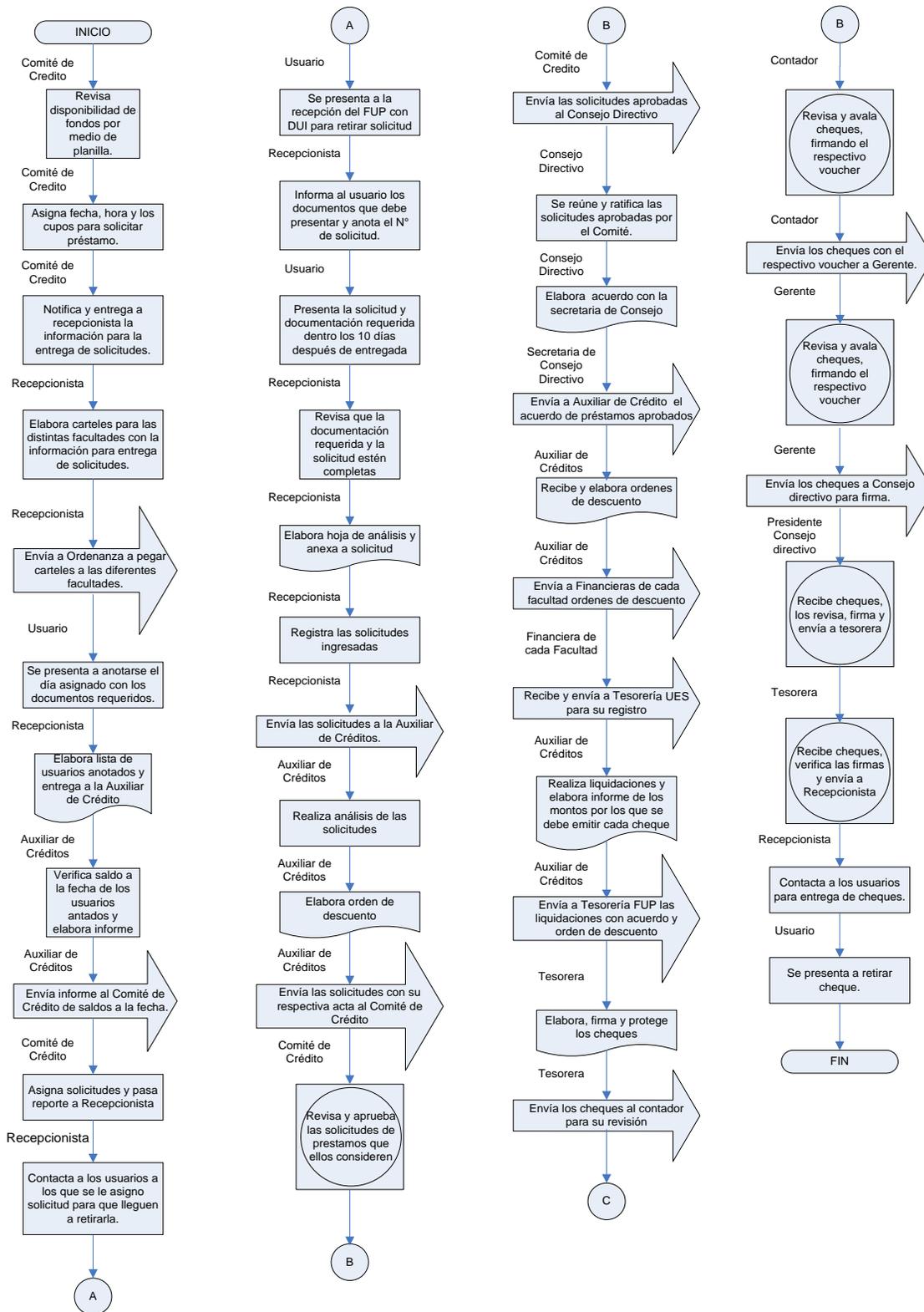
**P. 23** Se otorgarán Préstamos de emergencia con tasa del 5% anual con plazo máximo de 6 meses y a descontarse a través de cuenta de ahorro del usuario en Banco, considerando el disponible del salario mensual. Estos préstamos no serán refinanciables.

## PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICION DE PRESTAMOS PERSONALES

No.	Unidad Responsable	Actividad
1	Comité de Crédito	Revisa la disponibilidad de fondos por medio de la planilla que le entrega la Tesorera.
2	Comité de Crédito	Asigna fecha, hora y los cupos por facultad para solicitar préstamos.
3	Comité de Crédito	Notifica y entrega a la Recepcionista la información para la entrega de solicitudes.
4	Recepcionista	Elabora los carteles para las distintas facultades de la Universidad con la información para entrega de solicitudes proporcionada por el Comité.
5	Recepcionista	Envía a Ordenanza a pegar los carteles a las facultades, con una semana y media de anticipación a las fechas establecidas por el Comité de Créditos.
6	Usuario	Se presenta el día asignado a anotarse; con DUI y boleta de pago del mes correspondiente en la recepción del FUP.
7	Recepcionista	Elabora y entrega lista de usuarios anotados con las especificaciones correspondientes de la información proporcionada, a la Auxiliar de Créditos.
8	Auxiliar de Créditos	Verifica saldo a la fecha (con refinanciamiento) de los usuarios anotados y elabora informe para Comité de Crédito al final de cada mes o a inicio de cada mes.
9	Comité de Crédito	Asigna solicitud y pasa reporte a la Recepcionista de los trabajadores a los que se les entregará solicitud de préstamo.
10	Recepcionista	Contacta a los usuarios a los que el Comité asignó solicitud para que lleguen a retirarla.
11	Usuario	Se presenta a la recepción del FUP con DUI para retirar solicitud.
12	Recepcionista	Informa al usuario los documentos que debe presentar y anota el número de solicitud entregada.
13	Usuario	Presenta a la recepcionista la solicitud y la documentación requerida, dentro de los 10 días hábiles después de entregada.
14	Recepcionista	Revisa que la documentación requerida este completa y que la solicitud se encuentre completamente llena.
15	Recepcionista	Elabora hoja de análisis que debe anexar a la solicitud.
16	Recepcionista	Registra las solicitudes ingresadas y las traslada a la Auxiliar de Créditos.
17	Auxiliar de Créditos	Realiza análisis de las solicitudes y elabora orden de descuento.
18	Auxiliar de Créditos	Envía las solicitudes con su respectiva acta al Comité de Crédito.

No.	Unidad Responsable	Actividad
19	Comité de Crédito	Revisa y aprueba las solicitudes de préstamo que ellos consideren, y las envían al Consejo Directivo.
20	Consejo Directivo	Se reúne y ratifica las solicitudes aprobadas por el Comité de Crédito y elaboran acuerdo con la Secretaria del Consejo Directivo.
21	Secretaria del Consejo Directivo	Envía a la Auxiliar de Crédito el acuerdo de los préstamos personales aprobados por el Consejo Directivo y Comité de Crédito.
22	Auxiliar de Créditos	Recibe acuerdo de préstamos aprobados y elabora orden descuento.
23	Auxiliar de Créditos	Envía a las financieras de cada facultad (Oriente, Central y Paracentral) las órdenes de descuento de los usuarios con el préstamo aprobado.
24	Financieras	Recibe y envía a Tesorería de la UES las órdenes de descuento para su registro.
25	Auxiliar de Créditos	Realiza liquidaciones y elabora informe con los montos de los cheques a emitir, anexando el acuerdo del Consejo Directivo.
26	Auxiliar de Créditos	Envía a la Tesorera las liquidaciones con acuerdo y orden de descuento para la elaboración de los cheques.
27	Tesorera	Elabora, firma y protege los cheques.
28	Tesorera	Envía los cheques al Contador para revisión.
29	Contador	Revisa y avala los cheques firmando el respectivo voucher de cada cheque y los envía a la Gerente del Fondo.
30	Gerente	Recibe cheques, los revisa y avala firmando el voucher de cada cheque y los envía al Presidente o Vicepresidente del Consejo Directivo para firma.
31	Presidente y/o Vicepresidente del Consejo Directivo	Recibe cheques, los revisa y firma y los envía a la Tesorera.
32	Tesorera	Recibe cheques y revisa que estén las firmas correspondientes y los entrega a la Recepcionista.
33	Recepcionista	Contacta a los usuarios, para entrega de cheques.
34	Usuario	Se presenta a retirar su cheque.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO



## PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICION DE PRESTAMOS DE EMERGENCIA

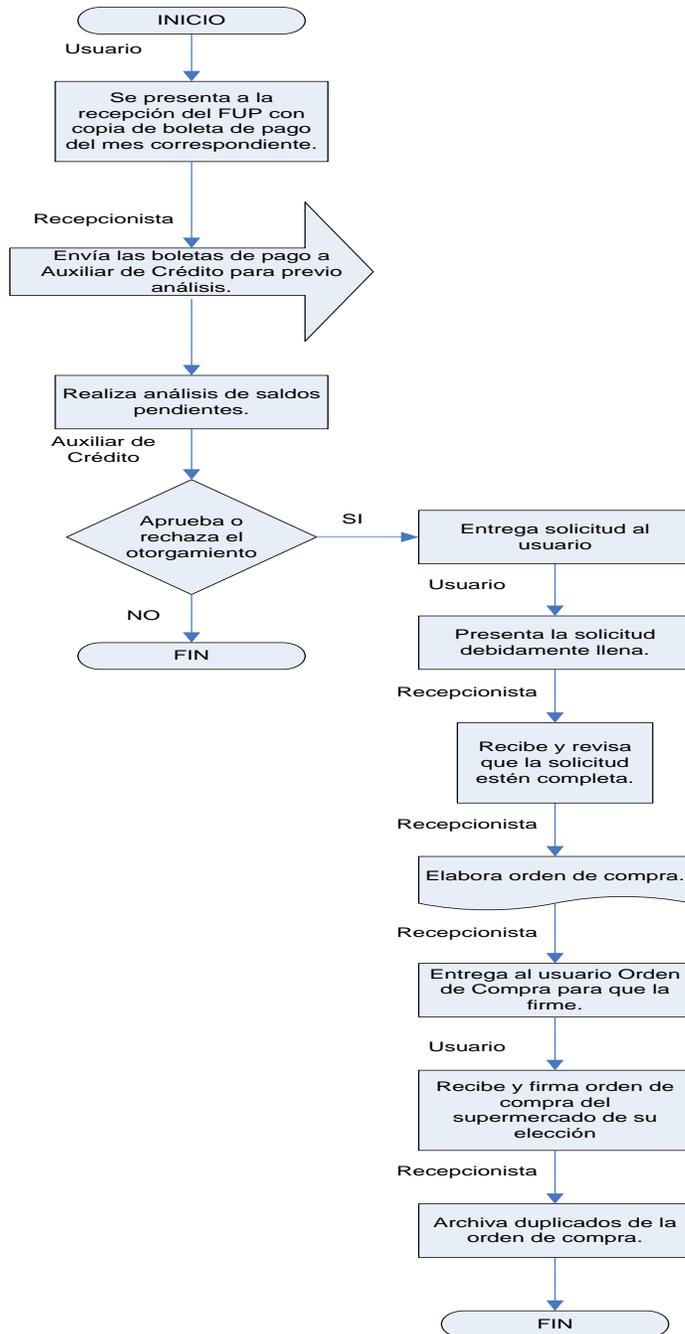
No.	Unidad Responsable	Actividad
1	Usuario	Presenta a la Recepcionista la solicitud, los 10 días hábiles después de la entregada.
2	Recepcionista	Revisa que la documentación requerida este completa y la solicitud se encuentre completamente llena.
3	Recepcionista	Elabora hoja de análisis que debe anexar a la solicitud.
4	Recepcionista	Registra las solicitudes ingresadas y las traslada a la Auxiliar de Créditos.
5	Auxiliar de Créditos	Realiza análisis de las solicitudes y elabora orden de descuento.
6	Auxiliar de Créditos	Envía al Comité de Crédito, las solicitudes con su respectiva acta.
7	Comité de Crédito	Revisa y aprueba las solicitudes de préstamo que ellos consideren, y las envían a la Auxiliar de Créditos
8	Consejo Directivo	Se reúne y ratifica las solicitudes aprobadas por el Comité de Crédito y elaboran acuerdo con la Secretaria del Consejo Directivo.
9	Secretaria del Consejo Directivo	Entrega a la Auxiliar de Crédito el acuerdo de los préstamos personales aprobados por el Consejo Directivo y Comité de Crédito
10	Auxiliar de Créditos	Envía a las financieras de cada facultad (Oriente, Central y Paracentral) las órdenes de descuento de los usuarios con el préstamo asignado.
11	Financieras	Envían a la Tesorería de la UES las órdenes de descuento y las regresa a la Auxiliar de Crédito del FUP.
12	Auxiliar de Créditos	Realiza liquidaciones y elabora informe de los montos por los que se deben de emitir los cheques, anexando el acuerdo del Consejo Directivo.
13	Auxiliar de Créditos	Traslada a la Tesorera las liquidaciones con acuerdo y orden de descuento para la elaboración de los cheques.
14	Tesorera	Elabora, firma y protege los cheques.
15	Tesorera	Pasa los cheques al Contador para revisión.
16	Contador	Recibe cheques y los avala firmando el respectivo voucher de cada cheque y los envía a la Gerente del Fondo.
17	Gerente	Recibe cheques, los revisa y avala firmando el voucher de cada cheque y los entrega al Presidente o Vicepresidente del Consejo Directivo para firma.
18	Presidente y/o vicepresidente del Consejo Directivo	Recibe cheques, los revisa y firma y los envía a la Tesorera.
19	Tesorera	Recibe cheques y revisa que estén las firmas correspondientes y los entrega a la Recepcionista.
20	Recepcionista	Avisa a los usuarios, para realizar la entrega de cheques.
21	Usuario	Se presenta a retirar su cheque.



## PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICION DE DESPENSA FAMILIAR

No.	Unidad Responsable	Actividad
1	Usuario	Se presenta en la recepción del FUP con copia de la boleta de pago del mes correspondiente.
2	Recepcionista	Pasa a la Auxiliar de Crédito las boletas de pago para previo análisis.
3	Auxiliar de Créditos	Realiza análisis de saldos pendientes y aprueba o rechaza el otorgamiento del vale de despensa y entrega a la recepcionista
4	Recepcionista	Entrega solicitud al usuario.
5	Usuario	Entrega solicitud debidamente llena a la Recepcionista
6	Recepcionista	Recibe y revisa la solicitud y elabora la orden de compra.
7	Recepcionista	Entrega al usuario la orden de compra para que la firme.
8	Usuario	Firma y recibe la orden de compra del supermercado de su elección.
9	Recepcionista	Archiva duplicados de la orden de compra.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO



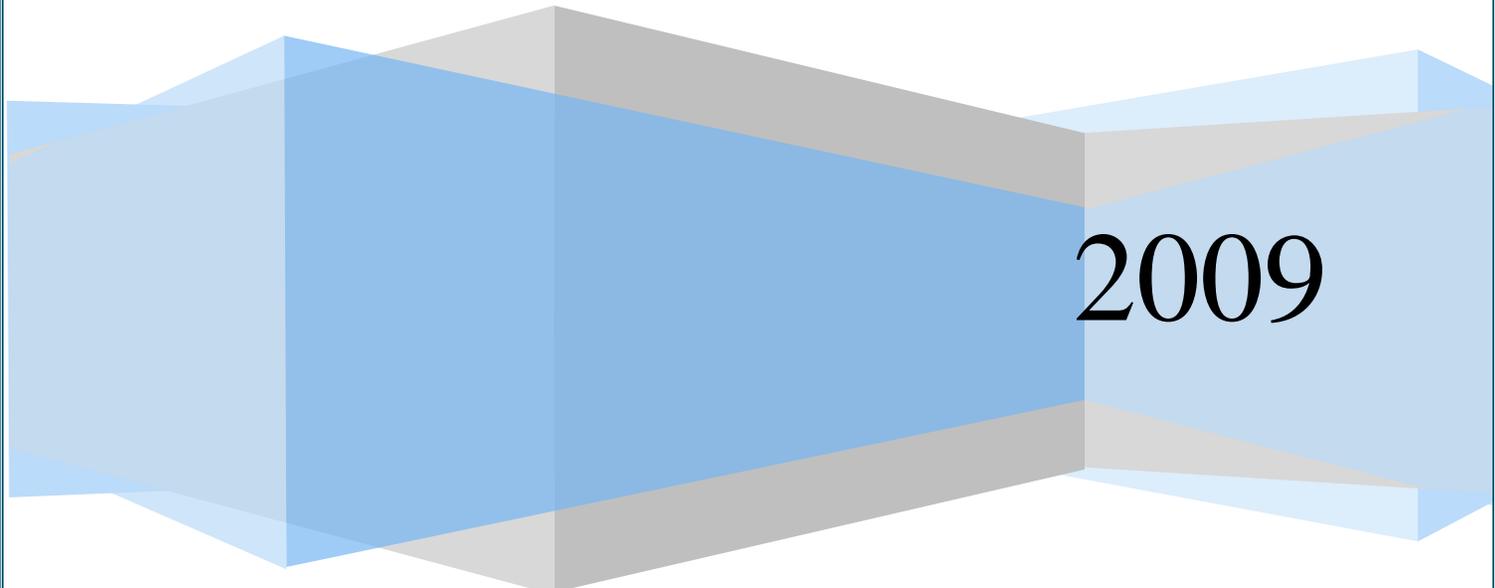
# ANEXO # 3

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS



# Instrumento para Evaluar el Desempeño por Competencias

Fondo Universitario de Protección  
Universidad de El Salvador



2009



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCIÓN  
MATRIZ DIAGNOSTICA DEL PERSONAL



---

NOMBRE	PUESTO QUE DESEMPEÑA	UNIDAD	INDICADORES DE DESEMPEÑO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCIÓN  
MATRIZ PARA ESTABLECER FACTORES DE EVALUACION



PUESTO DE TRABAJO

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Niveles		
			I	II	III



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCIÓN  
MATRIZ PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO



Nº	GRADO DE CALIFICACION COMPETENCIA/CONDUCTA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	PUNTOS
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
1							
		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
2							
		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
3							
		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCIÓN  
FORMULARIO PARA COMUNICAR RESULTADOS



	CALIFICACION	ACTUACIONES
<input type="radio"/>	100 a 90%	Esta calificación refleja una actuación que generalmente va más allá de lo esperado. El trabajador cumple y usualmente excede los estándares de desempeño esperados.
<input type="radio"/>	89 a 70%	El rendimiento es muy bueno. Llena los requisitos del puesto en cuanto a calidad y cantidad de los resultados.
<input type="radio"/>	69 a 50%	Describe la actuación que normalmente se espera de un empleado, aunque no se requiere es deseable alguna mejoría. La mayoría de las actividades y responsabilidades son realizadas en el nivel que se requiere.
<input type="radio"/>	49 a 30%	El rendimiento en general está mas debajo de lo que normalmente de espera. Es necesaria una considerable mejoría para alcanzar los requerimientos de trabajo. Esto implica que si el empleado adquiere una mayor experiencia en el puesto y si se da entrenamiento y asesoría, habrá un mejor desempeño.
<input type="radio"/>	29 a 0%	Esta calificación es la mas baja y refleja un desempeño que está muy por debajo de lo normal en cuanto a calidad y cantidad de los resultados mínimos requeridos para el puesto.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCIÓN  
FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Objetivo de la evaluación

Datos de identificación

Persona Evaluada \_\_\_\_\_

Puesto de Trabajo \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Evaluador \_\_\_\_\_

## II. INDICACIONES

## III. IDENTIFICACION DE LA CALIFICACIÓN

CLASIFICACION	DESCRIPCION	PUNTUACION
Excelente	El desempeño es de calidad y satisfactorio en el área en el que se desenvuelve y excede los requerimientos exigidos por el puesto.	9-10
Muy Bueno	El desempeño es sobresaliente y cumple los requerimientos exigidos por el puesto.	7-8
Bueno	El desempeño logra satisfacer los requerimientos que expuesto exige.	6-5
Regular	El desempeño es bajo, pues no cumple de manera exacta con los requerimientos del puesto.	3-4
Deficiente	El desempeño no alcanza el mínimo de requerimientos, pues realiza deficientemente las funciones exigidas por puesto, por lo que necesita mejorar el desempeño.	1-2

#### IV. HOJA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS EVIDENCIADAS.	VALORACIONES				
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE

# ANEXO # 4

RESUMEN DE ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LA  
GERENCIA DEL FONDO UNIVERSITARIO DE  
PROTECCION.

## RESUMEN DE ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LA GERENCIA DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION.

### **Pregunta N° 1**

¿Se ha definido el objetivo general del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Saber si la gerencia ha definido el objetivo general del Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

La Gerencia comentó que el objetivo general no está definido dentro de los reglamentos ni documentos del FUP, lo cual complica encaminar al personal hacia el logro de un fin común, sin embargo consideran que el objetivo de creación del FUP que se define en el reglamento de la ley orgánica de la Universidad de El Salvador, es la referencia para orientar sus esfuerzos.

### **Pregunta N° 2**

¿Se le ha especificado al personal los servicios que presta el Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Identificar si la Gerencia ha descrito y dado a conocer al personal los servicios que presta en el Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

La Gerencia comentó que si se ha especificado al personal los servicios que presta el FUP, ya que es necesario que ellos los conozcan y tengan muy claro en que consisten cada uno de ellos, sin embargo reconoce que el personal ha realizado un esfuerzo propio para conocer a fondo cada uno de los servicios, ya que la inducción que se le ha dado en cuanto a estos no ha sido muy amplia ni personalizada, pero si se les ha facilitado la documentación en la que se describen cada uno de ellos.

### **Pregunta N° 3**

¿Se ha determinado quienes se benefician con las prestaciones que ofrece el Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Identificar si la gerencia ha definido hacia quienes van dirigidos los servicios que presta el Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

La gerencia comento que es parte fundamental en la prestación de servicios identificar hacia quienes van dirigidos los servicios y estos se estipulan en los reglamentos correspondientes, los cuales se les han entregado a todo el personal.

### **Pregunta N° 4**

¿Se ha proyectado el Fondo Universitario de Protección a futuro?

**Objetivo:** Saber si se ha definido la visión del Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

La gerencia comentó que si se ha proyectado a futuro y que el FUP es un proyecto que a pesar de los obstáculos que se les han presentado en el camino, han logrado sacar adelante, solucionándolos de forma inteligente y sabia gracias a los concejos y gestiones realizadas por muchas de las personas que han estado a cargo de los diferentes cargos directivos, lo cual les ha ayudado a lograr muchos proyectos que actualmente se ejecutan y a su vez mejorarlos.

### **Pregunta N° 5**

¿Existen políticas que normen tanto la prestación de servicios como las funciones que se realizan en las diferentes unidades del FUP?

**Objetivo:** Conocer en que áreas se han definido políticas que normen el funcionamiento del Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

La Gerencia respondió que no se han definido políticas que normen las funciones que se realizan en cada una de las áreas del fondo, sin embargo si existen políticas definidas que norman la prestación de servicios tanto de salud como las prestaciones económicas, además

de que se está trabajando en las políticas para el comité de créditos y las comisiones de salud y financiera.

#### **Pregunta N° 6**

¿Están debidamente documentadas paso a paso las actividades que realiza el personal?

**Objetivo:** Conocer si existen procesos definidos para las actividades que realizan el personal y si ellos los conocen.

#### **Comentario:**

La Gerencia comentó que no hay procesos definidos y que a pesar de que el personal ha elaborado sus propios procesos, la falta de éstos representa un problema, provocando confusión entre actividades funciones.

#### **Pregunta N° 7**

¿Considera usted que los reglamentos que rigen el funcionamiento del FUP son aplicados correctamente por el personal?

**Objetivo:** Saber si la gerencia considera que el personal se apeg a lo establecido en los reglamento del FUP.

#### **Comentario:**

La gerencia manifestó que el personal aplica correctamente los reglamentos, ya que es parte de su trabajo, debido a que todo el funcionamiento del fondo y de los diferentes servicios que se prestan se estipula en ellos.

#### **Pregunta N° 8**

¿Se planifican y documentan las actividades a realizarse en el año para cada unidad de trabajo?

**Objetivo:** Saber si cada unidad de trabajo planifica las actividades que realizan en el año y si se documentan para verificar su cumplimiento.

**Comentario:**

Aunque la gerencia comentó que se planifican las actividades, estas no son documentadas y de acuerdo a lo manifestado por el personal, estos se elaboran sin tomar en cuenta su opinión, a pesar de que la gerencia opinó lo contrario, aduciendo que se hacen reuniones con el personal para unificar los planes, sin embargo muchas veces no se logra llegar a un consenso.

**Pregunta N° 9**

¿Utilizan herramientas técnicas de control financiero para planificar los gastos de cada una de las unidades que conforman el Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Identificar las áreas que trabajan bajo un presupuesto financiero.

**Comentario:**

La gerencia comentó que se hacen presupuesto para todas las áreas del fondo y se planifica por medio de una herramienta contable la cual facilita el control de los gastos para ver si estos no se han sobregirados.

**Pregunta N° 10**

¿Se ha dado a conocer al personal el organigrama del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Saber si la gerencia ha dado a conocer al personal como están establecidos los niveles jerárquicos del Fondo Universitario de Protección.

**Comentario:**

La gerencia comentó que a todo el personal se le ha dado a conocer el organigrama y como están establecidos los niveles jerárquicos; sin embargo la mitad del personal no identifica claramente las líneas de autoridad lo que provoca que exista una dualidad de mando.

**Pregunta N° 11**

¿Considera usted que los niveles de autoridad son respetados por el personal?

**Objetivo:** Saber si la gerencia considera que el personal respeta los niveles de autoridad establecidos.

**Comentario:**

La gerencia manifestó que el personal respeta los niveles de autoridad definidos en el organigrama, aunque se han dado casos en los que el personal dirige sus inquietudes a los miembros directivos, que de acuerdo a la jerarquía definida en el organigrama no son los responsables de resolver los problemas del personal si no que es la gerencia y esta notifica al concejo.

**Pregunta N° 12**

¿Considera usted que la estructura organizativa actual es la apropiada para el buen funcionamiento del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Saber si la gerencia considera que la estructura organizativa actual es adecuada para el funcionamiento efectivo del Fondo Universitario de Protección.

**Comentario:**

La gerencia comentó que a pesar de que los principales proyectos que desarrolla el FUP han crecido, la actual estructura organizativa sigue siendo adecuada para lograr el buen funcionamiento del FUP, ya que las actividades se realizan en función de su crecimiento, lo que permite un desarrollo eficiente de los procesos.

**Pregunta N° 13**

¿Se han elaborado manuales administrativos que contengan la información necesaria como guías para que el personal desempeñe sus actividades?

**Objetivo:** Saber si la gerencia ha elaborado manuales administrativos como guías del desempeño de las actividades.

**Comentario:**

La gerencia comentó que si se han elaborado manuales administrativos como el de organización, pero estos son disfuncionales, ya que están desfasados.

**Pregunta N° 14**

¿Considera usted que las actividades que realiza el personal están distribuidas equitativamente?

**Objetivo:** Saber si la gerencia considera que no existe sobrecarga de trabajo.

**Comentario:**

La gerencia comentó que las actividades están distribuidas de acuerdo a la complejidad del puesto, por lo que en algunos puestos existe sobrecarga de trabajo; sin embargo son pocos y en su mayoría las actividades son equitativas.

**Pregunta N° 15**

¿Se reconoce al personal por la dedicación y esfuerzo que demuestra al realizar sus actividades?

**Objetivo:** Saber si la gerencia valora el trabajo realizado por el personal.

**Comentario:**

La gerencia comentó que se valora el trabajo realizado por el personal, tanto de forma general como personal, a cada uno de ellos se le reconoce el sobreesfuerzo que realiza y más administrativamente; sin embargo el 40% del personal manifestó que su trabajo no es valorado, lo que denota una contrariedad.

**Pregunta N° 16**

¿Considera que las prestaciones económicas con las que cuenta el personal actualmente son equitativas al esfuerzo que realizan?

**Objetivo:** Conocer si la Gerencia considera equitativas las prestaciones que recibe el personal actualmente.

**Comentario:**

La gerencia considera que las prestaciones si son equitativas, ya que reciben tanto los beneficios que ofrece el fondo a sus trabajadores, como los que ofrece la Universidad; sin embargo el personal ve por separado estas prestaciones, denotando insatisfacción.

**Pregunta N° 17**

¿Es tomada en cuenta la opinión del personal al momento de tomar decisiones?

**Objetivo:** Identificar si la gerencia permite que el personal participe en la toma de dicciones.

**Comentario:**

La gerencia comentó que el personal participa en la toma de decisiones, ya que es parte primordial e indispensable para el FUP conocer su opinión.

**Pregunta N° 18**

¿Se involucra y promueve el trabaja en equipo entre sus colaboradores?

**Objetivo:** Saber si la gerencia tiene participación y fomenta el trabajo en equipo entre el personal.

**Comentario:**

La gerencia comentó que si estimula el trabajo en equipo con sus colaboradores, ya que considera que ele trabajo en equipo es un valor indispensable para que el fondo funcione efectivamente.

**Pregunta N° 19**

¿Existe coordinación entre la Gerencia y las diferentes áreas de trabajo?

**Objetivo:** Saber si existe relación entre la gerencia y las diferentes áreas de trabajo.

**Comentario:**

La gerencia comentó que a pesar de que no es fácil convocar a reuniones periódicas al personal debido a las múltiples actividades que se ejecutan en el fondo, si existe coordinación; sin embargo los miembros directivos no perciben esa coordinación y en opinión de ellos el personal no quiere asumir responsabilidad y prácticamente no colaboran con la gerencia.

**Pregunta N° 20**

¿Cómo considera que es la comunicación entre la gerencia y el personal del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Saber como califica la gerencia la comunicación que ejerce para con los colaboradores.

**Comentario:**

La gerencia comentó que la comunicación que se ejerce para con el personal es buena, ya que es flexible y se da tanto verbal como escrita, además existe respeto y confianza lo que permite que la comunicación sea mas efectiva.

**Pregunta N° 21**

¿Cómo considera su relación de trabajo con el personal?

**Objetivo:** Saber como la Gerencia considera su relación de trabajo con el personal.

**Comentario:**

La gerencia comentó que su relación con el personal en buena, ya que existe confianza y respeto, tanto por parte del personal como de ellos; sin embargo el 60% del personal la califican entre buena y regular en el plano laboral, aunque en el plano no laboral lo consideran excelente.

**Pregunta N° 22**

¿Considera usted que el mobiliario y el espacio físico con el que cuenta el personal es el adecuado para realicen eficientemente su trabajo?

**Objetivo:** Saber si la gerencia considera adecuados el mobiliario, equipo y condiciones físicas en las que el personal desarrolla sus actividades.

**Comentario:**

Al igual que los miembros directivos la gerencia comentó que el mobiliario y equipo con el que cuenta el personal es el adecuado, lo que si no es adecuado son los sistemas y herramientas para el equipo, además del espacio físico con el cuentan; sin embargo el personal lo considera inadecuado y en opinión de ellos afecta su desempeño.

**Pregunta N° 23**

¿Se realizan evaluaciones del desempeño?

**Objetivo:** Saber si la gerencia evalúa el desempeño de sus colaboradores.

**Comentario:**

La gerencia comentó que se evalúa el desempeño cada 6 meses, sin embargo no se dan a conocer los resultados, lo que denota que son evaluaciones que quedan sin efecto, ya que no se le da continuidad y los resultados no se toman en cuenta para mejorar el desempeño del personal.

**Pregunta N° 24**

¿Con que frecuencia supervisa las tareas que realiza el personal?

**Objetivo:** Conocer con que frecuencia se controla de las tareas que realiza el personal del FUP.

**Comentario:**

La gerencia comentó que el trabajo siempre es supervisado, ya que es necesario estar pendiente en que el personal realice bien el trabajo porque de ello depende la prestación efectiva de los servicios y el buen funcionamiento del fondo; lo cual no es percibido por los miembros directivos, manifestando que la gerencia a título personal no supervisa el trabajo del personal y pide informes solo cuando ellos lo solicitan.

# ANEXO # 5

RESUMEN DE ENTREVISTAS DIRIGIDAS A MIEMBROS  
DEL CONSEJO DIRECTIVO Y LOS REPRESENTANTES  
DE CADA COMITE DEL FONDO UNIVERSITARIO DE  
PROTECCION.

## **RESUMEN DE ENTREVISTAS DIRIGIDAS A MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO Y LOS REPRESENTANTES DE CADA COMITE DEL FONDO UNIVERSITARIO DE PROTECCION.**

### **Pregunta N° 1**

¿Sabe si se ha definido el objetivo general del Fondo Universitario de Protección y si este engloba lo que actualmente representa?

**Objetivo:** Verificar si los miembros directivos saben si el Fondo Universitario de Protección cuenta con un objetivo general y si consideran que está acorde a las actividades que actualmente realizan.

#### **Comentario:**

Todos los entrevistados comentaron que el FUP no tiene definido un objetivo general, sin embargo en el artículo 93 del reglamento de la Ley Orgánica de la UES se estipula la finalidad del fondo, que en opinión de ellos debe revisarse, ya no está acorde a las actividades que actualmente se realizan y reduce al fondo únicamente a una actividad asistencial y éste fue creado para una actividad de prestamos y beneficios al trabajador.

### **Pregunta N° 2**

¿Tiene conocimiento usted de los servicios que presta el Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos conocen los servicios que presta el Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

Todos los entrevistados manifestaron conocer los servicios que presta actualmente el FUP, y que en su opinión se logran dar al trabajador universitario a pesar de los pocos recursos con los que cuenta el fondo; además comentaron que en el reglamento de creación del fondo, se especifican otros beneficios a parte de los que actualmente se brindan como el de recreación,

el cual no ha sido desarrollado e implementado por falta de recursos, pero han logrado dar otros como los vales de despensa que se ha logrado ofrecer al trabajador a través del esfuerzo mutuo de todos los involucrados en la gestión.

### **Pregunta N° 3**

¿Sabe usted quienes se benefician con los servicios que brinda el Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Conocer si los miembros directivos saben hacia quienes van dirigidos los servicios que ofrece el Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

Todos los entrevistados comentaron que todos los trabajadores universitarios se benefician con los servicios que brinda el fondo, aunque en algunos casos de forma indirecta ya que hay servicios como los de salud que son exclusivos para los hijos de trabajadores no mayores a 21 años y según el reglamento puede extenderse a todo el núcleo familiar; por otro lado en cuanto a las prestaciones económicas hay casos como el de los trabajadores contratados a destajo ó por servicios profesiones no personales, que a pesar de que se les descuenta FUP por ser trabajadores de la universidad, no pueden optar a prestamos ya que no existe garantía para el fondo de recuperar el dinero que se presta, debido a que su condición dentro de la UES no es estable.

### **Pregunta N° 4**

¿Sabe usted si el Fondo Universitario de Protección se proyecta a futuro?

**Objetivo:** Conocer si los miembros directivos saben si se ha definido la visión del Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

Todos los entrevistados manifestaron que el FUP es un proyecto social y como cualquier otra institución dedicada a velar por el bienestar de sus trabajadores debe proyectarse a largo plazo y su visión es mejorar la calidad de vida del trabajador universitario proporcionando más y mejores prestaciones, de los que actualmente se brindan y consideran que el gran proyecto

a largo plazo del FUP es, ampliar las prestaciones tanto de salud como económicas, además de desarrollar proyectos de recreación para los trabajadores y sus familiares.

#### **Pregunta N° 5**

¿Sabe usted si se han definido políticas que normen tanto la prestación de servicios como las funciones que se realizan en las diferentes unidades del FUP?

**Objetivo:** Conocer si los miembros directivos saben si existen políticas que normen el funcionamiento del Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

Todos los entrevistados manifestaron que existen políticas definidas para cada uno de los servicios que se brindan en área de clínica y créditos, no así para las funciones que desempeña el personal, agregando que a través del esfuerzo y dedicación de la dirección actual se está trabajando en la definición de políticas para los comités y consideran que las políticas para la funciones del personal deben definirse a través de un esfuerzo conjunto de la gerencia y el personal involucrado.

#### **Pregunta N° 6**

¿Sabe usted si el personal cuenta con procesos definidos y formalmente documentados para la realización de sus actividades?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos tienen conocimiento de los procesos aplicados por el personal al realizar sus actividades y si existe un documento en el cual estén definidos.

#### **Comentario:**

Todos los entrevistados comentaron que desconocen si se han definido procesos para las actividades, sin embargo han observado que el personal de alguna forma sigue algunos pasos para realizarlas, por lo tanto se aplican procesos de manera empírica, lo que en opinión de ellos denota la falta de gestión y poco interés que demuestra la gerencia en cuanto a los procesos administrativos.

### **Pregunta N° 7**

¿Conoce usted los reglamentos y leyes que rigen el funcionamiento del Fondo Universitario de Protección y si estos son aplicados correctamente por el personal?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos conocen los reglamentos y leyes que rigen el funcionamiento del Fondo Universitario de Protección y si consideran que el personal se apega a lo estipulado en ellos.

#### **Comentario:**

Todos respondieron que si los conocen ya que estos son la base legal que norman el funcionamiento del FUP y en ellos se expresan las responsabilidades que cada uno tienen de acuerdo al cargo que desempeña; cabe aclarar que en el caso de los comités, por ser un cuerpo de asesoría no hay responsabilidades deducibles dentro del reglamento, pero si los conocen y los aplican. En cuanto a si el personal aplica correctamente los reglamentos, consideran que no es que hagan un uso equivocado de los mismos, sino que, en los reglamentos no se establecen la realidad actual, ya que no han sido revisados desde su creación y el personal se apega a algo que no es actualmente correcto.

### **Pregunta N° 8**

¿Sabe usted si se planifican las actividades que realiza el personal anualmente?

**Objetivo:** Verificar si los Organos de Dirección saben si en el Fondo Universitario de Protección se elabora un plan de trabajo en el que se estipulen actividades que debe realizar el personal anualmente.

#### **Comentario:**

Los entrevistados comentaron que no tienen conocimiento de que se planifiquen las actividades que realiza el personal, y lo que en opinión de ellos consideran una función de la gerencia, en coordinación con el personal involucrado, sin embargo comentaron que de alguna forma elaboran algún tipo de plan ya que no pueden desarrollar las actividades sin tener un documento en el que estipule lo que se pretende llevar a cabo en el año, para luego verificar si se han llevado a cabo en función de beneficios para el FUP.

### **Pregunta N° 9**

¿Sabe usted si se utilizan herramientas técnicas de control financiero?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos conocen las áreas que trabajan bajo un presupuesto financiero.

#### **Comentario:**

Los entrevistados comentaron que se elabora un presupuesto para cada una de las áreas y este lo hacen a nivel de consejo, que generalmente es revisado dos veces al mes y se distribuye un 75% para crédito, el 20% para la parte administrativa y el 5% para la parte de emergencia, así mismo manifestaron que antes no realizaban esta distribución y lo hacían de forma empírica ya que pedían todo el dinero, se sacaba la parte salarial y el resto se invertía.

### **Pregunta N° 10**

¿Considera que los niveles de autoridad dentro de la estructura orgánica están definidos adecuadamente para que el Fondo Universitario de Protección funcione efectivamente?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos consideran que los niveles de autoridad están debidamente definidos en función del desarrollo del Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

Los entrevistados manifestaron que los niveles de autoridad están definidos y establecidos de acuerdo a lo estipulado en el reglamento de creación del fondo; sin embargo consideran que deben reestructurarse ya que los reglamentos no están en función de la complejidad del cargo por lo tanto no se puede seguir gestionando apegados a una estructura orgánica que no refleja la realidad y que no beneficia al desempeño efectivo del FUP.

### **Pregunta N° 11**

¿Considera usted que los niveles de autoridad son respetados por el personal?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos consideran que el personal respeta los niveles de autoridad establecidos.

**Comentario:**

Los entrevistados comentaron que el personal muchas veces no respeta los niveles de autoridad ya que se han dado casos en los que actúan por conveniencia, pasando por alto la autoridad de la gerente, a quien ven como igual y orgánicamente posee un cargo mayor, por lo tanto debe ser respetado, sin embargo consideran que es la misma gerencia quien ha dado la pauta ya que no ha sabido ejercer un liderazgo que le de esa posición.

**Pregunta N° 12**

¿Considera usted que la estructura organizativa actual es la apropiada para el buen funcionamiento del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos consideran que la estructura organizativa actual está estructurado apropiadamente para el buen funcionamiento del Fondo Universitario de Protección.

**Comentario:**

Todos los entrevistados consideran que la actual estructura organizativa no está en función de lo que representa el FUP, por lo tanto es disfuncional ya que no da los resultados que se pretenden obtener, agregando que consideran necesario hacer cambios y rotar al personal periódicamente para hacer mas efectivo su funcionamiento.

**Pregunta N° 13**

¿Sabe usted si el Fondo Universitario de Protección cuenta con manuales administrativos como guías del desempeño de las actividades?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos conocen los manuales administrativos con los que cuenta el Fondo Universitario de Protección.

**Comentario:**

Los entrevistados manifestaron que tienen conocimiento de que existe un manual de puestos que no es aplicable y consideran que no está acorde a la realidad, sin embargo comentaron

que con el esfuerzo y dedicación de la actual administración se ha trabajado en la definición de funciones, apegados a la realidad del fondo y a los reglamentos que lo rigen.

#### **Pregunta N° 14**

¿Considera usted que existe equidad en las labores que realiza el personal del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos consideran que las actividades realizadas por el personal están distribuidas equitativamente entre todos los miembros de cada unidad de trabajo.

#### **Comentario:**

Los entrevistados comentaron que existe equidad porque las labores se han asignado en función al puesto que desempeñan y de acuerdo al conocimiento que se requiere, sin embargo consideran que hay puestos que requieren de mayor responsabilidad y que en muchos casos una sola persona no puede cargar con ella, lo cual a provocado inconformidad en algunos de los colaboradores que consideran que la carga laboral de su puesto no está en función de su salario.

#### **Pregunta N° 15**

¿Cómo considera la comunicación que se da entre la gerencia y el personal del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Sabe como consideran los miembros directivos la comunicación entre la gerencia y sus colaboradores.

#### **Comentario:**

Los entrevistados califican como regular la comunicación que se da entre la gerencia y el personal y aunque hay respeto y confianza, algunas personas abusan y confunden la relación laboral con la amistad, por lo que la comunicación no es muy clara ni objetiva, además de que no se utilizan los canales adecuados y muchas veces la formalidad depende de la importancia que tenga el comunicado y cuando hay problemas y se comunican a través de notas escritas que el personal no lee.

**Pregunta N° 16**

¿Cómo considera usted la comunicación entre los miembros directivos y la gerencia del Fondo Universitario de Protección?

**Objetivo:** Conocer como los miembros directivos consideran la comunicación con la gerencia.

**Comentario:**

Los entrevistados manifestaron que la comunicación entre ellos y la gerencia es buena, sin embargo les gustaría que fuera excelente ya que de ellos depende la dirección del fondo, considerando que hace falta más gestión e involucramiento de la gerencia quien por sus múltiples funciones descuida la comunicación entre ellos.

**Pregunta N° 17**

¿Percibe usted si existe coordinación entre la Gerencia y las diferentes áreas de trabajo?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos perciben si existe coordinación entre la gerencia y las diferentes áreas de trabajo

**Comentario:**

Los entrevistados manifestaron que no perciben coordinación entre la gerencia y las unidades del fondo, ya que en las reuniones las disposiciones de la gerencia son contradichas por el personal involucrado, atribuyendo la falta de esta a que el personal no quiere asumir responsabilidad y prácticamente no colaboran en ese aspecto con la gerencia.

**Pregunta N° 18**

¿Cómo considera usted la gestión que realiza la gerencia?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos consideran efectiva la gestión realizada por la gerencia.

**Comentario:**

Los miembros directivos consideran que a la gerencia le hace falta gestión, manifestando que una persona que tiene el título para poder gerenciar y de la que depende el cuerpo administrativo del fondo se comporte con displicencia y es por ello que el personal muestra indiferencia e irrespeta la autoridad que ejerce la gerencia.

#### **Pregunta N° 19**

¿Considera usted que el mobiliario y el espacio físico con el que cuenta el personal es el adecuado para realicen eficientemente su trabajo?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos consideran adecuadas las condiciones físicas en las que el personal desarrolla sus actividades.

#### **Comentario:**

Los miembros directivos consideran que a pesar del hacinamiento en el que el personal desempeña sus actividades, sí cuentan con el mobiliario y equipo necesario.

#### **Pregunta N° 20**

¿Sabe si se realizan evaluaciones del desempeño?

**Objetivo:** Conocer si los miembros directivos saben si se evalúa el desempeño del personal del Fondo Universitario de Protección.

#### **Comentario:**

Todos los miembros directivos comentaron que no se realizan evaluaciones del desempeño, ya que las funciones que realiza el personal no están claramente definidas, por lo que se hace difícil realizarla, además de que no se cuenta con un instrumento estructurado formalmente.

#### **Pregunta N° 21**

¿Sabe usted si la gerencia supervisa y solicita al personal informes en los que se detallan las actividades que realiza?

**Objetivo:** Conocer si los miembros directivos saben si la gerencia supervisa el trabajo del personal.

#### **Comentario:**

Los miembros directivos en su mayoría comentaron que cuando ellos solicitan algún informe si se los pide, pero que se haga a título personal consideran que no, además manifestaron desconocer los métodos de verificación que la gerencia emplea para conocer el trabajo que realiza el personal y si esta lo supervisa; lo que en opinión de ellos es función de la gerencia conocer y verificar el desempeño del personal.

**Pregunta N° 22**

¿Tiene usted conocimiento de las acciones correctivas tomadas por la gerencia, cuando se presentan problemas?

**Objetivo:** Saber si los miembros directivos conocen que acciones toma la gerencia ante contingencias que se presenten.

**Comentario:**

Los miembros directivos comentaron que no se les da a conocer a ellos las acciones correctivas y consideran que eso es competencia de la gerencia; sin embargo la gerencia comentó que se presenta un reporte a nivel directivo para que tengan conocimiento de las acciones y decisiones que se toman ante las contingencias que se presentan.