

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



***MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN EL
SERVICIO AL USUARIO EN LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.***

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

DEL CID GUEVARA, FRANCISCA DEL PILAR
ELÍAS AVALOS, SILVIA GUADALUPE
MEJÍA GARAY, RUTH NOEMY

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. PEDRO ARMANDO SANTANA CUADRA

SEPTIEMBRE DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretario General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Vice-Decano: Msc. Álvaro Edgardo Calero Rodas.

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Docente Director: Lic. Pedro Armando Santana Cuadra.

Coordinador General de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos.

AGOSTO DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	II
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO.....	1
A. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO.....	1
B. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	2
C. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	3
1. HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	3
2. MISIÓN Y VISIÓN.....	4
a) Misión.....	4
b) Visión.....	5
D. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.....	5
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	5
2. MISIÓN Y VISIÓN.....	7
a) Misión.....	7
b) Visión.....	7
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	8
4. OFERTA ACADÉMICA.....	8
E. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA.....	8

1.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	8
2.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	10
3.	MARCO NORMATIVO.....	11
F.	MARCO TEÓRICO REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN.....	13
1.	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	13
2.	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	13
a)	Planeación Administrativa.....	14
b)	Organización Administrativa.....	16
c)	Dirección Administrativa.....	18
d)	Control Administrativo.....	20
G.	MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	24
1.	CONCEPTO DE MODELO DE GESTIÓN.....	24
2.	IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN.....	25
3.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN.....	25
H.	REFERENCIA TEORICA SOBRE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES.....	26
1.	RECURSOS HUMANOS.....	27
2.	RECURSOS MATERIALES.....	27
3.	RECURSOS TÉCNICOS.....	28
4.	RECURSOS FINANCIEROS.....	28
I.	ASPECTOS GENERALES SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO.....	29
1.	CALIDAD.....	29

2.	SERVICIO.....	30
3.	TIPO DE USUARIOS.....	31
4.	CALIDAD EN EL SERVICIO.....	32
	a) Técnicas para Evaluar la Calidad en el Servicio.....	32
	b) Herramientas para Optimizar la Calidad en El Servicio.....	33
CAPÍTULO II.....		36
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO EN LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....		36
A.	INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO.....	36
B.	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	36
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
	1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	37
	2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
	3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	38
	a) Fuentes Primarias.....	38
	b) Fuentes Secundarias.....	39
	4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	39
	5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	40
	a) Universo.....	40
	b) Muestra.....	41
	6. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	44
D.	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO INTERNO.....	45

1.	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.....	45
2.	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	46
a)	Estructura Organizativa.....	46
b)	Funciones Administrativas.....	47
c)	Delegación de Autoridad.....	49
d)	Manuales Administrativos.....	50
3.	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	50
a)	Liderazgo.....	50
b)	Comunicación.....	50
c)	Motivación.....	51
d)	Capacitación.....	51
e)	Supervisión.....	51
f)	Coordinación.....	52
4.	CONTROL ADMINISTRATIVO.....	52
E.	DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.....	53
1.	RECURSOS HUMANOS.....	53
2.	RECURSOS MATERIALES.....	54
a)	Mobiliario y Equipo de Oficina.....	54
b)	Equipo de Seguridad.....	54
c)	Infraestructura Física.....	54
d)	Instalaciones.....	56
3.	RECURSOS TÉCNICOS.....	57
4.	RECURSOS FINANCIEROS.....	57

F.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS.	58
1.	PROCESOS.	58
a)	Ingreso de Estudiantes.	58
b)	Permanencia.	58
c)	Egreso.	58
d)	Graduación.	59
2.	ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LOS PROCESOS.	59
3.	DOCUMENTACIÓN DE SUS PROCEDIMIENTOS.	61
4.	SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO.	61
G.	ANÁLISIS DE FORMULARIOS.	62
H.	PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE EL SERVICIO RECIBIDO.	63
1.	TIPOS DE USUARIOS.	63
2.	PERFIL DE LOS USUARIOS.	63
3.	SERVICIOS.	64
4.	INSTALACIONES.	65
I.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	67
1.	CONCLUSIONES.	67
2.	RECOMENDACIONES.	68
	CAPÍTULO III	69
	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO EN LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	69
A.	INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO.	69

B.	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	70
A.	PROCESO DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.....	71
1.	MISIÓN.....	72
2.	MISIÓN.....	72
3.	VALORES.....	72
4.	OBJETIVOS.....	74
5.	ESTRATEGIAS.....	74
6.	POLÍTICAS.....	77
7.	PROCEDIMIENTOS.....	79
8.	REGLAS.....	81
9.	PROGRAMAS.....	82
10.	PRESUPUESTOS.....	83
B.	PROCESO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	83
1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	83
2.	PUESTOS DE TRABAJO.....	86
3.	DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.....	87
4.	MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	88
a)	Manual de Organización.....	91
b)	Manual de Procedimientos.....	92
C.	PROCESO DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	93
1.	LIDERAZGO.....	93
2.	COMUNICACIÓN.....	95
3.	MOTIVACIÓN.....	97

4.	CAPACITACIÓN.....	99
5.	SUPERVISIÓN.....	100
6.	COORDINACIÓN INTERISTITUCIONAL.....	101
D.	PROCESO DE CONTROL ADMINISTRATIVO.....	102
E.	GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y SATISFACCIÓN USUARIA.....	103
1.	PROTOCOLOS PARA LOS CANALES DE ATENCIÓN AL USUARIO. ...	103
2.	ATENCIÓN A COLECTIVOS ESPECIALES.	109
3.	HERRAMIENTAS PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO...	111
4.	SISTEMA DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS	113
5.	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN.....	114
6.	OTRAS RECOMENDACIONES GENERALES.....	115
F.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	116
1.	RECURSOS HUMANOS.....	116
2.	RECURSOS MATERIALES.....	116
a)	Instalaciones.	116
a)	Mobiliario y Equipo.....	117
b)	Señalización de las Instalaciones.....	118
c)	Asignación de Espacios por Usos.	119
d)	Recomendaciones Generales sobre el Espacio de Acogida.	122
3.	RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	123
4.	RECURSOS FINANCIEROS.....	124

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	124
1. OBJETIVOS.....	125
2. RECURSOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	125
3. ACTIVIDADES A REALIZAR.....	126
4. CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES.....	127
REFERENCIAS.....	128

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo #1: Estructura Organizativa de la Facultad de Ciencias Económicas.

Anexo #2: Formato de Entrevista.

Anexo #3: Formato de Encuesta a Estudiantes.

Anexo #4: Formato de Encuesta al Personal Administrativo.

Anexo #5: Formato de Encuesta al Personal Docente.

Anexo #6: Tabla de Áreas bajo la Curva Normal.

Anexo #7: Tabulación y Análisis - Encuesta a Estudiantes.

Anexo #8: Tabulación y Análisis - Encuesta al Personal Administrativo.

Anexo #9: Tabulación y Análisis - Encuesta al Personal Docente.

Anexo #10: Calendarización de Actividades Administrativas.

Anexo #11: Calendarización de Actividades de Graduación.

Anexo #12: Mobiliario, Equipo de Oficina y Equipo de Seguridad.

Anexo #13: Distribución en Planta Actual – Espacios Asignados.

Anexo #14: Ventilación e Iluminación en las Instalaciones.

Anexo #15: Instalaciones Eléctricas.

Anexo #16: Formularios Utilizados en Trámites.

Anexo #17: Modelo de Formato para el Registro de Datos.

Anexo #18: Modelo de Formato – Gráfica de Gantt.

Anexo #19: Estructura Organizativa Propuesta.

Anexo #20: Formato Propuesto para el Manual de Organización.

Anexo #21: Formato Propuesto para el Manual de Procedimientos.

Anexo #22: Modelo de Diploma de Reconocimiento.

Anexo #23: Modelo de Cuadro para Reconocimiento del Empleado del Mes.

Anexo #24: Formato para la Detección de Necesidades de Capacitación.

Anexo #25: Programa de Capacitación Propuesto.

Anexo #26: Formato de Certificado de Participación en Capacitación Propuesto.

Anexo #27: Formato de Control Propuesto – Gráfica de Gantt.

Anexo #28: Modelo de Formulario de Evaluación del Desempeño.

Anexo #29: Formato para la Lista de Tareas.

Anexo #30: Modelo de Formato para la Distribución de las Actividades.

Anexo #31: Directorio Corporativo Propuesto.

Anexo #32: Formato del Boletín Informativo Propuesto.

Anexo #33: Artículos Propagandistas Propuestos.

Anexo #34: Modelo de Carta de Servicio.

Anexo #35: Tríptico Informativo Propuesto.

Anexo #36: Diseño de Página Web Propuesta.

Anexo #37: Formulario Único de Trámite (FUT) Propuesto.

Anexo #38: Formato de Hoja para el Sistema de Quejas, Reclamos y Sugerencias.

Anexo #39: Modelo Físico del Buzón de Sugerencias.

Anexo #40: Señalización Propuesta para las Instalaciones.

Anexo #41: Propuesta de Ambientes para la Oficina.

Anexo #42: Distribución de Espacios por Usos Propuesta.

Anexo #43: Recursos Tecnológicos Propuestos.

Anexo #44: Presupuesto para Implementación del Modelo de Gestión Administrativa.

Anexo #45: Cronograma de Actividades del Plan de Implementación.

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.

CUADROS

CUADRO #1: Muestreo Estratificado de Estudiantes por Carrera.....	44
--	----

FIGURAS

FIGURA #1: Ubicación Geográfica de la Administración Académica.....	10
FIGURA #2: Estructura Organizativa Actual.....	46
FIGURA #3: Logotipo Propuesto.....	71

RESUMEN

Los Modelos de Gestión Administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios, así una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, y una mayor calidad en el servicio prestado.

Considerando los beneficios anteriores, nace la idea del Trabajo de Investigación titulado “Modelo de Gestión Administrativa para Optimizar la calidad en el Servicio al Usuario en la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”, con el objetivo de contribuir a mejorar las actividades administrativas y por ende optimizar la calidad en el servicio de atención a los usuarios. En la primera etapa de la investigación se recopiló información bibliográfica para la elaboración del marco teórico; asimismo, fue importante la colaboración del personal que labora en la oficina y de la población usuaria para el desarrollo de la investigación, haciendo uso de instrumentos tales como la entrevista y el cuestionario para determinar las necesidades de los mismos y del proceso administrativo en su aplicación.

Con el diagnóstico de la situación actual se determinaron los principales problemas sobre la aplicación de las fases del proceso administrativo, tales como la estructura gráfica de la organización, reglamento interno, líneas de comunicación, evaluación del desempeño, entre otros. Lo anterior proporcionó la oportunidad de elaborar conclusiones y recomendaciones, permitiendo diseñar un modelo administrativo que contribuya a optimizar la calidad en el servicio al usuario de la Administración Académica.

INTRODUCCIÓN

La eficiencia en la aplicación del proceso administrativo es parte importante en el alcance de los objetivos y por ende el desarrollo de las organizaciones.

El presente documento corresponde a la investigación titulada: “Modelo de Gestión Administrativa para Optimizar la Calidad en el Servicio al Usuario en la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”; realizada con la colaboración principalmente para la obtención de los datos reales que fueron la base para la elaboración del Modelo, del personal administrativo de la oficina de la Administración Académica y de los usuarios internos y externos de la misma.

En el primer capítulo, la investigación retoma algunos aspectos teóricos relacionados con la Administración y la Gestión Administrativa; así como también se presentan aspectos generales de la Administración Académica y de la Calidad en el Servicio al Usuario.

En el segundo capítulo se da a conocer el diagnóstico sobre la Administración Académica en el que se destacan la metodología empleada para determinar y analizar el tipo de atención que se les brinda a los usuarios y de igual forma determinar y analizar la administración actual de la Unidad.

En el tercer capítulo la información general y teórica del capítulo uno y el diagnóstico, son la base fundamental en el Diseño del Modelo de Gestión Administrativa, el cual muestra una guía práctica a seguir por el personal administrativo y al brindar el servicio de atención al usuario; además, se presenta un plan de implementación en las

diferentes áreas comprendidas en el Modelo el cual permitirá una mejor ejecución y control de las funciones administrativas, y el de realizar una buena Gestión.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como también la bibliografía utilizada durante el estudio, glosario en el que se definen algunos conceptos tratados en la investigación para un mayor entendimiento y comprensión del tema y los anexos que muestran los formularios a utilizar al poner en práctica el Modelo de Gestión Administrativa.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO.

A. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO.

Es de vital importancia para la investigación llevada a cabo, contar con un buen soporte teórico y metodológico, que se constituirá en la primera herramienta para la consecución de los objetivos propuestos del presente proyecto de investigación.

Por consiguiente, para el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa se hace necesario realizar un estudio a fondo de los antecedentes de los Modelos; así como también, de toda la teoría y conceptos relacionados con la Gestión Administrativa, ya que son una excelente guía para la realización del Modelo de Gestión Administrativa, permitiendo que la Administración Académica consiga optimizar la calidad en el servicio que brinda y por ende la satisfacción de sus usuarios.

Las revisiones de monografías, tesis, documentos, literatura especializadas, y el análisis y la comprensión de las teorías relacionadas con el tema de investigación, serán oportunamente relacionadas con este primer capítulo, abriendo significativamente el panorama investigativo y de soporte para lograr la elaboración del Modelo de Gestión Administrativa que será propuesto.

B. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

1. OBJETIVO GENERAL.

Establecer las generalidades de la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, así como también generalidades sobre la Administración que sirvan de base para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a) Presentar información general referente al servicio y atención que presta la Administración Académica para conocer la situación actual de dicha Unidad Administrativa
- b) Establecer un marco teórico relativo a la Administración para la fijación de parámetros que guíen la investigación.
- c) Determinar conceptos básicos sobre Gestión para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa, que permita la optimización de la Calidad en el Servicio al Usuario en la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas.

C. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR¹.

La UES fue fundada el 16 de febrero de 1841, por Decreto de la Asamblea Constituyente, a iniciativa del Presidente de la República, Juan Nepomuceno Fernández Lindo y del presbítero Crisanto Salazar, con el objetivo de proporcionar un centro de estudios superiores para la juventud salvadoreña. En sus primeros años, la UES mantuvo una existencia precaria, por el escaso apoyo gubernamental que recibía.

Desde la década de 1950, la UES, se convirtió en el principal referente de pensamiento de la izquierda salvadoreña y uno de los más importantes núcleos de oposición a los gobiernos autoritarios y militaristas del país, por esta actitud, muchos de sus estudiantes y catedráticos fueron víctimas de la represión militar. Hasta 1965 fue el único centro de estudios superiores del país y la que concentraba la mayor parte de la comunidad intelectual de El Salvador. En ese año se autoriza la creación de la primera universidad privada del país, la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". Se considera, que las universidades privadas, surgen como una respuesta de los sectores conservadores de la sociedad salvadoreña, que buscaban una alternativa, más acorde a su pensamiento, ante la línea progresista que había adoptado la UES.

En la década de 1970 surgen dentro de la UES, grupos estudiantiles cercanos a los movimientos armados de izquierda revolucionaria (FPL, ERP, RN). El 19 de julio de 1972, el gobierno del Coronel Arturo Armando Molina, interviene militarmente la UES; durante el período de ocupación, que se prolongó hasta finales de 1973, el campus universitario fue

¹ DURAN, M.A.; (1975) "Historia de la Universidad 1841-1930 (1941)"; Ed. Universitaria; Colección Tlatoli; San Salvador.

saqueado por las fuerzas militares. Cuando se reabrió, se inició una campaña contra la comunidad universitaria acusándola de ser un centro de adoctrinamiento marxista. En los años siguientes, centenares de estudiantes, catedráticos, y autoridades universitarias caerán víctimas de la represión gubernamental, llegando a ser asesinados, en octubre de 1980. El 26 de junio de 1980, la UES fue ocupada nuevamente por la Fuerza Armada, iniciándose un período de tres años de exilio de la comunidad universitaria. El terremoto del 10 de octubre de 1986, dañó gravemente la infraestructura de la Ciudad Universitaria de San Salvador.

Hasta el final de la Guerra Civil de El Salvador (1980-1992), la UES sufrió un período de decadencia. En 1991 con la elección del rector Dr. Fabio Castillo, comienza un período de recuperación. En la gestión de la rectora, Dra. María Isabel Rodríguez, (período 1999-2007) se logran acuerdos de cooperación con el gobierno, y se reconstruyó la infraestructura de la UES. Mientras tanto, la UES mantiene su línea progresista y democrática en favor de las grandes mayorías del pueblo salvadoreño.

2. MISIÓN Y VISIÓN².

a) Misión.

Institución en nuestro país eminentemente académica, rectora de la educación superior, formadora de profesionales con valores éticos firmes, garante del desarrollo, de la ciencia, el arte, la cultura y el deporte. Crítica de la realidad, con capacidad de proponer soluciones a los problemas nacionales a través de la investigación filosófica, científica artística y tecnológica; de carácter universal.

² Información Extraída de: <http://www.ues.edu.sv/NUESTRAUNIVERSIDAD/quienessomos1.html>

b) Visión.

Ser una universidad transformadora de la educación superior y desempeñar un papel protagónico relevante, en la transformación de la conciencia crítica y prepositiva de la sociedad salvadoreña, con liderazgo en la innovación educativa y excelencia académica, a través de la integración de las funciones básicas de la universidad: la docencia la investigación y la proyección social.

D. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS³.**

La Facultad de Economía fue fundada en 1946 en una época en que la Universidad buscaba nuevos rumbos, cosa lógica y fruto del tiempo en que debatía nuestra sociedad.

En un clima de esperanza e inquietudes, dos miembros representativos de la Corporación de Contadores que eran Gabriel Pilaña Araujo y José Antonio Ramos visitaban frecuentemente al entonces Rector, Doctor Carlos Llerena, y le pedían que fundaran la Facultad de Economía, considerándola una necesidad impostergable para el país; el entonces Rector vacilaba por lo escaso del presupuesto Universitario, el cual no disponía sino de un sobrante de cuatro mil colones, esto fue superado por contribuciones de la Empresa Privada y por aporte de la Corporación de Contadores que completaron la cantidad de cuarenta mil colones, cantidad respetable en aquel entonces para la viabilidad del proyecto.

El 16 de mayo de 1946 a los primeros alumnos de la Facultad de Economía les fue cortado el pelo como símbolo de la novatada universitaria de aquel entonces: eran 182 y en esta forma,

³ Información Extraída de: <http://www.fce.ues.edu.sv/index.php/facultad/historia>.

después de dicho bautizo, dieron un paseo por la ciudad.

El Primer Decano en Funciones fue el Dr. David Rosales y el Consejo Administrativo era compuesto por los Abogados Dr. Jorge Castro Peña, Dr. Rodolfo Jiménez Barrios, Dr. Julio Fausto Fernández y Dr. José Salvador Guanque, así como el profesor Santiago Echegoyén; las tendencias ideológicas de los mencionados eran: católica, liberal y marxista.

En el Primer Curso de 1946 se impartieron las asignaturas de: Historia Económica General, Elementos de Sociología y Filosofía, Nociones Generales de Derecho, y Matemáticas Preparatorias (Algebra). En el año siguiente (1947) por acta del 21 de febrero, se modifica el Plan.

Entre las innovaciones que la Facultad de Economía trajo a la vida Universitaria está la democratización de la enseñanza superior, pues por primera vez en la Universidad, personas que trabajaban en el día y que necesitaban de ese trabajo para su sostenimiento, podían hacer una carrera estudiando en la noche; también permitía que los Contadores Públicos ingresaran a las aulas universitarias, cosa que antes estaba reservada únicamente a los Bachilleres.

La Facultad de Economía soportó la deserción clásica de aquél entonces, que consistía en una gran asistencia de matrícula en el primer año, con una bajísima asistencia en el año de promoción; ya que de los 182 alumnos matriculados en el año 1946, solamente 11 llegaron en 1951 a coronar el Sexto Año.

El 2 de septiembre de 1960 se da el asalto de la Universidad, que conmovió al país y provocó protestas de orden centroamericano e internacionales. En ese mismo año nacen los frentes revolucionarios en la Universidad que se llamarán en Economía (FURE), en Ingeniería (FURIA), en Humanidades (FREH) y en Derecho (AEU); dichos frentes se sentían

ilusionados por líneas revolucionarias y tácticas insurreccionales, y no escuchaban voces en sentido reformista.

Este era el clima existente cuando los estudiantes llevan al Decanato de Economía en 1961 al Dr. Mario Salazar Valiente, llevado por motivos exclusivamente políticos y fue esta forma que la Facultad de Economía se define y se radicaliza ideológicamente.

A fines de este año de 1965, se termina el edificio destinado a la Facultad en la Ciudad Universitaria, haciendo el traslado del edificio Chahín que la albergara por más de 7 años. De 1967 a 1971 la Facultad experimentó un mayor crecimiento de la Escuela de Administración de Empresas.

2. MISIÓN Y VISIÓN⁴.

a) Misión.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, es una institución pública, formadora de profesionales en las ciencias económicas, dotados de conocimientos, habilidades, destrezas, y capacidades, científicas y técnicas; con una sólida formación humana, actitud creativa, innovadora y solidaria; capaz de contribuir al desarrollo económico-social equitativo y sustentable de El Salvador.

b) Visión.

Ser líder en la formación de profesionales en Ciencias Económicas, capaces y comprometidos con el desarrollo económico-social equitativo y sustentable de El Salvador.

⁴ Información Extraída de: <http://www.fce.ues.edu.sv/index.php/facultad>

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La Estructura Organizativa actual de la Facultad de Ciencias Económicas se muestra en la figura siguiente (Ver Anexo #1):

4. OFERTA ACADÉMICA.

La Facultad de Ciencias Económicas brinda los siguientes servicios:

- a) Licenciatura en Administración de Empresas.
- b) Licenciatura en Contaduría Pública.
- c) Licenciatura en Economía.
- d) Licenciatura en Mercadeo Internacional.
- e) Maestría en Administración Financiera
- f) Maestría en Consultoría Empresarial

E. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA.

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Se ha podido conocer por medio de un pre-diagnóstico realizado para el desarrollo de esta investigación, la falta de documentación interna de la evolución histórica del Funcionamiento de la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas; es decir, que no se tiene registro de cuándo y cómo comenzó ésta unidad, lo que dificultó grandemente la recopilación de información para la determinación de los Antecedentes de la Administración Académica.

Sin embargo, se obtuvo información por medio de conversaciones con los empleados administrativos con mayor experiencia en esta unidad y de revisiones de trabajos de graduación, la cual refiere que la Administración Académica no era conocida como tal, más bien trabajaba como una especie de oficina recolectora de datos y documentos de los estudiantes, que posteriormente eran enviados a la Administración Académica Central, y existía una total concentración de la resolución de los trámites.

Asimismo, la Administración Académica constituye una de las Dependencias Administrativas más importantes, debido a que es la única instancia que pone a disposición de los alumnos los servicios de trámites administrativo-académicos, y lleva un registro y control completo de cada alumno de las carreras que ofrece la Facultad de Ciencias Económicas, desde que el estudiante ingresa a la Universidad de El Salvador hasta el momento de su graduación.

Según el Artículo 64 del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador (2001), la Administración Académica depende Jerárquicamente del Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Funcionalmente de la Administración Académica Central, ésta última a su vez depende Jerárquicamente de la Vicerrectoría Académica y de la Secretaría de Asuntos Académicos.

En el año 2007, inicia sus funciones como Administrador Académico el Lic. Edgar Antonio Medrano, quien ha dado continuidad a los proyectos de mejoramiento de la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas iniciados durante los periodos de gestión de los Administradores Académicos anteriores, mediante estrategias y colaboraciones desinteresadas de algunas autoridades, entidades, amistades y estudiantes en servicio social, con lo que se ha logrado avanzar eficientemente en la administración de datos y en la Atención Estudiantil que ofrece la Administración Académica.

En conclusión, puede decirse que cada una de las personas que han ejercido la jefatura de la Administración Académica en la Facultad de Ciencias Económicas, han contribuido en gran medida al desarrollo de la misma, pues actualmente son muchos los cambios que pueden evidenciarse, el más notorio, la mecanización de algunos trámites administrativo-académicos.

2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

El área geográfica que ocupa actualmente la Administración Académica se muestra a continuación:

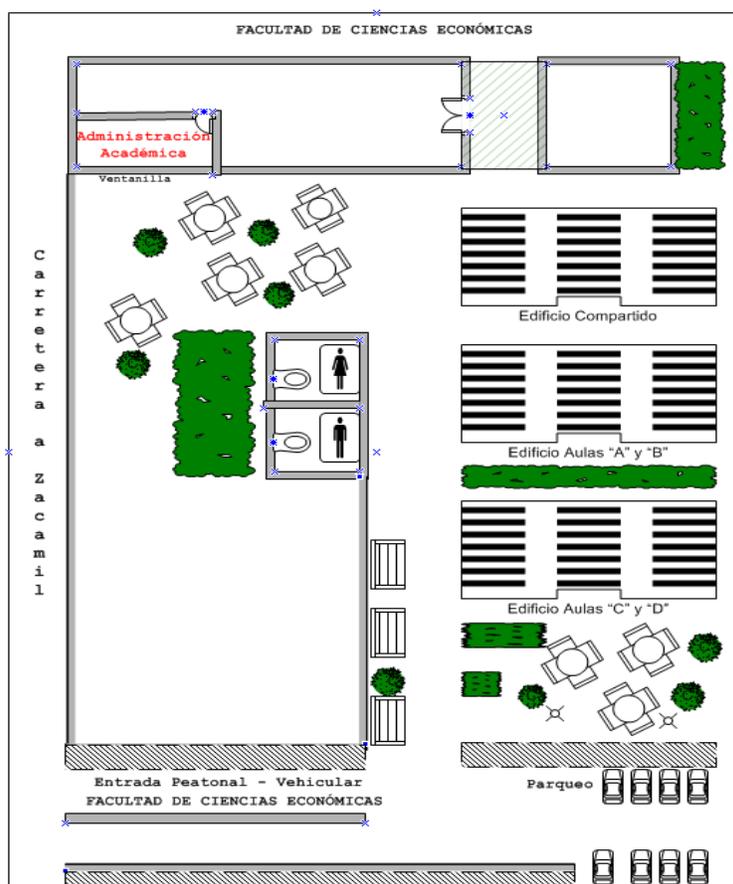


Figura #1: Ubicación de la Administración Académica.

3. MARCO NORMATIVO⁵.

La Administración Académica debe cumplir con todas las disposiciones académicas emanadas de los Reglamentos y Leyes que norman a la Universidad de El Salvador. Por tal razón, es evidente que existe una relación entre la Administración Académica y cada una de las normativas existentes, como se detalla a continuación:

- a) **Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador:** Contempla aspectos sobre las atribuciones académicas tales como: obtener diplomas, constancias, certificados, validaciones, equivalencias e incorporaciones. Aspectos que se encuentran dentro de los servicios que presta la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas.
- b) **Reglamento General de la Ley Orgánica:** Establece la dependencia Jerárquica y Funcional de la Administración Académica. Además, expone que la organización y funcionamiento de la misma, se regulará en un Reglamento específico, refiriéndose al Reglamento de la Administración Académica.
- c) **Reglamento de la Administración Académica:** Recoge aspectos sobre las gestiones administrativo-académicas de la Administración Académica. Norma y desarrolla las disposiciones básicas sobre procedimientos, medidas y resoluciones académicas contenidas en la Ley Orgánica y Estatutos de la Universidad, en concordancia con los demás reglamentos generales pertinentes.
- d) **Reglamento Disciplinario:** Conjunto de normas que regulan las infracciones en

⁵ La información fue tomada de Yesica Carolina Guerra Monge; Carolina Guadalupe Martínez Cruz y Yanira Guadalupe Rivera Alvarado, (2007). *Diagnóstico y Propuesta de Reorganización de la Administración Académica en la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Universidad de El Salvador* [versión electrónica]. Extraído el 01 de noviembre del 2010 de <http://virtual.ues.edu.sv/tesispdf/10131844.pdf>, pp.66-69.

que los integrantes de la Comunidad Universitaria pueden incurrir, la clasificación de las mismas, las sanciones aplicables a cada caso, las competencias de las Autoridades encargadas, de su aplicación y el procedimiento a seguir. Por lo tanto, este Reglamento influye directamente en el comportamiento del Personal que labora en la Administración Académica.

- e) **Reglamento General de los Procesos de Graduación:** Regula los requisitos y procesos de graduación, que deben cumplir los estudiantes de las diferentes Facultades que integran a la Universidad de El Salvador. Establece cuando se adquiere o se pierde la calidad de egresado y la manera de solicitar una prórroga de esta calidad.

Tiene incidencia directa sobre los trámites de la elaboración de la Carta de Egreso y apertura de Expediente de Graduación, que forman parte de los Servicios que brinda la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas.

- f) **Reglamento del Sistema de Unidades Valorativas y de Coeficientes de Unidades de Merito:** Establece el Sistema de Unidades Valorativas (UV) y Coeficiente de Unidades de Mérito (CUM) que se aplica a todas las carreras de la Universidad de El Salvador. Otorga ciertas responsabilidades a la Administración Académicas, las que se detallan a continuación:

- i. Determinar la nómina de estudiantes que obtengan el CUM Honorífico y notificarlo a Junta Directiva de la Facultad, al Consejo Superior Universitario y al acreditado.
- ii. Las constancias o certificaciones emitidas por la Administración Académica, deberán incluir el CUM mínimo exigido por la Universidad, y el

CUM acumulado final obtenido por el estudiante.

- iii. Efectuar las operaciones de cálculo aritmético para la obtención del CUM relativo y acumulado de cada estudiante, hoy en día este resultado se puede conocer al revisar el expediente online.

F. MARCO TEÓRICO REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN.

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Koontz & Wehrich. Define a la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos, cumplan eficientemente objetivos específicos⁶.

La administración es la herramienta que utilizan los gerentes para definir objetivos y metas, contribuye a la toma de decisiones en los diferentes niveles organizacionales. Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar las mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia la administración aplica lo mismo a organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas, no lucrativas, industriales, manufactureras y de servicio.

2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral⁷. De acuerdo a lo anterior cabe mencionar que los administradores asumen la responsabilidad de

⁶ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. México: Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición, p.6.

⁷ Terry, George R. (1987) Principios de Administración. Continental S.A. de C.V. 4ª Edición. Pág. 29.

emprender acciones que permiten a los individuos realizar las actividades de acuerdo al cumplimiento de los objetivos grupales, y en consecuencia que el proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas ya que todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

Existen diferentes puntos de vista en cuanto a las etapas que comprende el proceso administrativo. Sin embargo aquí se hará referencia a las siguientes: Planeación, Organización, Dirección y Control; las cuales se detallan a continuación:

a) Planeación Administrativa.

La Planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación⁸.

Existen diferentes tipos de planes que proporcionan lineamientos y contribuyen al desarrollo de las actividades requeridas en el funcionamiento de la empresa. Además, con el uso adecuado es posible prever, programar y coordinar dichas actividades, que aplicadas correctamente conduce al alcance de los objetivos establecidos.

A continuación se mencionan los tipos de planes más utilizados, según el criterio de Koontz:

- i. **Misión:** La razón de ser o, el deber ser de la compañía. Marca el norte de la

⁸ Koontz, Harold y otros. Op. Cit. p.122.

organización. Nos dice para donde va la empresa. La misión debe ser difundida y compartida por toda la organización y debe ser la brújula que oriente las acciones a desarrollar.

- ii. **Visión:** Está dada por el sueño del futuro de la empresa. Es lo que desean los dueños o accionistas, en que se convierta la empresa en un futuro cercano.
- iii. **Valores:** Son el precio económico, sentimental o afectivo que le fijamos a nuestras relaciones. Estas son subjetivas.
- iv. **Objetivos:** La fijación de objetivos en la planeación representa los resultados o fines a alcanzar por medio de las demás fases del proceso. La formulación sirve para orientar y coordinar las diferentes actividades de todas las áreas básicas que comprende una empresa.
- v. **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.
- vi. **Políticas:** Son guías para orientar las acciones que sean necesarias para el logro de los objetivos. Las políticas son normas generales que sirven de guía al pensamiento y la acción de los integrantes del grupo, por ello es necesario que tengan cierto margen de flexibilidad.
- vii. **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales es detallado un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se describe la manera exacta como deben realizarse ciertas actividades. Surgen de

acuerdo a las necesidades que se presentan dentro de una empresa, enlazando los diferentes departamentos o áreas que existen para realizar las diferentes actividades y de esta manera alcanzar los objetivos esperados.

- viii. **Reglas:** En estas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.
- ix. **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- x. **Presupuestos:** Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Y son el reflejo de lo que se espera lograr a través de la representación numérica de las actividades que realizan en cualquier empresa. Esta proyección puede ser financiera, cuando presentan unidades monetarias y son no financieras cuando representan unidades producidas o físicas. Los presupuestos varían considerablemente en términos de precisión, detalles y propósitos, algunos varían de acuerdo al nivel de producción de la organización.

b) Organización Administrativa.

Consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las labores necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada una a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos, y la

estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional⁹.

En esta fase son distribuidas las actividades que deben realizarse en las diferentes unidades administrativas de la empresa. Así mismo, organizar consiste en fijar funciones, atribuciones, delegar responsabilidades y autoridad, además el establecimiento de relaciones entre el personal de la empresa.

A continuación se enumeran y explican las herramientas necesarias para llevar a cabo una Organización racional, implementadas por la Alta Dirección (Gerente, Directores, Administradores, etc.) para la buena gestión de la Empresa:

- i. **Organigrama:** Representación gráfica de la Estructura Organizacional de una Institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.
- ii. **Manual de Organización:** Expresa con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la Empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.
- iii. **Manual de Procedimientos:** Kellog¹⁰ explica que este manual “presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por

⁹ Koontz, Harold y otros. Op. Cit. p.246.

¹⁰ Kellog, Graham (1962). *Preparación del Manual de Oficina*. México: Reverté.

escrito". Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

c) **Dirección Administrativa.**

Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. La dirección concierne a todos los ejecutivos. Su propósito es claro: lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa, y para lograrlo deben poseer la orientación, comunicación, información y motivación necesaria para realizar un trabajo eficiente.

Los principales componentes de esta fase son:

- i. **Liderazgo:** Es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste. Para nosotros, liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas que se esfuerzan voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales¹¹.

Es un aspecto muy importante de la administración puesto que, cuando un dirigente es considerado un líder por los demás integrantes del grupo, a este se le facilita coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos planeados.

- ii. **Comunicación:** Se da cuando surge la necesidad de transmitir una idea o información entre dos o más personas; la cual es un proceso, pues además de hacer que una persona conozca y conviva con las demás, transmite

¹¹ Koontz, Harold y otros (1998). Ibid. p.532.

conocimientos e ideas. La comunicación influye en las relaciones interpersonales de los individuos que forman una organización, sin una comunicación eficaz es muy poco lo que los administradores pueden lograr.

- iii. **Motivación:** “Influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione¹².” Dentro de la empresa el administrador debe crear y mantener un ambiente en el que las personas trabajen en grupo, con una actitud positiva para facilitar el logro de los objetivos comunes, ya que el éxito de muchas empresas se debe a que la persona encargada de dirigir las, contribuye al logro de los objetivos con esfuerzos iguales por lo tanto es importante que los dirigentes mantengan motivados a los subalternos.

Entre los incentivos motivadores se pueden mencionar: los incentivos económicos (dinero), la seguridad de permanencia en el trabajo, las capacitaciones, el reconocimiento al trabajo desempeñado, la participación del trabajador en reuniones, consultas, tomas de decisiones, y las prestaciones sociales como los seguros de vida, financiamientos, etc.

- iv. **Supervisión:** La función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamado por ellos supervisores inmediatos, siendo el supervisor como cualquier otro administrador el que tiene que aplicar dirección o mando.
- v. **Coordinación:** Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo

¹² Stoner, Freeman y Gilber J.R. (1996) Administración. México Prentice Hall, 6ª edición. Pág. 484.

de los objetivos¹³.

d) Control Administrativo.

Es la fase del proceso administrativo que consiste en determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. Él no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas. Las empresas utilizan diferentes tipos de control, entre los cuales están:

- i. **Control Presupuestario:** El control presupuestario está formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites del presupuesto aprobado. Además miden los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diversos planes institucionales¹⁴.

¹³ Stoner, Freeman. Op. Cit.

¹⁴ Stoner, Freeman. Op. Cit.

Por lo tanto los presupuestos son usados como herramientas de planificación como de control en todos los niveles de la organización, es así que existen varias razones que explican la utilización. En primer término los presupuestos son expresados en unidades monetarias las cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades que se realizan dentro de la empresa y el segundo aspecto enfoca los recursos ya sea humanos, materiales y financieros que deben asignarse a cada una de estas operaciones a realizar según las proyecciones.

Por lo tanto el control presupuestal implica planeación y control, constituyendo el principal instrumento de trabajo gerencial y todo pasa a expresarse en términos de valores monetarios.

ii. **Control no Presupuestario:** Es necesario para vigilar que se lleven a cabo las actividades planificadas dentro de la empresa de una forma adecuada y a diferencia del control presupuestario; es conformado por otro tipo de información diferente a la financiera. Entre los que podemos mencionar:

1) **Informes, Registros y Análisis Especiales:** En ciertas ocasiones los informes contables y estadísticos no especifican problemas en diferentes áreas dentro de la empresa, por lo tanto no proporcionan información necesaria debido a que esto requiere una información más especializada, o concreta la cual es brindada por los informes, registros y análisis especiales.

2) **Observación Personal:** La observación personal proporciona información necesaria para un mejor control administrativo dentro de la

empresa; debido que por medio de esta observación se detectan problemas que interfieren en las actividades que realizan los empleados, y al conocerse de manera oportuna permite una solución de manera rápida y evitar que evolucionen y se vuelvan problemas difíciles de resolver.

- 3) **Gráfica de Gantt:** Consiste en representar cada actividad por una barra horizontal, la que, por el cruce con niveles o líneas verticales indica el tiempo en meses, semanas, días, etc.; el momento de su iniciación y terminación, y la simultaneidad con otras actividades relacionadas con ella. Suele indicar también a veces la persona, sección, etc., encargada de dichas actividades¹⁵. Es decir, que es una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical.
- 4) **Evaluación del Desempeño:** Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona¹⁶. Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea a nivel formal o informal. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

¹⁵ Agustín Reyes Ponce, (1973) Administración de Empresas Teoría y práctica. Limusa 2ª parte. Pág. 370

¹⁶ Idalberto Chiavenato, (2001). Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 5ª Edición, Pág. 357.

- 5) Auditoría Administrativa:** Es la revisión sistemática con fines evaluatorios de una dependencia, entidad o parte de ella; que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente para cumplir con los objetivos que tiene encomendados. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. Abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la dependencia o entidad; su estructura orgánica, nivel jerárquico y calidad de los recursos humanos y materiales; programas de capacitación y adiestramiento; división de actividades y supervisión; existencia y aplicación de manuales de organización; desconcentración y simplificación administrativa; mecanismos de autoevaluación; Funciones, sistemas, procedimientos y controles; las instalaciones y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la dependencia o entidad o parte de ella¹⁷.
- 6) Gráfica de Distribución de Actividades:** Esta gráfica no es más que una tabulación del trabajo efectuado por cada empleado dentro de un grupo de oficina determinada. Constituye el paso inicial para la integración de un programa de simplificación del trabajo administrativo. Es el medio que señala los fallos en la distribución de tareas, y sirve para analizar aspectos de cómo está dividido el trabajo, determinar si hay

¹⁷ Información extraída el 05 de mayo de 2012, de: <http://www.definicion.org/auditoria-administrativa>.

homogeneidad en la carga de trabajo, si hay coordinación entre las habilidades del personal y las tareas que desempeñan en cada actividad y también determinar si las tareas realmente corresponden a la actividad a la cual se han adscrito y aún si la actividad debe desempeñarse en esa unidad administrativa y finalmente, explicar las relaciones que existen dentro del grupo de trabajo¹⁸.

G. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1. CONCEPTO DE MODELO DE GESTIÓN.

El primer paso para hablar de un Modelo de Gestión Administrativa es definir que es un modelo, según James A.F. Stoner es una representación simplificada de las propiedades de un objeto, circunstancia o relación.

Otra definición tomada de la tesis Metodología para el Diseño de Modelos Administrativos para la Ejecución de Proyectos, se enuncia así: Modelo es la construcción intelectual que representa idealmente la manera de administrar¹⁹.

En cuanto a la definición de Gestión, según Gerardo Domínguez Giraldo, en su libro Indicadores de Gestión, la considera como la obtención de productos mediante la transformación de recursos. Esos productos y recursos tienen que alcanzar algunas características y condiciones para que se pueda considerar una buena gestión.

De acuerdo a las definiciones anteriores según Giraldo, un Modelo de Gestión Administrativa

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Cengage Learning Editores. 3^o Edición. pp. 134-139.

¹⁹ Magaña, Rigoberto Ovidio Metodología para el Diseño de Modelos Administrativos Tesis de Graduación San José Costa Rica, julio, 1987, p.16.

tendrá como objetivo integrar de la mejor manera las funciones administrativas de tal forma que puedan satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los consumidores, optimizando los recursos financieros, de tiempo, tecnológicos y humanos de la empresa²⁰.

Otra definición, tomada del libro Control de la Gestión Empresarial, de Juan f. Pérez; Un Modelo de Gestión Administrativa es una guía o patrón para direccionar a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, con el objeto de alcanzar resultados positivos a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo.

2. IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN.

Son tantos los factores que influyen en la conducta y en el rendimiento de la empresa que es posible, y se hace necesario, utilizar una estructura o un modelo como método para poner en orden todas las cosas. Un modelo, no es más que un plano que un gestor o cualquier otra persona puede consultar para ver cómo encajan entre sí las distintas piezas, partes y actividades.

El Modelo de Gestión Administrativa se crea para que las fases de planeación, organización, dirección y control, dentro de una entidad, se desarrollen de la forma más racional y económica posible²¹.

3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN.

Dentro de las ventajas y desventajas de un Modelo de Gestión Administrativa se mencionan

²⁰Domínguez Giraldo, Gerardo Indicadores de Gestión Biblioteca Jurídica: Editorial Dike, 2ª Edición, 1999, pp. 19-21.

²¹Ivancevich, John M. Y Otros. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial McGraw Hill, Irwin, p.368.

las siguientes:

a) Ventajas:

Entre las ventajas del Modelo de Gestión Administrativa se mencionan las siguientes:

- i. Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración aplicada a la empresa.
- ii. Ayuda en la toma de decisiones.
- iii. Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo.
- iv. Ayuda al buen funcionamiento en la gestión de recursos.
- v. Conduce el Desarrollo de métodos más eficientes de operación.

b) Desventajas.

Se pueden señalar las siguientes desventajas de los Modelos de Gestión Administrativa:

- i. La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica cambios en la organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- ii. La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.

H. REFERENCIA TEORICA SOBRE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES.

Las organizaciones, para lograr sus objetivos, requieren una diversidad de recursos, estos son elementos o medios que, administrados correctamente, les permitirán un rendimiento

organizacional eficaz y eficiente.

Entre estos medios se incluye, por ejemplo, el método para poder vender eficientemente los bienes o servicios, resolver los problemas en el menor tiempo posible y satisfacer las demandas de personal y las salariales. Los recursos organizacionales se clasifican como sigue²²:

1. RECURSOS HUMANOS.

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Éste es el más importante, porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. El recurso Humano, se puede clasificar en:

- a) Empleados: Son aquellos que su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y administrativo.
- b) Supervisores: Los que tienen como función principal la de vigilar el cumplimiento de las órdenes, instrucciones. Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- c) Ejecutivos: Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

2. RECURSOS MATERIALES.

Se refiere a las cosas que se utilizan para procesar, transformar, o que se procesan o transforman en el proceso productivo de un bien o servicio, y están integrados por:

²² Información extraída el 30 de junio de 2012 de: <http://es.scribd.com/doc/88766807/10/Recursos-humanos-financieros-materiales-y-tecnicos>

- a) Edificios e Instalaciones: Lugares donde se realiza la labor productiva.
- b) Maquinaria: Misma que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.
- c) Equipos: Son todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

3. RECURSOS TÉCNICOS.

Comprenden todos los procedimientos, métodos, organigramas, etc.; es decir, todo aquello que permitirá al recurso humano desarrollar en forma adecuada sus funciones:

- a) Procedimiento: Es una serie de tareas relacionadas que forman una secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo.
- b) Método: Manera prescrita para el desempeño de una tarea dada con consideración adecuada al objetivo, instalaciones y gastos de tiempo, dinero y esfuerzo.
- c) Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa.

4. RECURSOS FINANCIEROS.

Representado por el dinero y otros bienes que conforman el capital de una empresa, como son: valores, acciones, obligaciones, etc.

- a) Dinero o Efectivo: Recurso que sirve a la empresa para hacer frente a gastos diarios o urgentes, comúnmente representado por monedas o billetes.
- b) Valores: Documentos, títulos de renta, acciones u obligaciones que representan cierta suma de dinero.

- c) Acciones: Título que representa los derechos de un socio en alguna sociedad.
- d) Obligaciones: Título amortizable, de interés fijo y al portador que representa una suma prestada.

I. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO.

Calidad y servicio son dos conceptos indisolubles cuando se trata de la relación directa que establecen las organizaciones con los usuarios; en algunos casos, se le incluye dentro del genérico producto sin diferenciarlos de otras mercancías a las que acceden las personas.

Cuando lo que se ofrece a las personas es un servicio, la connotación de la calidad del servicio que se presta al usuario que acude a una organización, requiere de una serie de acciones que tiendan no tan solo a atenderlas, también incluye una serie de transacciones de emociones y necesidades, importando mucho la atención del personal administrativo, la connotación integral de lo que es servir y tratar a las personas amablemente, con asertividad, responsabilidad, rapidez, oportunidad, profesionalismo y tecnología adecuada, entre otros elementos a considerarse.

A continuación se establecen algunas definiciones relacionadas con la calidad de servicio para finalmente construir la más pertinente para el presente estudio:

1. CALIDAD.

Para poder hablar de calidad es necesario entender y unificar un criterio con respecto a la definición de este término, para esto a continuación se presentan algunas definiciones:

“La American Society for Quality Control define la calidad como una totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.” Kotler & Armstrong. (2001)

“La calidad es la excelencia de su producto, lo que incluye su atractivo, su falta de defectos, su confiabilidad y durabilidad.” Bateman & Snell. (2000)

“Deming, Juran, Crosby y las Normas ISO 9000 están de acuerdo en que los requerimientos son los indicadores de si se cumple o no con la calidad. Por razones practicas, calidad es cumplir con los requerimientos.” Colunga Dávila, Roberto (2001).

De estas definiciones se puede concluir que calidad se conforma de elementos, ya sea para un producto o servicio, los cuales cumplen con los requerimientos establecidos por los usuarios o consumidores y con esto habrá una satisfacción el recibir dicho bien o servicio.

2. SERVICIO.

Este estudio se enfoca al servicio al usuario, por lo que es necesario conocer el significado de la palabra servicio. A continuación se presentan citas de los libros y autores:

“Acción de servir. Merito que se hace sirviendo al estado o a otra entidad o persona. Organización y personal destinados a cuidar interés o satisfacer necesidades del publico o alguna entidad.” Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena (1980).

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo”. Kottler & Armstrong (2001)

“En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones”. Zeithaml & Bitner. (2002).

Con estas definiciones se puede resumir que servicio es una acción o proceso que busca satisfacer necesidades, sin ser un elemento tangible o de lo cual se pueda tener propiedad.

Al conocer lo que es Servicio se puede continuar con la explicación sobre el término de

servicio al usuario:

“El servicio al usuario implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”. Lovelock, Christopher (1997).

“El servicio al usuario es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”. Zeithaml & Bitner (2000).

“Servicio al usuario: velocidad y confiabilidad con la que una organización puede proveer lo que piden los clientes”. Bateman & Snell (2000).

En si la función principal del servicio al usuario es la de respaldar o ejecutar acciones, las cuales apoyen la compra o mantenimiento de algún bien o servicio.

3. TIPO DE USUARIOS.

Dentro de las organizaciones o empresas se pueden encontrar dos tipos de usuarios, los cuales son los principales actores para poder prestar o realizar las acciones necesarias para ofrecer el producto o servicio final, estos usuarios son los externos y los internos.

Los usuarios externos son aquellos que comúnmente conocemos simplemente como usuarios, los cuales pueden ser personas u organizaciones que compran bienes o servicios a una compañía o comercio.

Los usuarios internos son personas que laboran dentro de una organización los cuales dependen de otros empleados que les presten bienes o servicios de la misma para poder realizar su trabajo.

4. CALIDAD EN EL SERVICIO.

Por todas las definiciones que se han mencionado, la calidad en el servicio se puede concretar como todos aquellos esfuerzos encaminados a mejorar la calidad de las organizaciones en cuanto a la conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del usuario, para ello una organización debe entender en primer lugar, la opinión de los usuarios, además de contar con el compromiso total de la organización.

a) Técnicas para Evaluar la Calidad en el Servicio.

Para recopilar información proporcionada por los usuarios de los servicios respecto a los atributos de calidad se utilizan las siguientes técnicas²³:

- i. **Encuestas de Satisfacción de Usuarios:** Es una técnica de investigación que permite conocer información acerca de las percepciones de un conjunto amplio de personas sobre una variedad de aspectos de los servicios recibidos. Sin embargo a la hora de diseñar una encuesta es recomendable contar con expertos que garanticen la utilización correcta de la metodología ya que es esta fase deberán determinarse algunos parámetros básicos tales como: métodos de muestro, elección del modelo de medición, escalas de valoración y metodología para la recogida de información.
- ii. **Entrevista en Profundidad:** Técnica de investigación útil para la recogida de información acerca del funcionamiento de los servicios. Se desarrolla a través de una conversación con el usuario y se utiliza para recoger información cualitativa.

²³ Ministerio de la Presidencia (2009). Guía para la Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos. Madrid, España. Pp.13-17.

Al realizarse a modo de conversación, la persona entrevistada se siente más cómoda y relajada, lo que facilita la obtención de la información.

- iii. **La Observación Directa (Usuario Misterioso):** Esta técnica consiste en observar el servicio objeto de estudio desde la óptica de quienes lo utilizan. Tras establecer los criterios a tener en cuenta en la observación (Protocolo de Observación), será necesario registrar la información obtenida para su posterior análisis. La técnica del usuario misterioso puede llevarse a cabo a partir de las actividades previas (Consulta pagina Web y Carta de Servicios), llegada al servicio y registro de acceso (accesibilidad, señalización y tiempos de espera), controles de seguridad (tiempos de espera y existencia de colas), visita al servicio (verificar la información, formularios, condiciones físicas [existencia de mobiliario e idoneidad]), interacción con el personal del servicio, entre otros.
- iv. **Buzón de Quejas, Reclamos y Sugerencias:** Consiste en la generación de puntos claves en la que los usuarios puedan depositar sus valoraciones en cuanto al servicio suministrado y de esta manera poder identificar lo que realmente el usuario desea encontrar en nuestra organización. Esta técnica difiere de la otra en cuanto que es muy voluntaria, es decir, no asegura que el usuario vaya a tomarse el trabajo de expresar sus conceptos o reclamos frente al servicio y, además, para la organización es más complejo tabular la información y considerar algunas sugerencias.

b) Herramientas para Optimizar la Calidad en El Servicio.

Para Optimizar la Calidad en el Servicio al Usuario se utilizan diversos tipos de

herramientas, entre las cuales se pueden mencionar:

- i. **Carta de Servicios:** Es una de las herramientas más eficaces y son documentos que incluyen la relación de servicios que se ponen a disposición de los usuarios, los compromisos de calidad de la organización o institución, y los indicadores que sirven para medir su grado de cumplimiento.
- ii. **Directorio Corporativo:** Es una herramienta en la que se encuentra la información de contacto de todo el personal de la organización. Ofrece información muy variada como: números de teléfono, puestos de trabajo, ubicaciones, fotografías y correos electrónicos. Cada usuario puede modificar sus datos personales haciendo posible que disponer de un directorio actualizado.
- iii. **Regalos Promocionales²⁴:** Son una herramienta de la promoción de ventas que consiste en artículos y/o servicios que se entregan a un público objetivo (intermediarios, usuarios de negocios, consumidores finales, profesionales y líderes de opinión) con la finalidad de lograr una determinada acción (compra, recomendación, prescripción, referencia) de forma inmediata o a corto plazo.
- iv. **Folletería Institucional:** Los folletos son documentos que contienen información sobre los productos o servicios de una organización, y los términos en los que se pueden adquirir. Su forma de distribución es variada situándolo en el propio punto de venta, mediante envío por correo o buzón, o incluyéndolo dentro de otra publicación de venta o entre otras.
- v. **Tríptico Informativo²⁵:** Es un impreso formado por una lámina de papel o

²⁴ Información extraída el 01 de julio de 2012 de: <http://www.promonegocios.net/directorio/regalos-promocionales.html>

²⁵ Información extraída el 01 de julio de 2012 de: <http://www.slideshare.net/marilega/definiciones-2411983>.

cartulina que se dobla en tres partes. Constituye un elemento publicitario ideal para comunicar ideas sencillas sobre un producto, servicio, empresa, evento, etc.

- vi. Página Web Institucional:** Es un documento o información electrónica adaptada para la red informática mundial, y que puede ser accedida mediante un navegador. Es en esencia una tarjeta de presentación digital, ya sea para empresas, organizaciones, o personas; así como, una tarjeta de presentación de ideas y de informaciones²⁶.
- vii. Cita Previa:** Es la cita que se solicita al menos 24 horas antes del día que el usuario desea ser atendido. Esta se puede solicitar ya sea por vía telefónica o a través de internet.

²⁶ Información extraída el 01 de julio de 2012 de: http://es.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_web.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO EN LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO.

El contenido del presente capítulo es el Diagnóstico Administrativo y de la Calidad en el Servicio al Usuario Actual en la Administración Académica, a fin de conocer la forma en que brinda los servicios a la Población Estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Se presenta en el desarrollo del Diagnóstico la metodología que ha facilitado el análisis de la situación actual de los aspectos afines a la organización, funcionamiento, dirección, procedimientos y recursos utilizados en la Administración Académica. Además, se define el tipo de información recopilada y las técnicas utilizadas para realizar la recolección de datos.

Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas de la recolección de datos, que ayudarán a optimizar el funcionamiento y la calidad en la prestación de los servicios en la Administración Académica. Al mismo tiempo, serán tomadas en cuenta para la elaboración de la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa que se presentará en el siguiente capítulo.

B. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

1. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un Diagnóstico de la Situación Actual que permita a través de los resultados obtenidos el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa que ayude a Optimizar la Calidad en el Servicio al Usuario en la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a) Realizar un Diagnóstico de la situación actual de organización, funcionamiento y recursos existentes en la Administración Académica.
- b) Establecer una base metodológica suficiente para el desarrollo de una evaluación coherente y sólida.
- c) Analizar la Estructura Organizativa interna de la Administración Académica, sus relaciones funcionales, controles establecidos y los recursos utilizados en la prestación de los servicios.
- d) Determinar los diferentes procedimientos utilizados para la realización de trámites administrativo-académicos.
- e) Conocer los distintos formularios que son usados en la captación y registro de la información para el desarrollo de los trámites.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El método utilizado en la investigación para el diseño del Modelo de Gestión Administrativo en la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El

Salvador, fue el Método Científico, este método permitió mayor objetividad en la recolección y tratamiento de la información, así como en la obtención de resultados, con el fin de determinar los problemas que enfrenta la Unidad y ampliar los conocimientos sobre la problemática para encontrar una solución.

En la aplicación del método científico se utilizó el Método Deductivo, en donde se procede de aspectos generales para llegar a conclusiones específicas; de esta forma se logró recopilar información, analizarla y explicarla para poder inferir la necesidad de diseñar un Modelo Administración Académica.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Esta investigación fue realizada a través de un estudio descriptivo, permitiendo describir la situación actual de los servicios que ofrece la oficina de Administración Académica; especificando propiedades, características y rasgos importantes de los usuarios tanto internos como externos, aprobando de esta forma evaluar la imagen real del sujeto de estudio.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Se utilizaron las siguientes fuentes de Información:

a) Fuentes Primarias.

Se obtuvieron principalmente de la investigación de campo efectuada en la Administración Académica, por medio de las respuestas obtenidas de la entrevista al Administrador Académico; así como también de la observación directa, la cual permitió conocer más sobre cómo el personal atiende al usuario y su desarrollo en el trabajo.

Además, la observación sirvió para hacer un reconocimiento de las instalaciones de la oficina en su estructura física para determinar si es adecuada o no para los servicios que ofrece a los usuarios; y por último, se realizaron dos cuestionarios que estaban dirigidos tanto a los usuarios internos como externos, permitiendo conocer las diferentes opiniones en cuanto al servicio que ofrece la Oficina durante el proceso.

b) Fuentes Secundarias.

Con el propósito de sustentar los conocimientos teóricos relacionados al tema de investigación se evaluaron: libros, tesis, diccionarios, revistas, sitios de Internet, las cuales se utilizaron como instrumento de consulta para enriquecer y fortalecer la investigación.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Para recopilar la información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- a) Entrevista:** Se realizó al Administrador Académico, con el objeto de conocer información de cómo está organizada internamente la Administración Académica, e identificar de esta forma algunas necesidades en la prestación del servicio. Para su realización se recurrió a la elaboración de la guía de entrevista como instrumento (Ver Anexo #2), que contenía de forma ordenada un listado de preguntas a realizar.
- b) Encuestas:** Mediante esta técnica se obtuvo información referente a las necesidades de los usuarios tanto internos como externos, con el objeto de evaluar la calidad de los servicios que la Administración Académica proporciona actualmente. Para realizar la encuesta se diseñaron como instrumentos tres cuestionarios, dos de ellos dirigidos

a los clientes externos (Anexos #3, #4 y #5) a fin de conocer sus expectativas en la calidad del servicio; y el último dirigido a los clientes internos, a fin de determinar las inquietudes de los empleados y sus percepciones de su entorno laboral.

- c) **Observación Directa:** Esta otra técnica fue utilizada en forma simultánea durante el proceso de la investigación de campo, y consistió básicamente en observar las instalaciones físicas, asignación de espacios, así como de equipos y herramientas, y las condiciones ambientales en que se desarrollan las actividades etc. Asimismo, para verificar los procedimientos realizados por los empleados para brindar el servicio; y para averiguar las diferentes necesidades y el nivel de satisfacción de los usuarios en los diferentes servicios que proporciona la Administración Académica.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

a) Universo.

La población está constituida por los siguientes grupos de personas:

- i. **Personal Administrativo:** Compuesto por los 5 empleados administrativos que laboran en la Administración Académica, los cuales fueron seleccionados en su totalidad. No se aplicó muestreo.
- ii. **Personal Docente:** Grupo constituido por los 153 docentes²⁷ encargados de la atención de las diferentes licenciaturas impartidas en la Facultad de Ciencias Económicas, que laboran entre tiempos completos y medios tiempos.

²⁷ Ministerio de Hacienda, Ley de Salarios UES-2009:
http://www.mh.gob.sv/pls/portal/docs/PAGE/MH_FINANZAS/MH_PRESUPUESTO/PRESUPUESTOS_ESTADO/LPGEO09FINAL/MENULEYS

- iii. **Población Estudiantil:** Este grupo está integrado por los 8,023 estudiantes inscritos en el Ciclo I-2011 de la Facultad de Ciencias Económicas.

b) Muestra.

Una vez definidos los grupos objeto de interés para el desarrollo de esta investigación, es necesario detallar la metodología empleada para la selección de la muestra de los anteriormente definidos:

- i. **Personal Docente:** Para el cálculo del tamaño de la muestra de este grupo, fue necesario la utilización de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) e^2 + Z^2 P Q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Personal Docente (153)

e = Error aceptado (0.05)

P = Variabilidad positiva (0.5)

Q = Variabilidad negativa (0.5)

Z = Nivel de confianza (1.96)

El valor de "Z" se encontró restando primeramente al 100% el error de 5%, el resto el 95% se dividió entre 2, de donde se obtuvo el resultado de 47.5% (0.475). Este valor se buscó en la tabla de áreas bajo la curva normal, resultando que el más cercano se ubicó en la fila 1.9 columna 6, por lo que el valor de "Z"

es de 1.96²⁸.

Sustituyendo los valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (153)}{153 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 109.099 \approx 109$$

ii. **Población Estudiantil:** Para determinar la muestra de este grupo, se aplicó la misma fórmula utilizada anteriormente; sin embargo, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1) El porcentaje de confianza utilizado fue el mismo que el de la primera muestra del 95%, debido a que se quiso obtener un buen margen de representatividad de los datos.
- 2) Se hizo uso del mismo porcentaje de error aceptado que es del 5%, esto para conseguir un menor riesgo de la información recolectada.
- 3) El nivel de variabilidad se calculó por medio de la realización de una encuesta piloto a 100 estudiantes, que incluía la pregunta: En los últimos 6 meses, ¿Ha utilizado los servicios que ofrece la Administración Académica?

Si No

En donde 17 estudiantes respondieron “Si”, y 83 respondieron “No”. En base a los datos obtenidos se procedió a calcular el valor de “p”:

$$P = \frac{\text{Personas que contestaron Si}}{\text{Total de personas encuestadas}} \rightarrow P = \frac{17}{100} = 0.17$$

²⁸ En el Anexo #6 se muestra la Tabla de Áreas bajo la Curva Normal.

Con el valor de “p” calculamos “q”:

$$q = 1 - p \rightarrow q = 1 - 0.17 = 0.83$$

Quedando los datos de la forma siguiente:

n = Tamaño de la muestra

N = Población Estudiantil (8,023)

e = Error aceptado (0.05)

P = Variabilidad positiva (0.17)

Q = Variabilidad negativa (0.83)

Z = Nivel de confianza (1.96)

Sustituyendo los valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.17) (0.83) (8,023)}{(8,023 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.17) (0.83)} = 211.141 \approx 211$$

Debido a que en la Facultad de Ciencias Económicas existen cuatro tipos de carreras, se aplicó un muestreo aleatorio estratificado; para lo que se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Subgrupo entre la población} = \frac{Nh}{N} (n)$$

En donde:

Nh = Total de alumnos inscritos por carrera

N = Población Estudiantil (8,023)

n = Tamaño de la muestra encontrado.

En base a los datos proporcionados por la Administración Académica, de los estudiantes inscritos por carrera en el Ciclo I-2011; se calculó el porcentaje de

alumnos que representaría a cada una de las carreras. Una vez obtenida esta cantidad, se procedió a escoger aleatoriamente a los alumnos que serían encuestados. En la siguiente tabla se muestra la cantidad de alumnos a encuestar por Carrera:

Cuadro #1: Muestreo Estratificado de Estudiantes por Carrera

CARRERA	ALUMNOS INSCRITOS (Nh)	FRECUENCIA (Nh/N)	SUBGRUPO (Nh/N *n)
Lic. en Economía (L10801)	451	6	12
Lic. en Contaduría Pública (L10802)	3,278	41	86
Lic. en Administración de Empresas (L10803)	2,689	33	71
Lic. en Mercadeo Internacional (L10804)	1,605	20	42
TOTAL	N= 8,023	100%	n=211

Fuente: Datos proporcionados por el Grupo de Tesis.

6. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS²⁹.

Las respuestas ofrecidas por el Personal Administrativo, Personal Docente y Población Estudiantil, se establecieron en tablas de frecuencia simple y fueron presentadas en gráficos estadísticos; asimismo, se realizó un análisis descriptivo de los datos presentados, el cual fue tomado en cuenta para la estructuración y desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa.

Nota aclaratoria:

En la tabulación de la Encuesta dirigida al Personal Docente se ve reflejada la participación de 20 de los 109 a encuestar, la cantidad restante se encontraba fuera de sus cubículos, impartiendo clases y otros simplemente se negaron a colaborar.

²⁹ La tabulación de los resultados se presenta en los Anexos #7 al #9.

D. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO INTERNO.

Para esta etapa se realizó un análisis sobre la situación actual de la Administración Académica basado en el Proceso Administrativo, que comprende las etapas de: planeación, organización, dirección y control utilizadas por dicha Unidad para el desempeño de sus actividades.

Nota aclaratoria:

Para la recopilación de esta información solamente se obtuvo la colaboración de 3 de los 5 empleados administrativos; ya que el encargado de la Sección de Archivo no participó por encontrarse incapacitado por enfermedad, y el encargado de la Sección de Egreso mostró una disposición negativa a contestar la encuesta.

1. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.

La información recopilada arrojó como resultado que no existen o se desconoce la existencia de una Misión, Visión, Objetivos, Valores, Políticas y procedimientos, etc. establecidos a nivel formal en las distintas actividades que desarrollan; lo cual denota una nula Planeación Estratégica de lo que se espera alcanzar (Anexo #8, pregunta N°6 y N°7).

La única planeación que se realiza en base a la calendarización de actividades administrativo-académicas por cada Ciclo (Ver Anexo #10), que coincide con la aprobada y enviada por el Consejo Superior Universitario. También, la Sección de Graduados posee un Calendario de Actividades para Graduaciones (Anexo #11); aprobado y enviado por la Secretaria de Asuntos Académicos de la Administración Académica Central, que detalla las fechas en las que deben recibir y entregar los requisitos para el expediente de graduación y de las referidas Graduaciones.

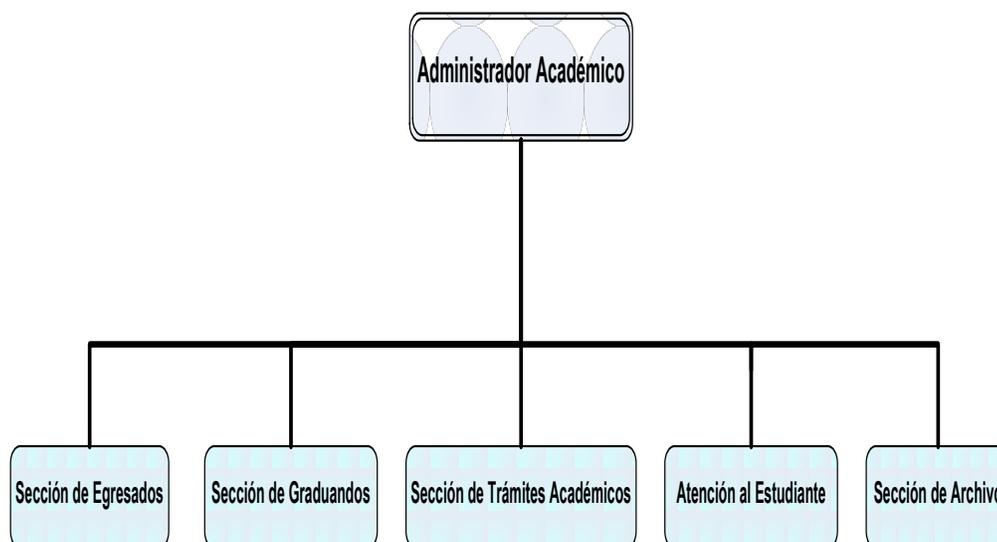
2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

a) Estructura Organizativa.

Se obtuvo una estructura Organizativa durante las visitas realizadas; sin embargo, se comprobó que no está establecida formalmente y es del total desconocimiento de los empleados administrativos, de acuerdo a los datos arrojados por la encuesta.

La siguiente figura muestra la Estructura Organizativa proporcionada en la Administración Académica:

Figura #2: Estructura Organizativa Actual.



Fuente: Administración Académica.

b) Funciones Administrativas³⁰.

Las funciones administrativas se describen a continuación:

i. De la Administración Académica.

Le corresponden las siguientes funciones:

- 1) Ser el Órgano de comunicación entre las Facultades con la Secretaría de Asuntos Académicos en lo concerniente al aspecto administrativo-académico.
- 2) Planificar, programar y coordinar los distintos servicios administrativo-académicos de la Facultad, con base en los lineamientos emanados del Consejo Superior Universitario y del Consejo de Administradores Académicos.
- 3) Proporcionar información de índole administrativo-académico que le sea solicitada por la Secretaría de Asuntos Académicos.
- 4) Integrarse al Consejo de Administradores Académicos con el fin de asesorar a la Administración Académica Central en lo concerniente a la ejecución de las políticas y lineamientos administrativo-académicos.
- 5) Diseñar, programar y coordinar la asesoría a los estudiantes sobre seguimiento al plan de estudios la que será ejecutada por los docentes, previo a la inscripción de asignaturas.
- 6) Prestar servicios de orientación a los estudiantes que demanden trámites

³⁰ Universidad de El Salvador. *Reglamento de la Administración Académica de la Universidad de El Salvador*. [en línea]. < www.fia.ues.edu.sv/academica/reglamento.pdf >.

de: Reingreso, equivalencias, cambios de carrera, traslados y última matrícula.

- 7) Colaborar en la programación de las actividades de la Administración Central.
- 8) Llevar con la colaboración del Centro de Cómputo el expediente actualizado por ciclo de los estudiantes.
- 9) Llevar un control por tipo de trámite de los acuerdos tomados por los Organismos Universitarios competentes, de las peticiones realizadas por los estudiantes, con el fin de anexar a su expediente copia de su acuerdo respectivo.
- 10) Elaborar los controles de actividades administrativo-académicas ó de servicio social realizadas por cada estudiante.
- 11) Recibir y tramitar las solicitudes de índole administrativo-académicas presentadas por los estudiantes para que sean resueltas por las autoridades competentes.
- 12) Remitir a la Administración Académica Central los resultados de las evaluaciones.
- 13) Llevar un registro estadístico por carrera y por ciclo de los estudiantes:
 - a) Inscritos.
 - b) Con el 80% o más de su carrera.
 - c) Que hayan desertado.
 - d) En Servicio Social.

- e) Egresados.
- f) Que hayan desinscrito.
- g) Extender constancias de estudio
- h) Con autorización del cambio de carrera.
- i) Traslados y última matrícula.

ii. **Del Personal Administrativo.**

El personal administrativo expresó tener a su disposición las funciones llevadas cabo en su puesto de trabajo por escrito (Anexo #8, pregunta N°11); sin embargo, por observación se comprobó que no poseen ningún documento que detalle claramente sus funciones y responsabilidades, lo que dificulta la realización de las actividades en forma sistemática. Cabe mencionar, que los empleados tienen un conocimiento empírico de ellas, lo que implica que el nuevo personal requiera de mayor tiempo para conocer las funciones y responsabilidades de determinado puesto de trabajo.

c) **Delegación de Autoridad.**

Mediante la observación directa se identificó que el Administrador Académico si delega autoridad, ya que cada empleado conoce sus funciones y responsabilidades y son llevadas a cabo con normalidad en ausencia del mismo; sin embargo, se verificó que cuando el Jefe no se encuentra, no queda nadie con la facultad de suplantarlo; lo que provoca que una gran mayoría de los trámites que requieren de su firma y aprobación queden en tiempo de espera mientras el Administrador Académico se ausenta.

De igual manera, se comprobó que el Encargado de la Sección de Graduados tiene bajo su mando a los estudiantes que están realizando sus horas sociales sirviendo como colaboradores en ésta y demás secciones.

d) Manuales Administrativos.

De acuerdo a lo manifestado por el personal administrativo, cuentan con un Manual de Procedimientos y uno de Descripción de Puestos (Anexo #8, pregunta N°13); no obstante, por medio de la entrevista se corroboró que no poseen ningún Manual Administrativo. Sin embargo, conocen y aplican las leyes y Reglamentos que rigen el trabajo de la Administración Académica y a través de los cuales se basan para llevar a cabo sus funciones (Anexo#8, preguntas N°8 y N°9).

3. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

a) Liderazgo.

El estilo de Liderazgo predominante en la Administración Académica es el Democrático (Anexo #8, pregunta N°20), ya que el Administrador Académico toma en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados al momento de tomar decisiones referentes a la Unidad y a la Sección que pertenecen (Anexo #8, pregunta N°14).

b) Comunicación.

Por medio de la observación directa se pudo verificar que disponen de la infraestructura de comunicación (email, Internet, Fax, Teléfono, Cartelera Informativa, Memorandos, Comunicados, Circulares, entre otros.) necesaria para asegurar el proceso de

comunicación interna.

Por otro lado, la información recopilada mostró como resultado que la comunicación entre los empleados es buena (Anexo #8, pregunta N°19); resultado de la existencia de la estructura de comunicación interna mencionada anteriormente.

c) Motivación.

Los empleados administrativos declararon no sentirse motivados en el desempeño de sus funciones (Anexo #8, pregunta N°22); a pesar de contar con incentivos laborales como bonificaciones, estabilidad laboral y buenas condiciones de trabajo (Anexo #8, pregunta N°23). La falta de motivación origina problemas que impactan severamente en la productividad y en el éxito de la Administración Académica.

d) Capacitación.

No cuentan con un programa de capacitación continua y permanente (Anexo #8, pregunta N°24); que ayude a mejorar el desempeño, capacidades y actitudes del personal administrativo, y permita prestar un mejor servicio a los usuarios.

e) Supervisión.

Es ejecutada directamente por el Administrador Académico, y calificada por los empleados como buena (Anexo #8, pregunta N°21); lo que significa que la Administración Académica sí cuenta con un proceso adecuado de supervisión de funciones, lo que ha contribuido a que los empleados realicen sus actividades de manera satisfactoria (Anexo #8, pregunta N°27).

f) Coordinación.

Se corroboró por la observación directa que el Administrador Académico ha logrado efectivamente coordinar las ideas, procesos y recursos necesarios, junto a los esfuerzos del personal, de manera que permitan garantizar el cumplimiento de las actividades dentro de las fechas previstas en la calendarización (Anexo #8, pregunta N°25). Sin embargo, surgen en la ejecución del trabajo problemas de diversa índole, en los que la coordinación presenta deficiencias; entre ellas la falta de capacitación del personal, la inexistencia de equipos de trabajo y la ausencia de reuniones.

4. CONTROL ADMINISTRATIVO.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la investigación de campo, se encontró que no se utiliza ningún mecanismo de control (Anexo #8, pregunta N°26); sin embargo, se pudo observar que el desarrollo de las actividades se verifica utilizando los siguientes tipos de control:

- a) Presupuestario:** La ejecución presupuestaria es otorgada por el Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas de acuerdo a sus necesidades.
- b) Registros:** Para el registro del personal administrativo se cuenta con un reloj marcador de la hora de llegada y de salida; que permite verificar la continuidad de los empleados a su trabajo.
- c) Datos Estadísticos:** Se lleva un registro estadístico actualizado por ciclo del número de estudiantes inscritos por carrera, sexo, ingreso (nuevo o antiguo), egresados, graduados, y de los que solicitan los diferentes trámites.

d) Informes: Técnica utilizada para dar a conocer cualquier tipo de información relacionada con el quehacer de la Administración Académica; tal es el caso del informe de los procedimientos académicos que el personal docente presenta a la Administración Académica al final de cada ciclo de estudio.

E. DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.

En esta etapa se describe el diagnóstico de los Recursos que intervienen en el desarrollo normal de las actividades en la Administración Académica; siendo estos, los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos, los cuales se detallan a continuación:

1. RECURSOS HUMANOS.

Durante el desarrollo de la investigación de campo se encontraban laborando seis personas: un Administrador Académico, una secretaria y cuatro Asistentes Administrativos; por lo que se puede decir que la cantidad es aceptable por el momento y no se requiere de más personal para la atención de usuarios en períodos ordinarios.

Cabe mencionar, que los días en que se presentan largas filas de espera es justo al vencimiento de los períodos estipulados para determinados trámites; lo que genera mayor afluencia de usuarios a la oficina, ocasionando largos lapsos de espera o en algunos casos regresar más de una vez para poder realizar el trámite, esto debido a la costumbre de los mismos usuarios de dejar las cosas para último momento.

2. RECURSOS MATERIALES.

a) Mobiliario y Equipo de Oficina.

Se observó durante las visitas que cuenta con equipo de cómputo con Software y Hardware requerido, papelería y útiles de escritorio; además, los documentos se encuentran instalados en estanterías y archiveros. Hay en existencia sillas, escritorios, muebles para computadoras, para cubrir las necesidades requeridas en el desarrollo de las funciones y prestación de los servicios (Anexo #8, pregunta N° 28). Sin embargo, es preciso realizar la actualización de algunos de estos muebles, por no encontrarse en condiciones óptimas para su uso, ya que están obsoletos o en mal estado (Ver Anexo #12).

b) Equipo de Seguridad.

Se corroboró mediante la observación directa, la presencia de un extintor ubicado en un lugar poco estratégico para su uso al presentarse una emergencia. Adicional a esto, no cuenta con un botiquín de primeros auxilios que contenga lo básico para atender cualquier emergencia que se pueda presentar en los empleados o usuarios (Ver Anexo #12).

c) Infraestructura Física.

La oficina de la Administración Académica se encuentra ubicada en un edificio que data de varios años, y consta de 1 planta, donde funcionan varias dependencias de carácter administrativo; en la que están localizadas las oficinas de la Unidad de Informática, del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, de Archivo y Sección de Egresados,

de la Maestría en Consultoría Empresarial y unas aulas.

Se pudo constatar por medio de la observación las siguientes deficiencias en el edificio: los servicios sanitarios son para uso exclusivo del personal de todas las dependencias; la inexistencia de señales de evacuación, emergencia y protección contra incendios que garanticen el ordenamiento del personal y usuarios en situaciones de emergencia; la ausencia de señales de rutas de acceso o de orientación y localización de las diferentes dependencias del edificio. Además, no posee alarma contra robos, ni detectores de incendio, cuenta con una sola puerta de entrada y salida; y no cuenta con salidas de emergencia en caso de alguna eventualidad.

En cuanto a los espacios en la oficina de la Administración Académica se refiere, el personal administrativo opinó estar satisfecho con ellos (Anexo #8, pregunta N°29); y la distribución en planta actual está diseñada de la siguiente manera³¹:

- i. **Área de Atención al Estudiante y Sala de Espera:** Se observó que el espacio de la sala de espera es pequeño e inadecuado, está dotada con una insuficiente cantidad de sillas poco confortables e individuales; no posee elementos recreativos (Cuadros decorativos, revistas, boletines informativos, etc.); parte del mobiliario esta obsoleto y deteriorado, además de obstruir el paso de entrada y salida, y no tienen a su disposición servicios sanitarios.
- ii. **Oficina del Administrador Académico:** Mediante la observación se evaluó que este espacio posee las dimensiones necesarias para que funcione; pero se encuentra mal ubicada debido a que está frente a la entrada, lo que permite que los usuarios ingresen sin ninguna restricción, dificultando el desarrollo normal

³¹ La Distribución de Planta Actual se muestra en el Anexo #13 de este documento.

de las actividades del Administrador Académico.

- iii. **Sección de Archivo y Sección de Egresados:** Se constató por medio de las visitas realizadas, que el área donde se ubican no poseen las condiciones necesarias para que funcionen, debido a que no cuentan con suficiente ventilación y el lugar es demasiado reducido; además, no cuenta con un espacio adecuado para la correcta atención a los usuarios.
- iv. **Sección de Graduados y Sección de Trámites Académicos:** Con la información obtenida por medio de la observación, se puede decir que el área ocupada por estas secciones posee las dimensiones necesarias para su funcionamiento y el desarrollo de las actividades administrativas, además de contar con espacios adecuados para la atención al usuario.
- v. **Área habilitada para estudiantes del Servicio Social:** Espacio para uso de estudiantes que están realizando su Servicio Social, posee un área suficiente y adecuada para el personal que hace uso de él.
- vi. **Circulaciones:** No existe distinción entre circulaciones públicas (usuarios) y privadas (empleados) ya que se cruzan entre sí; los pasillos que deberían ser privados permiten el ingreso de usuarios, lo que genera que cualquier persona pueda ingresar fácilmente a las áreas de uso exclusivo para el personal administrativo.

d) Instalaciones.

- i. **Ventilación:** No posee suficiente ventilación natural, sin embargo tiene instalado aire acondicionado y se mantiene encendido en horas de oficina, pero

no posee la capacidad suficiente para climatizar el área, además de presentar problemas de goteras (Anexo #14).

- ii. **Iluminación:** No cuenta con iluminación natural, pero posee un sistema de iluminación artificial apropiada y suficiente, que permite llevar a cabo las funciones administrativas de manera eficiente (Anexo #14).
- iii. **Instalaciones Eléctricas:** Se observó que muchos cables se encuentran expuestos en techo, paredes y piso, poniendo en peligro al personal administrativo y usuarios (Anexo #15).

3. RECURSOS TÉCNICOS.

Se realizó una evaluación por medio de la observación y se determinó que poseen la infraestructura tecnológica (Hardware y Software) suficiente. Por otra parte, se verificó que el personal realiza sus actividades con base en el conocimiento empírico y las costumbres de sus funcionarios más experimentados, sin contar con un programa de capacitación continúa y permanente (Anexo #8, pregunta N°24), ni con un Manual de Procedimientos que regule y estandarice la realización de sus actividades.

4. RECURSOS FINANCIEROS.

Financieramente depende de las asignaciones presupuestarias efectuadas a la Facultad de Ciencias Económicas del Presupuesto General de la Nación; pero al no tener presupuesto fijo, depende de las asignaciones transferidas en el Fondo de Recursos Propios, que otorga el Consejo Superior Universitario de los ingresos del pago de matriculas y escolaridad.

F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS.

Esta etapa contiene la descripción de los resultados obtenidos en la investigación de campo, y que han permitido conocer la situación real de los diferentes procesos administrativo-académicos que la Administración Académica realiza, y que forman parte del quehacer del estudiante desde el momento que ingresa a la Universidad de El Salvador hasta que finaliza.

1. PROCESOS.

Es importante describir el inventario de procesos administrativos-académicos que constituyen la actividad primordial de la Administración Académica y que ofrece a sus usuarios, los cuales son:

a) Ingreso de Estudiantes.

Proceso que permite el ingreso de bachilleres en sus diferentes modalidades (Nuevo ingreso, reingreso, equivalencias, etc.) a una carrera de la Universidad de El Salvador, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Artículo 67 del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.

b) Permanencia.

Se puede decir que la permanencia es el derecho que tienen los estudiantes de cumplir con todas las actividades programadas desde el inicio de los estudios en la Universidad, hasta cumplidos los requisitos académicos incluyendo la aprobación del trabajo de grado; a fines de obtener los títulos que confiere la misma.

c) Egreso.

Proceso que se da cuando un estudiante ha cursado y aprobado la totalidad de

asignaturas que su plan de estudios establece, y ha obtenido el Coeficiente de Unidades de Mérito mínimo exigido en la Universidad o en su defecto aprobar el área deficitaria de conformidad al Reglamento respectivo³².

d) Graduación.

El proceso de graduación, es el conjunto de actividades académicas que con la asesoría de un docente director desarrollan los egresados de una Carrera, en un área determinada de conocimiento o varias áreas afines, y que culmina con la presentación y exposición de un trabajo de investigación³³.

2. ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LOS PROCESOS.

De acuerdo a los procesos principales que presta la Administración Académica, y que se definieron anteriormente, se realizó mediante la observación directa una investigación en las áreas de trabajo relacionadas; para determinar las actividades prioritarias que actualmente se desarrollan, las cuales se enumeran en el listado siguiente:

**LISTADO DE ACTIVIDADES PRIORITARIAS DESARROLLADAS EN LA
ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA.**

PROCESO: INGRESO.

N°	Nombre de la Actividad
1	Nuevo Ingreso.
2	Ingreso por Equivalencias.
3	Complemento de Equivalencias.

³² Universidad de El Salvador. *Reglamento General de Procesos de Graduación de la Universidad de El Salvador*. Art. 4.

³³ *Op.cit.*, Art. 11.

- 4 Traslados.
- 5 Cambios de Carrera.
- 6 Reingresos.
- 7 Activación por Retiro de Alumno.

PROCESO: PERMANENCIA.

N° Nombre de la Actividad

- 8 Inscripción de Asignaturas.
- 9 Retiro de Asignaturas.
- 10 Retiro de Alumnos.
- 11 Registro de notas de traslados.
- 12 Consulta de Expediente en línea.
- 13 Emisión de Constancias Académicas.
- 14 Modificación de notas de ciclo activo.
- 15 Ingreso de notas de ciclo activo.
- 16 Impresión de colectores oficiales de notas.
- 17 Generación de Estadísticas.

PROCESO: EGRESO.

N° Nombre de la Actividad

- 18 Declaratoria de Egreso.
- 19 Prórroga de Declaratoria de Egreso.
- 20 Certificación Global de Notas.
- 21 Nómina de CUM Honorífico.
- 22 Nómina del PERA.
- 23 Nómina de Egresados.

PROCESO: GRADUACIÓN.

N° Nombre de la Actividad

- 24 Inscripción del Trabajo de Graduación.
- 25 Prórroga del Trabajo de Graduación.
- 26 Expediente de Graduación.
- 27 Nómina de Graduandos.

Se identificó otra actividad que no corresponde a la Administración Académica, pero forma parte de los procesos de la misma. La cual se detalla a continuación:

- | N° | Nombre de la Actividad |
|-----------|-------------------------------|
| 28 | Gestión de Aulas. |

3. DOCUMENTACIÓN DE SUS PROCEDIMIENTOS.

No se pudo conocer la forma en que actualmente se desarrollan las actividades establecidas en el numeral anterior, debido a que no existen procedimientos escritos que respalden su ejecución.

4. SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO.

Posee dos sistemas de almacenamiento: uno electrónico (ADACAD)³⁴ y otro físico. El sistema desarrollado por ADACAD cubre todos los procesos administrativo-académicos como Ingreso Universitario, Expediente Online, Reingreso, Cambios de Carrera y Traslados; la Inscripción en línea constituye solamente una parte del sistema.

Los expedientes físicos contienen los registros de notas en cada Escuela, y un registro de notas que llevan los profesores de asignaturas, y se encuentran dentro de las instalaciones de la Administración Académica.

³⁴ **ADACAD**: Unidad de Desarrollo de Información de la Administración Académica.

G. ANÁLISIS DE FORMULARIOS³⁵.

Al realizar el análisis de los formularios que se obtuvieron del expediente en línea, se determinó que los problemas fundamentales se dan en las variables siguientes:

- 1) **Falta de Información:** No especifican algunos requisitos que se tienen que adjuntar al formulario; esto podría generar pérdida de tiempo a los usuarios, al no llevar todos los requisitos necesarios. Además, el membrete no contiene ni la dirección, ni los números telefónicos de la Facultad que pueden ser de utilidad a los usuarios para informarse del estado de su solicitud.
- 2) **Inexistente codificación de Formularios:** Los formularios utilizados no tienen asignado un código según el nombre y número correlativo del trámite; así como también, no incluye el año de su elaboración para futuras actualizaciones.
- 3) **Falta de Estandarización:** No existe estandarización con respecto al tipo y tamaño de letra, espacio entre líneas, márgenes, etc.; para las peticiones a Junta Directiva. Generando inconvenientes que podrían afectar alguna etapa del procedimiento del trámite, pero en cuestiones de orden y estética.
- 4) **Desactualización:** Los formularios de solicitudes de constancia de estudiante activo, Nivel Académico y Resumen de Notas no están actualizados, pues la fecha aún aparece que son del año 2009.
- 5) **Condiciones para su llenado:** No especifican las instrucciones necesarias ya sea al pie o en el dorso para su correcto llenado.

³⁵ ADACAD: Unidad de Desarrollo de Información de la Administración Académica.

H. PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE EL SERVICIO RECIBIDO.

Esta etapa contiene los principales resultados de la encuesta realizada a los usuarios, a fin de obtener una valoración sobre su percepción de la calidad de servicio que reciben del personal administrativo de la Administración Académica en la prestación de los principales servicios. Los resultados se detallan a continuación:

1. TIPOS DE USUARIOS.

Se identifican como usuarios externos a los Estudiantes, Docentes, personas particulares y cualquier entidad dentro de la Universidad ajena a la Administración Académica. El usuario interno, está constituido por todo el personal que labora dentro de la misma.

2. PERFIL DE LOS USUARIOS.

En el estudio realizado hubo una mayor participación del sexo femenino con respecto al masculino; la aportación de opiniones se dio sobre todo de estudiantes cuyas edades oscilan en el intervalo de más de 26 años de edad.

Por otra parte, el mayor número de respuestas se ha concentrado en usuarios que han ingresado a la Universidad como estudiantes de nuevo ingreso, y que se encuentran inscritos en la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas principalmente; con un nivel de estudio que oscila entre el 81% al 100% de materias cursadas. (Ver Anexo #7, preguntas de la N°1 a la N°5).

En relación al personal docente, hubo una mayor participación de la Escuela de Administración de Empresas y de la de Contaduría Pública, con un mayor número de respuestas de docentes con más de 10 años de trabajar en su profesión (Ver Anexo #9,

Preguntas N°1 y N°2).

3. SERVICIOS.

- a) De acuerdo a la encuesta realizada a estudiantes, se pudo conocer que el servicio con mayor demanda es la Inscripción de Materias, debido a que todos realizan esta actividad. Los demás servicios como: Retiro de Asignaturas en periodo Ordinario, Reserva de Matrícula y Solicitud de Constancias de Actividad y Notas, tienen una mínima demanda por parte de los usuarios (Ver Anexo #7, pregunta N°17). Por otro lado, el servicio con mayor demanda entre los docentes es la Gestión de Aulas, con respecto al resto de los servicios (Modificación de Notas y otros) según lo manifestaron (Ver Anexo #9, Pregunta N°5).
- b) En cuanto a la frecuencia de uso de los servicios, la mayoría de los usuarios manifestaron utilizarlos ocasionalmente (Ver Anexo #7, pregunta N°16) (Ver Anexo #9, pregunta N°6).
- c) En el aspecto de la información recibida respecto a la documentación y gestiones necesarias para realizar el trámite, los usuarios manifestaron es incompleta (Ver Anexo #7, Pregunta N°7); sin embargo, indicaron que al brindarles el servicio la atención y amabilidad recibida por el personal fue regular (Ver Anexo #7, Pregunta N°8). Los docentes calificaron la atención como buena (Anexo #9, Pregunta N°9).
- d) Los estudiantes en su mayoría expresaron haber tenido algún inconveniente al solicitar el servicio (Ver Anexo #7, Pregunta N°18); justificándolo principalmente por la Demora en el trámite. Mientras otros manifestaron que fue debido a la incorrecta o incompleta información recibida, porque no los atendieron y por la congestión en los

cubículos o ventanilla de atención al estudiante (Ver Anexo #7, Pregunta N°19).

- e) Respecto al procedimiento para realizar el trámite, la mayor parte de las respuestas obtenidas se concentraron en que los estudiantes califican el proceso ejecutado como confuso; considerando este aspecto otro punto de mejora para la Administración Académica (Ver Anexo #7, Pregunta N°20).
- f) El factor tiempo en los servicios es un problema muy visible, debido a que muchos usuarios opinaron sentirse insatisfechos en cuanto al cumplimiento del tiempo de respuesta programado para el trámite solicitado se refiere (Ver Anexo #7, Pregunta N°23); asimismo, otra mayoría de estudiantes calificaron de excesivo el tiempo que dedicaron desde que ingresaron hasta que salieron de la Administración Académica para poder efectuar el trámite (Ver Anexo #7, Pregunta N°25).
- g) Al evaluar el grado de satisfacción de los usuarios con relación a la calidad de los servicios en términos generales, se pudo conocer que no se encuentran satisfechos con el nivel de calidad recibido (Ver Anexo #7, Pregunta N°6); lo que indica que la Administración Académica debe trabajar este aspecto a fin de cambiar la percepción de los usuarios en cuanto a los servicios, procurando que éstos cubran o excedan sus expectativas. Sin embargo, de acuerdo a la opinión de los docentes se puede decir que se encuentran satisfechos, ya que consideran como regulares los servicios recibidos (Ver Anexo #9, Pregunta N°3).

4. INSTALACIONES.

- a) Los usuarios consideran regulares las instalaciones en las que se les brinda el servicio (Ver Anexo #7, Pregunta N°9); asimismo, manifestaron sentirse insatisfechos en

cuanto a espacios y mobiliarios disponibles (Ver Anexo #7, Pregunta N°10).

- b) Otros aspectos evaluados fueron la limpieza, iluminación y ventilación de las instalaciones; obteniendo como resultado una calificación de Regulares, de acuerdo a los estudiantes (Ver Anexo #7, Pregunta N°11); y de los docentes se obtuvo una calificación de buenas y regulares (Ver Anexo #9, Pregunta N°11).
- c) Respecto a la identificación de horarios en las instalaciones, se pudo conocer que no se identifican fácilmente (Ver Anexo #7, Pregunta N°12); además, no existe material impreso, ni carteleras visibles con información relacionada a la unidad y sus servicios (Ver Anexo #7, Pregunta N°13).
- d) No se identifican rutas de evacuación en caso de presentarse una emergencia (Ver Anexo #7, Pregunta N°14); de igual manera, no se identifica la señalización necesaria a los alrededores de las instalaciones, así como dentro de ellas que indique la ubicación de los lugares hasta donde son atendidos los usuarios según se constató mediante la observación directa.

I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES.

El diagnóstico realizado, permite que se expongan las siguientes conclusiones:

- a) La Administración Académica no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativa que les permita desarrollar de manera óptima sus actividades.
- b) No cuentan con sus procedimientos documentados y consolidados en un Manual de Procedimientos, que orienten la realización de las actividades a cada una de las secciones que conforman la estructura organizativa de la Administración Académica.
- c) El Reglamento General de la Administración Académica y demás Reglamentos relacionados con los trámites, presentan una clara desactualización con respecto a los trámites administrativo-académicos que han sufrido cambios con el transcurso del tiempo.
- d) Carecen de un programa de capacitación continua y permanente, que les permita desarrollar el potencial y las capacidades (individuales y en conjunto) del personal que labora en la Administración Académica.
- e) Existe desmotivación en una parte considerable de empleados, por lo que la productividad, el servicio que brindan a los usuarios y los resultados que actualmente están generando no son los óptimos.

2. RECOMENDACIONES.

Se presentan las siguientes recomendaciones:

- a) Proponer un Modelo de Gestión Administrativa que le permita a la Administración Académica, desarrollar de manera óptima sus actividades.
- b) Documentar los principales procedimientos desarrollados y consolidarlos en un Manual de Procedimientos, que incorpore los pasos a seguir claramente definidos, para la realización de sus actividades y orienten al personal en el desarrollo de las mismas.
- c) Se debe sugerir a las Autoridades competentes la revisión y actualización del Reglamento de la Administración Académica y demás Reglamentos relacionados con los trámites administrativo-académicos que han sufrido cambios en el transcurso del tiempo, a fin de asegurar que estos contemplen información real y funcional, aplicable a la situación actual.
- d) Crear un programa de capacitación continua y permanente, que permita desarrollar el potencial y las capacidades (individuales y en conjunto) del personal, para aprovechar al máximo sus recursos.
- e) Se recomienda que la Administración Académica considere establecer un plan de incentivos, que permita incrementar la motivación del personal, como un factor indispensable para mejorar su productividad en el desarrollo de las actividades asignadas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO EN LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO.

El presente capítulo contiene la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa, elaborado a fin de Optimizar la Calidad en el Servicio al Usuario en la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Se han diseñado herramientas de Planificación, Organización, Dirección y Control, con el objetivo que contribuyan a lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades administrativo-académicas de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes.

La implementación de la presente propuesta beneficiará a la Administración Académica, ya que contará con herramientas administrativas que faciliten el logro de los objetivos, haciendo buen uso de los recursos con que cuenta y garantizando un ambiente de trabajo más coordinado.

B. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

1. OBJETIVO GENERAL.

Proponer un Modelo de Gestión Administrativa que ayude a Optimizar la Calidad en el Servicio al Usuario en la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a) Establecer el diseño de cada una de las etapas del proceso administrativo que sirva de base para optimizar los recursos y se pueda brindar un servicio de calidad a los usuarios internos y externos de la Administración Académica.
- b) Plantear un programa de Capacitación por medio del cual los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para la realización plena de sus funciones.
- c) Definir estrategias que permitan un mejor manejo de los recursos en la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas.
- d) Contribuir a optimizar la calidad del servicio al usuario interno y externo de la Administración Académica, mediante la implementación del Modelo de Gestión Administrativa propuesto.

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL USUARIO.

En esta etapa se describen las alternativas de solución propuestas para mejorar las deficiencias encontradas en el diagnóstico realizado para cada una de las etapas del Proceso Administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control, utilizadas por la Administración Académica en el desempeño de sus actividades administrativo-académicas.

A. PROCESO DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.

La Administración Académica, debe establecer un proceso de planeación estratégica que le permita definir sus objetivos, la forma de alcanzarlos y los recursos a utilizar para su cumplimiento. A continuación se presenta el diseño de los tipos de planes que se deben implementar, los cuales contribuirán al mejoramiento de la Gestión Administrativa.

Debido a que no cuenta con un distintivo o logotipo el cual sea identificable fácilmente, a continuación se presenta una propuesta:

Figura #3: Logotipo propuesto



1. MISIÓN.

Se propone la siguiente misión:

“Somos una unidad que brinda apoyo a las labores administrativo-académico, responsable de la organización y registro de la actividad académica estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas en el ingreso, permanencia y egreso; expide, supervisa y certifica los documentos referidos a la vida académica estudiantil, sirviendo así a la comunidad en general, y, apoyando a la vez, al cumplimiento de los objetivos de la Universidad de El Salvador y su compromiso con el país y la sociedad.”

2. MISIÓN.

La visión propuesta es la siguiente:

“Hacer de la Administración Académica una instancia comprometida en brindar un servicio de calidad, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas bajo los criterios de eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo, apoyándose en los recursos humanos, el uso eficiente de los recursos disponibles, la adaptación constante a los nuevos retos y demás herramientas del servicio; propendiendo por un ambiente de confianza, seguridad y credibilidad ante la comunidad universitaria.”

3. VALORES.

Su labor se regirá por la siguiente escala de principios y valores propuesta:

- a) **Respeto:** Disposición de aceptar y aprender de las diferencias de las personas.
- b) **Tolerancia:** Respeto y consideración hacia las maneras de pensar, actuar y sentir de

los demás, aunque éstas sean diferentes a las nuestras.

- c) **Compromiso:** Relacionado con la identidad, el sentido de pertenencia, actuar con disposición permanente y entregar lo mejor de cada uno.
- d) **Responsabilidad:** Disposición de disciplina en el trabajo y un compromiso pleno de entender y satisfacer las necesidades de los usuarios.
- e) **Honestidad:** Manejo estricto de los recursos, así como el ser coherente entre el hacer y el decir.
- f) **Actitud de Servicio:** Estamos comprometidos con la atención de las solicitudes de nuestros usuarios; por encima de las necesidades personales o grupales.
- g) **Equidad:** Reconocimiento del derecho que tiene el usuario de ser atendido sin ningún tipo de preferencia; independientemente de su raza, sexo, condición social, ideología o circunstancia personal.
- h) **Calidad:** Característica intrínseca de mejoramiento continuo para cumplir con la mayor eficiencia y eficacia posible nuestras labores; como expresión del conocimiento y capacidad de trabajo que se posee, reflejado en cada uno de los servicios que cada funcionario realiza.
- i) **Transparencia:** Actuación institucional y de sus funcionarios con apego a la legalidad, ética y la técnica; mostrando claridad en las acciones y decisiones, garantizando el libre acceso a la información de interés público de la institución y velando porque dicha información sea veraz, precisa, de fácil comprensión y oportuna.

4. OBJETIVOS.

Los objetivos propuestos se definen de la siguiente forma:

- a) Prestar servicios de calidad referentes a las actividades de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes; que además de cumplir los requisitos legales, normativos y reglamentarios aplicables, satisfagan plenamente las necesidades y expectativas de los usuarios.
- b) Simplificar y agilizar los trámites y servicios para que sean eficientes, suficientes y oportunos, a fin de incrementar la eficiencia operativa.
- c) Contar con un personal idóneo, con fuerte vocación de servicio, motivado y comprometido, con el fin de que sean capaces de responder a las necesidades y expectativas de los usuarios con eficacia, eficiencia, flexibilidad y calidad.
- d) Conservar y fortalecer la infraestructura física y equipamiento acorde con las necesidades crecientes de las demandas de la comunidad universitaria, garantizando las condiciones óptimas de operación, seguridad e higiene.
- e) Implementar mecanismos que permitan evaluar el desempeño de los servicios, con el objeto de identificar áreas problemáticas, nivel de progreso y hacer propuestas de mejoramiento continuo.

5. ESTRATEGIAS.

Las estrategias que deben ser utilizadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos son las siguientes:

Respecto al Objetivo N°1 (Proporcionar servicios de calidad):

- E1.1. Proponer la actualización del Reglamento de la Administración Académica, a fin de realizar las actividades de acuerdo a las exigencias actuales.
- E1.2. Elaborar una Carta de Servicio que exprese compromisos ciertos, efectivos y medibles con los usuarios, a fin de garantizar en todo momento un determinado nivel de calidad de los servicios.
- E1.3. Potenciar la mejora continua aplicando el concepto de Calidad no solo a los servicios, sino a todas las actividades.
- E1.4. Implementar el proceso de sistema de calidad ISO en la Administración Académica.
- E1.5. Brindar a los servicios los insumos y elementos que se requieren para prestar un servicio óptimo y de calidad.

Respecto al Objetivo N°2 (Simplificar y agilizar los servicios):

- E2.1. Unificar las solicitudes de trámites en un solo formulario: Formulario Único de Trámite (FUT), a manera de agilizar la gestión del usuario.
- E2.2. Diseñar un sistema integral para la automatización de los servicios de mayor importancia o necesidad.
- E2.3. Simplificar de acuerdo con la normatividad los trámites, procesos y acceso a los servicios proporcionados.
- E2.4. Capacitar al personal en el uso de las nuevas tecnologías y nuevos procedimientos de trabajo que se incorporen.

E2.5. Las solicitudes de los usuarios serán atendidas por cualquier empleado administrativo, independientemente el tipo de trámite a realizar.

Respecto al Objetivo N°3 (Contar con un personal altamente idóneo):

E3.1. Establecer mecanismos que permitan evaluar la preparación y habilidades del personal administrativo, para su constante actualización y renovación.

E3.2. Organizar permanentemente programas de capacitación al personal, orientados a fortalecer sus conocimientos y habilidades y el dominio de la calidad en el servicio al usuario.

E3.3. Instituir cursos de inducción al puesto para los trabajadores de nuevo ingreso, así como actividades que favorezcan el sentido de pertenencia e identidad a la Administración Académica.

E3.4. Establecer un buzón de quejas y sugerencias para el diagnóstico interno de problemas e insatisfacciones por los propios empleados.

E3.5. Contar con un sistema de reconocimientos e incentivos basado en la apreciación y trabajo de las personas, dando lugar a una evaluación del desempeño en función de la actuación en el puesto de trabajo.

Respecto al Objetivo N°4 (Conservar y fortalecer la infraestructura física y equipamiento):

E4.1. Elaborar un diagnóstico de las necesidades de infraestructura y equipo.

E4.2. Mantener y mejorar la infraestructura física existente a fin de alcanzar un mayor nivel de satisfacción, acorde a las necesidades actuales.

E4.3. Presentar a las Autoridades competentes solicitudes de ampliación y remodelación de las instalaciones de la Administración Académica.

E4.4. Elaborar y ejecutar el plan de actualización, mejoramiento y renovación permanente de equipamiento tecnológico, de acuerdo a las necesidades de la unidad.

E4.5. Mantener las rutinas de limpieza y ornato que garanticen el aseo de las instalaciones de la Administración Académica.

Respecto al Objetivo N°5 (Implementación de mecanismos):

E5.1. Implantar un buzón de quejas y sugerencias a través del cual los usuarios externos puedan exponer sus opiniones respecto a los servicios recibidos.

E5.2. Realizar encuestas a los usuarios, que permitan identificar y recoger información acerca de sus necesidades, expectativas y satisfacción con los servicios.

E5.3. Desarrollar un sistema de encuestas internas que permita conocer y recopilar con precisión la voz de los empleados respecto al clima laboral, estilos directivos y satisfacción en el desempeño de sus funciones.

E5.4. Llevar el seguimiento de las quejas, sugerencias y reclamaciones presentadas por los usuarios en el menor tiempo posible.

E5.5. Establecer los periodos de evaluación de los mecanismos implementados.

6. POLÍTICAS.

Para una buena gestión es preciso que la Administración Académica tenga políticas definidas para guiar las acciones que sean necesarias para el logro de los objetivos, por lo que se

sugieren las siguientes:

- a) Los servicios deben proporcionarse en un ambiente adecuado y propicio para el eficiente desarrollo de sus labores.
- b) Para la prestación de los servicios el personal debe procurar un trato amable, humanizado, oportuno y equitativo a los usuarios.
- c) Los recursos con que cuenta serán de uso exclusivo para el cumplimiento de las labores.
- d) El horario de prestación de los servicios es de lunes a viernes de 08:00 -12:00 a.m. y de 02:00 - 06:00 p.m.
- e) Las instalaciones permanecerán cerradas durante el periodo vacacional y días de asueto definidos de acuerdo con el calendario oficial emitido cada año por el Consejo Superior Universitario.
- f) Se establece como medida de control de asistencia la marcación de huella, la cual debe ser registrada al momento de ingresar y retirarse de las instalaciones.
- g) El Administrador Académico es quien determina la necesidad de contratar nuevo personal, justificando a las Autoridades competentes dicha decisión, para su respectiva aprobación.
- h) Se proporcionará la debida capacitación e inducción al personal de nuevo ingreso.
- i) Se brindarán capacitaciones a los empleados por lo menos cada seis meses, o antes cuando así lo considere necesario el Administrador Académico.
- j) La evaluación del desempeño se hará con objetividad y de forma clara, con el

propósito de identificar las deficiencias, mejorar la calidad en el trabajo, establecer necesidades de capacitación y desarrollo del personal en diferentes especialidades.

- k) Se llevará a cabo la evaluación del personal con una periodicidad de por lo menos seis meses.
- l) Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño se deberán comunicar al empleado, con las observaciones respectivas.
- m) Empleados que hayan alcanzado el mayor porcentaje en los resultados de la evaluación, se les reconocerá ante el personal que labora en la oficina, y quedará a criterio del Administrador Académico el tipo de incentivo a otorgar.
- n) El Administrador Académico definirá y aplicará la acción correcta para mejorar la calidad del trabajo de los empleados, cuyo resultado de la evaluación no haya sido satisfactorio.
- o) Se tomarán en cuenta las sugerencias de los usuarios para corregir errores en el servicio prestado y evitar la repetición en el futuro.
- p) Convocar periódicamente a reuniones al personal para analizar el desempeño de los miembros, analizar sugerencias, formular críticas, revisar procedimientos y establecer nuevas rutinas de trabajo.
- q) Los recursos e infraestructura física con que cuenta la Administración Académica deben administrarse de manera eficiente.

7. PROCEDIMIENTOS.

Debido a que la Unidad no cuenta con procedimientos ajustados que respalden la realización

de las actividades principales, se enuncian los siguientes lineamientos que se deben seguir para el levantamiento, elaboración, ejecución y actualización de procedimientos:

- a) **Seleccionar el procedimiento que se va estudiar:** Para la selección del procedimiento se debe realizar un diagnóstico en las diferentes áreas existentes.
- b) **Registro de datos relativos al procedimiento:** Para el registro de los datos se debe hacer uso de la entrevista dirigida y la observación directa, cuidando de anotar todos los datos que se vayan recabando y observando del entrevistado en el área de trabajo y en sus actividades diarias (Anexo #17).
- c) **Examinar críticamente los datos del procedimiento:** Cuando ya se ha registrado totalmente el procedimiento, se debe proceder a un examen crítico del mismo, para verificar si las actividades están ordenadas correctamente y si son las adecuadas, lo que determinará la necesidad de efectuar o no cambios en el procedimiento.
- d) **Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas de la Administración Académica:** Una vez definido el examen crítico se debe registrar y diagramar el procedimiento, debido a que la Unidad no cuenta actualmente con un manual de los mismos.

Al contar la unidad con un Manual de Procedimientos, se debe evaluar haciendo una comparación entre el actual y el propuesto para demostrar las ventajas en ahorro de operaciones y simplificación de las mismas, reducción de tiempo de desplazamiento y distancia de los mismos, ordenamientos de las demoras innecesarias, ordenamiento de las inspecciones, etc.

- e) **Adoptar el procedimiento propuesto:** Para la ejecución del procedimiento es

necesario la aprobación de las máximas Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas; y para solicitarla, se debe elaborar un informe que contenga básicamente: los costos relativos a cada procedimiento, costo de la implantación del procedimiento y decisiones ejecutivas para desarrollarlo.

Antes de la aprobación por parte de las Autoridades es preciso discutirlo con el Administrador Académico y lograr su apoyo y colaboración; seguidamente, se debe obtener la aprobación de los empleados afectados con el cambio y capacitarlos, la aplicación del procedimiento debe ser supervisado para asegurarse de que se lleve a cabo según se planeó.

f) Mantener actualizado el procedimiento, estableciendo los controles adecuados:

Básicamente este punto se refiere a que se deben modificar los procedimientos actuales cada vez que las condiciones físicas, materiales y ambientales sobre las cuales se planearon, se modifiquen.

8. REGLAS.

Debido que la Administración Académica no cuenta con normas definidas que regulen el comportamiento de los empleados, se proponen las siguientes:

- a) Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- b) Se prohíbe la portación de todo tipo de armas durante el desempeño de las labores tanto dentro como fuera de las instalaciones de la entidad.
- c) No se permite fumar en el desarrollo de la jornada de trabajo.
- d) Se llevarán acciones disciplinarias con el personal que se presente a laborar en

estado de ebriedad, que agrede a compañeros, jefe o usuarios.

- e) El empleado es responsable del material y equipo asignado, en caso de extravío o mal uso, se procederá a realizar el descuento por el monto que resulte de la restauración o reposición de éstos.
- f) Se prohíbe el abandono del puesto de trabajo sin causa justificada.
- g) Únicamente el Administrador Académico puede otorgar permisos para ausentarse del trabajo.
- h) No se permite el traslado de herramientas y materiales a casa de los empleados.
- i) Mantener el orden y evitar confrontaciones entre compañeros de trabajo.
- j) Conservar la Higiene de la Administración Académica.
- k) Hacer uso de las indicaciones de seguridad en casos de emergencia.
- l) El personal debe vestir correctamente dentro de las instalaciones de la unidad.
- m) No se permite el uso de expresiones inadecuadas dentro o fuera de las instalaciones durante la ejecución de las labores respectivas.

9. PROGRAMAS.

Se propone la elaboración de esquemas donde se establezcan las secuencias de actividades que han de realizarse, ya sean de carácter permanentes o eventuales; estos esquemas proporcionaran un curso de acción a seguir, pues en ellos se podrán detallar el número y tipo de actividad a realizar, el tiempo requerido para su ejecución y demás eventos involucrados para su consecución, además de servir como un medio de control.

Podrán programarse las actividades cotidianas, cursos de capacitación, reuniones de carácter administrativo y cualquier evento que conlleve una serie de elementos a tratar.

Debido a lo anterior, se presenta un esquema que puede ser de mucha utilidad para orientar el inicio y culminación de las diversas actividades, se denomina “Gráfica de Gantt” (Ver Anexo #18), y consiste en enumerar las actividades de forma secuencial y ordenada, estableciendo el tiempo en que deberán ejecutarse.

10. PRESUPUESTOS.

Debido que la naturaleza de la institución es de carácter estatal, la Administración Financiera de la Facultad de Ciencias Económicas, es la responsable de la formulación, ejecución y liquidación presupuestaria; registro de las operaciones y control de los recursos financieros, manteniendo el equilibrio presupuestario y evitando los riesgos que afecten la presentación razonable de los estados financieros institucionales.

Por lo tanto, el Administrador Académico debe presentar una propuesta de los requerimientos financieros que le ayudarán a solventar las necesidades de recursos en el transcurso del periodo establecido, conciliando las aspiraciones y brindando observaciones que encaminen el logro de los objetivos propuestos en beneficio de los usuarios de la Administración Académica.

B. PROCESO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Es importante que la Administración Académica cuente con una estructura organizativa formalmente establecida, donde se definan con claridad las relaciones de Autoridad y

Responsabilidad de las diferentes secciones que la conforman.

Tomando en cuenta lo anterior, en este apartado se presenta la propuesta de la estructura organizativa, que ha sido diseñada tomando como base la utilizada actualmente; incorporado algunos cambios, entre los cuales se destacan:

- a) La creación de una unidad de asesoría externa llamada Organización y Métodos; y,
- b) El cambio de nombre de las Secciones que la forman.

A continuación se presenta el esquema del organigrama estructural propuesto (Ver Anexo #19):

La descripción del Organigrama planteado anteriormente es la siguiente:

- 1) **Administración Académica:** Esta unidad se encuentra ubicada dentro de la Estructura Organizativa de la Facultad en un Nivel de Apoyo, y es la unidad a cargo de las actividades administrativo-académicas en lo referente a: registros, ingresos, egresos y demás trámites estudiantiles. También, se encarga de la distribución de las aulas por cada asignatura y horario de las mismas.
- 2) **Secretaría:** Unidad de apoyo encargada de llevar y ordenar el manejo actualizado de archivos, digitar o mecanografiar documentos varios, elaborar notas, preparar material para reuniones, atender e informar al usuario, atender el teléfono, manejar agenda del jefe, además de archivar correspondencia recibida y enviada.
- 3) **Unidad de Organización y Métodos (Nueva Unidad):** Tal como se muestra en el organigrama propuesto, estará ubicada en el Nivel Jerárquico superior, dependiendo de la Jefatura, como una línea de asesoría externa. Tendrá como objetivo principal

asesorar en forma oportuna y eficiente, a las diferentes secciones de la Administración Académica, en la solución de problemas de carácter administrativo.

Las principales funciones serán:

- a) Investigar sobre cada uno de los problemas en las diferentes secciones, con el objeto de proporcionar información fehaciente al Administrador Académico para que pueda tomar decisiones al respecto.
- b) Estudiar y analizar los procedimientos, sistemas, formularios y espacios físicos existentes, a fin de establecer los cambios necesarios que faciliten el aprovechamiento máximo de los recursos.
- c) Proponer los cambios y mejorar administrativas que tiendan a lograr la eficiencia de las operaciones de la unidad.
- d) Realizar periódicamente evaluaciones de calidad del servicio prestado a los usuarios, valorándose el cumplimiento de los objetivos planteados, y elaborando propuestas de mejora para su incorporación al funcionamiento de la Administración Académica.
- e) Promover el desarrollo del personal por medio de Programas de Capacitación que les permita comprender y practicar la calidad en el desempeño de sus funciones.
- f) Presentar al Decanato las solicitudes de ampliación y remodelación de las instalaciones, mejoramiento y renovación permanente del mobiliario y equipo, u otras necesidades involucradas en el mejoramiento de la calidad para su respectiva aprobación.

g) Las demás funciones que señale las máximas Autoridades.

La creación de la nueva unidad será promovida entre las máximas Autoridades por el Administrador Académico; a fin de que sean ellos quienes evalúen la factibilidad de su creación y los beneficios que esta podría otorgar en el quehacer administrativo, y obtener su respectiva aprobación.

Tomada la decisión de introducir la nueva unidad de Organización y Métodos, se recomienda realizar una reunión para tratar aspectos relacionados con: la elaboración de un documento que servirá de guía para el desarrollo de las diferentes etapas de la Unidad; el diseño de las normas, políticas y lineamientos necesarios para tener las bases en las que se fundará y operará; y, la búsqueda del personal idóneo con el que deberá contar.

4) Secciones (Trámites Académicos, Egresos, Graduaciones, Archivo y Registro):

Son las diferentes unidades organizativas que desarrollan las actividades de carácter operativo; tanto para el funcionamiento interno, como para el desarrollo de la misión institucional.

2. PUESTOS DE TRABAJO.

En este apartado se da otro aspecto relevante de los cambios propuestos en la organización de la Administración Académica, y tiene que ver con la redistribución de la carga de actividades en cada uno de los puestos de trabajo existentes. Y para esclarecer este punto es necesario mencionar que actualmente cada empleado administrativo atiende únicamente a los usuarios que pertenecen a la sección de su responsabilidad, lo que provoca serios problemas cuando uno de los encargados de las demás secciones se encuentra

imposibilitado para trabajar, ya que la resolución de los trámites de sus usuarios queda paralizada y acumulada hasta que se integre nuevamente a sus labores.

Por lo que se propone que cada empleado administrativo deberá atender las solicitudes de los usuarios de acuerdo al orden de llegada, independientemente del tipo o naturaleza del trámite que gestione el usuario, o la sección bajo su responsabilidad.

Lo anterior se recomienda con la única finalidad de agilizar el servicio al usuario, evitándole largos lapsos de espera para ser atendidos y para disminuir el tiempo ocioso del personal administrativo. Y para lograrlo, deberán impartirse capacitaciones a los empleados con el propósito de desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios, para beneficio de la Administración Académica, de ellos mismos y de los usuarios externos.

3. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.

En la Administración Académica debe existir delegación unipersonal y responsabilidad compartida, motivando a los subordinados a participar al logro de los objetivos de la institución; logrando así, que los subordinados indicados puedan tomar decisiones importantes para la organización. Pero para ello, el Administrador Académico tiene que tener presente algunas recomendaciones para delegar autoridad a los empleados que lo ameriten, éstas son las siguientes:

- a) Delimitar claramente la autoridad y la responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
- b) Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
- c) Capacitar al personal a quien se va a delegar.

- d) Crear estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
- e) Establecer las áreas o aspectos de tomas de decisiones que no se pueden delegar.
- f) El Administrador deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función que se le ha delegado.
- g) Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

4. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Debido a que la Administración Académica no tiene en uso Manuales Administrativos que apoyen su funcionamiento, se recomienda la elaboración de los mismos considerando las siguientes etapas:

- 1) Planeación del Trabajo:** Para establecer el plan de trabajo será necesario designar a un grupo de estudiantes del servicio social con un nivel de estudios de cuarto año, de los cuales se nombrará un coordinador como responsable de conducir las acciones para homogenizar el contenido y la presentación de la información.

Debe hacerse un estudio preliminar que permita conocer las funciones y actividades que se realizan en las áreas a trabajar, para definir la estrategia de levantamiento de información, a través de fuentes representativas, como por ejemplo: documentos jurídicos y administrativos de la institución, archivos documentales de la Dependencia, Manuales Administrativos existentes, autoridades y empleados, por el conocimiento de las actividades y las limitaciones o divergencias en cuanto a la documentación existente.

Una vez recabados los elementos preliminares, se debe elaborar un programa de trabajo para establecer las estimaciones de tiempo para la recopilación de la información, el orden de las actividades, revisión e impresión y todos los demás aspectos para la elaboración de los Manuales Administrativos, comprendiendo desde la integración del equipo de trabajo, hasta la aprobación y distribución.

- 2) **Aplicación de Técnicas de Investigación:** Se deberán establecer y diseñar las técnicas de investigación a utilizarse, entre las principales se encuentran las documentales, la entrevista, el cuestionario y la observación directa.
- 3) **Análisis de la Información:** Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo; es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que se debe hacer es un análisis de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual, para lo cual es necesario establecer la secuencia:

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b) Describir ese hecho o situación.
- c) Descomponerlo en todos sus detalles y elementos.
- d) Examinarlos críticamente para comprender mejor cada elemento.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo a criterios previamente establecidos.
- f) Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

g) Precisar las relaciones entre cada elemento.

4) Estructuración del Manual: En esta etapa se establece el diseño y la presentación que se utilizará para la elaboración de los Manuales Administrativos, considerando lo siguiente:

a. Redacción: Se debe tomar en cuenta a quienes se va a dirigir el manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible; procurando no utilizar siglas ni abreviaturas.

b. Elaboración de diagramas: Se utilizan los siguientes: estructura orgánica y diagrama de flujo. Su elaboración deberá hacerse empleando las más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

c. Formato: Debe tomarse en cuenta que el manual presentado sea fácil de leer, consultar, estudiar y conservar.

5) Validación de la Información: Es necesario que la validación la lleven a cabo los responsables de las áreas a las que corresponden los manuales, con la finalidad de que la información que se presenta en ellos, sea acorde con las atribuciones y actividades que realizan.

6) Autorización del Manual: Una vez llevada a cabo la validación, debemos darle la formalidad al documento solicitando la autorización del Administrador Académico como responsable del área a la que corresponderán los documentos, con el propósito de poder iniciar la reproducción de los mismos y posteriormente su distribución.

7) Distribución y Difusión: Obtenida la autorización se procede a la distribución en las

áreas correspondientes, con el propósito de que el personal administrativo conozca y haga uso de estas herramientas administrativas.

Revisión y Actualización: La utilidad de los Manuales Administrativos radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas, con el fin de que sean apegados a la realidad.

Después de enumerar las etapas necesarias para la elaboración de los Manuales Administrativos se describe el contenido de cada uno de ellos:

a) Manual de Organización.

La información que deberá contener el Manual de Organización dependerá de lo que se quiere mostrar o dar a conocer con este documento, sin embargo pueden considerarse los siguientes elementos: (Anexo #20).

i. De Identificación.

La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual de Organización, la cual da a conocer los datos más elementales como son:

- a. Logotipo de la organización.
- b. Nombre oficial de la organización.
- c. Denominación y extensión.
- d. Lugar y fecha de elaboración.
- e. Número de revisión.
- f. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

- g. Clave de la forma, siglas de la organización, siglas de la unidad administrativa.

ii. De Contenido.

En este apartado se presentan de manera ordenada los apartados que deben constituir el manual de organización:

- a. Introducción.
- b. Antecedentes Históricos.
- c. Misión, visión y Valores.
- d. Base Legal.
- e. Atribuciones.
- f. Estructura Organizativa.
- g. Organigrama.
- h. Funciones.
- i. Descripción de puestos.
- j. Directorio.
- k. Firmas de Autorización.

b) Manual de Procedimientos.

La información que lo integrará también dependerá de lo que se quiere mostrar con este documento, se sugiere considerar para su elaboración los siguientes puntos (Anexo #21):

- a. Portada.
- b. Índice o contenido.
- c. Introducción.
- d. Objetivos de los Procedimientos.
- e. Áreas de aplicación o alcance.
- f. Responsables.
- g. Políticas o normas.
- h. Concepto.
- i. Procedimiento (descripción de la operación).
- j. Simbología.
- k. Formularios.
- l. Diagramas de flujo.
- m. Glosario de Términos.
- n. Firmas de Autorización.

C. PROCESO DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

1. LIDERAZGO.

Se debe poner especial énfasis en que el personal desempeñe su labor con una filosofía de Trabajo en Equipo. Por lo que el Administrador Académico debe transformarse en un líder efectivo en la administración y conducción de la Unidad, para lo cual se propone lo siguiente:

- a) Escuchar atentamente sugerencias, aportes o ideas de su personal. Asimismo atender los problemas e inquietudes de su gente.
- b) Impulsar una comunicación estrecha y permanente. Cada integrante de la Unidad

debe conocer qué piensa y siente su Jefe; para ello será preciso expresar con la máxima claridad, la visión de futuro, las metas por alcanzar y la intención con que se enfrentarán las acciones.

- c) Dar solución oportuna y efectiva de los problemas individuales y colectivos.
- d) Atender personalmente los problemas particulares. Entregando cuando sea necesario, un consejo oportuno.
- e) Asignar los trabajos y tareas en forma equitativa. Efectuar rotación en los puestos de responsabilidad. Cada empleado debe conocer cabalmente su función y sentirse importante en su gestión.
- f) Delegar responsabilidades. El líder debe preparar su equipo para que cualquier integrante lo reemplace en su gestión.
- g) Establecer y fijar estándares de calidad como también objetivos y metas precisas por alcanzar.
- h) Integrar al personal en la toma de decisiones. Es importante escuchar el aporte que los subalternos pueden hacer en cualquier tipo de acción que se desarrolle.
- i) Evaluar el costo/eficiencia de cada gestión u acción que se emprenda. Esto no sólo está referido a los costos financieros, sino más bien al desgaste y mal uso que puede hacerse del recurso humano.

El líder que se espera potenciar, debe ser capaz de trabajar en equipo, siendo fundamental cumplir, entre otras, las siguientes acciones recomendadas:

- a) Distinguir, capacitar y fortalecer a los integrantes de su Unidad como piezas fundamentales de la organización.

- b) Fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del consenso de la Unidad.
- c) Concentrarse en los detalles que favorezcan y fortalezcan la imagen y prestigio de la Unidad.
- d) Anteponer su responsabilidad personal como la identificación primaria de los problemas que afecten a la Unidad.
- e) Generar sólidas, sinceras y en lo posible afectuosas relaciones interpersonales entre los miembros de la Unidad.
- f) Liderar el impulso para crecer, mejorar y superarse constantemente.
- g) Estar siempre bien dispuesto para aceptar críticas constructivas, sugerencias y consejos.
- h) Mantener una actitud positiva, optimista y proyectada hacia el futuro.
- i) Estar siempre bien dispuesto y entrenado para asumir nuevas y mayores responsabilidades.
- j) Sentirse orgulloso y retribuido por el desempeño de su gente.
- k) Desafiar los conocimientos adquiridos, apoyando constantemente la innovación y la creatividad.

2. COMUNICACIÓN.

En la entidad existe una comunicación formal, exclusiva para informar aspectos relacionados con el trabajo. Por lo que se recomienda para mejorar y mantener dicha comunicación tomar

en cuenta las siguientes sugerencias:

- a) Se deberán establecer reuniones semanales, mensuales y anuales; estas deberán ser utilizadas de la forma siguiente:
 - i. Semanales: servirán para dar indicaciones precisas para la ejecución de actividades cotidianas.
 - ii. Mensuales: se programarán estas reuniones con los empleados con el fin de verificar el trabajo de la sección bajo su responsabilidad.
 - iii. Anuales: estas reuniones servirán para dar a conocer el resultado de la gestión anual de trabajo realizado y para participar en la elaboración del nuevo plan.
- b) Colocar cuadros de información en la oficina que contengan la misión y visión de la misma.
- c) Crear un periódico mural que informe sobre las actividades de cada mes, como noticias relevantes de la institución, cumpleaños, entre otros.
- d) En cada reunión se hará un informe de los temas tratados, para que la información sea analizada.
- e) Precisar la información que se pretende dar a conocer, analizando el tema antes de enviar el mensaje.
- f) Utilizar un tono de voz cortés al momento de transmitir un mensaje verbal, inclusive cuando sea necesario amonestar a un empleado.
- g) Realizar retroalimentación para asegurarse que el mensaje ha sido comprendido.
- h) Que el lenguaje utilizado no sea muy técnico, sino que vaya de acuerdo al nivel de

conocimiento del empleado.

- i) Presentar un material legible y que en la medida de lo posible, lleve dibujos y símbolos que ayuden a visualizar y comprender la información.

3. MOTIVACIÓN.

Debido a que se cuenta con un recurso financiero limitado, no puede implementarse un sistema de incentivos en efectivo; por lo que se plantea aplicar algunas de las siguientes técnicas de motivación:

- 1) **Reconocimientos:** Se proporcionará un diploma, carta o presente, en las celebraciones de fin de año a todo empleado que de acuerdo a la evaluación de desempeño haya obtenido un puntaje sobresaliente. Además, se reconocerá a aquellos empleados que cumplan 5, 10, 15, 20 o más años al servicio de la Administración Académica, a quien además de un diploma se le entregará un pin alusivo a los años laborados dentro de una ceremonia conmemorativa (Ver Anexo #22).
- 2) **Empleado del mes:** Se hará para recompensar el desempeño sobresaliente del funcionario administrativo en un mes, y se dará a conocer mediante la colocación de un cuadro con su nombre y fotografía ubicado en un área visible en la oficina (Ver Anexo #23).
- 3) **Celebración de días festivos:** Programar y organizar celebraciones en días festivos como: día de la secretaria, día de la madre, día del padre, día de la amistad, etc.; para mejorar las relaciones interpersonales e integrar más al personal.

- 4) **Excursiones:** Se pueden programar excursiones a playas, caminatas, etc. en tiempos de vacación; con la finalidad de disfrutar y tener un momento de esparcimiento con los compañeros de trabajo.
- 5) **Celebración del cumpleaños del mes:** Se deberá organizar la actividad en fecha y tiempo que no afecten la realización de las funciones; Además, se debe realizar un mural que muestre y comunique los cumpleaños en las fechas oportunas para evitar desaliento en los empleados. Acompañado de esta celebración, se obsequiará un presente a los cumpleaños.
- 6) **Áreas de descanso en los intervalos de trabajo:** Asignar un lugar específico y adecuado dentro de las instalaciones, que posea mobiliario necesario, para que los empleados puedan descansar en sus intervalos de tiempo y se sientan cómodos, de esta forma lograr un alto grado de eficiencia y trabajar con más ánimo y aptitud positiva.
- 7) **Área de Comida:** Debe destinarse un área de comedor, equipada con una mesa, sillas, un horno microondas, y artículos de limpieza como jabón para platos etc.
- 8) **Suministro de café:** Se debe suministrar café o agua cuando el empleado así lo requiera.
- 9) **Música ambiental:** Proporcionar a los empleados música que relaje y evite el estrés; lo que implica que se deberá programar y actualizar música adecuada para el aburrimiento, ya que lo que se pretende es la concentración y relajación, más no la distracción de éstos.
- 10) **Ascensos:** Realizar como primera opción la promoción interna cuando haya plazas

vacantes y se disponga de recurso humano con experiencia y capacidad comprobada.

4. CAPACITACIÓN.

El recurso humano forma parte del éxito o fracaso dentro de toda institución, por tal motivo las capacitaciones son un tema no solo de actualidad, sino de importancia. Por otro lado, la evolución de la tecnología a través del tiempo ha creado la necesidad de mantener una capacitación constante, para que el personal pueda ejecutar eficientemente las actividades encomendadas.

Debido a lo anterior, se hace necesario que la Administración Académica cuente con un programa anual de capacitación, que satisfaga los requerimientos actuales y contribuya al desarrollo profesional del mismo.

Para la realización de dicho programa, es preciso detectar en primer lugar las necesidades que presenta el personal, ya que de ellas dependerá el área y contenido específico a impartir; para ello es primordial establecer un mecanismo mediante el cual se determinen dichas necesidades (Ver Anexo #24).

Una vez se ha efectuada la detección de necesidades de capacitación, se procede a desarrollar el Programa de Capacitación que ayude al personal a aumentar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y cambiar sus actitudes para desempeñar sus funciones y actividades con calidad enfocadas a la satisfacción de los usuarios.

El programa de capacitación propuesto estará formado por tres módulos, los que se combinarán con estudio de casos prácticos con la finalidad de reforzar los conocimientos proporcionados en cada uno de ellos, el contenido de éstos es el siguiente (Ver Anexo #25):

Dichos módulos se impartirán en 3 sesiones sabatinas, con una duración de 4 horas cada una, por lo que el módulo constará de 12 horas clase en su totalidad (720 minutos).

Asimismo, se recomienda una vez aprobado el plan de capacitación propuesto, solicitar a la Unidad de Proyección Social, uno o dos estudiantes para que lo impartan. Los estudiantes deberán cumplir ciertas características tales como: profesionalismo, conocimiento del tema, habilidad en las relaciones humanas, facilidad de expresión, entre otras.

Además, se deberán utilizar diferentes recursos (folletos, retroproyectors, videos, entre otros.), que faciliten impartir la capacitación y que sirvan de apoyo a los participantes para comprender el contenido.

Finalmente, se sugiere entregar un certificado de participación a los empleados administrativos que cumplan con el programa completo de capacitación (Anexo #26).

5. SUPERVISIÓN.

La Administración Académica cuenta con un proceso adecuado de supervisión de funciones, no obstante se proponen las siguientes técnicas de supervisión para mejorarla y mantenerla:

- 1) Visitar periódicamente los lugares en los cuales se llevan a cabo las actividades, garantizando que el trabajo se realice según lo planeado y que el empleado posea los recursos necesarios para ejecutar los planes encomendados.
- 2) Monitorear las actitudes y comportamiento del personal, para identificar posibles conflictos; tomando medidas que ayuden a crear un clima de trabajo agradable.
- 3) Verificar que el tiempo asignado para el desarrollo de las tareas sea el adecuado, evitando la sobrecarga de trabajo o el tiempo ocioso, esto contribuye a que el recurso

humano sea empleado de la mejor forma.

- 4) Identificar el estado de los diferentes materiales, maquinaria y equipo asignado a los empleados; estableciendo el uso de manera racional y que posibilite la realización de los procedimientos requeridos.
- 5) Efectuar reuniones periódicas, para dar a conocer a los empleados las actividades a desarrollar, pedir informes de labores, informar de nuevas disposiciones o simplemente despejar las inquietudes que existan.

6. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.

Respecto de los trámites y servicios que se brindan, y para cuya realización es necesaria la intervención de otras unidades/dependencias, se propone la coordinación entre las mismas a través de la promoción de acuerdos para el mejoramiento inmediato de la calidad de los servicios, buscando privilegiar lo siguiente:

- a) Tiempos mínimos de respuesta.
- b) Realización de trámites y servicios a través de medios electrónicos.
- c) Desplazamientos mínimos para el usuario.
- d) Menor número de requisitos.
- e) Estándares de servicio y de atención, publicados y difundidos.
- f) Implementación de sistemas de prestación de trámites y servicios, integrando a todas las dependencias y/o áreas involucradas en un solo punto (evitar que el usuario acuda a diferentes oficinas o instancias de servicio, para realizar un solo trámite).
- g) Posibilidad de verificar el avance del trámite o servicio, a través de sistemas

electrónicos para seguimiento.

- h) Simplificar y estandarizar formatos, que faciliten la realización del trámite y/o servicio.

D. PROCESO DE CONTROL ADMINISTRATIVO.

Para ejercer un control eficiente sobre la gestión de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos deben ser aplicados cada uno de los tipos de control ya existentes, y utilizar los siguientes modelos de control propuestos:

1. **Observación Personal:** Esta técnica de Recolección de información proporciona datos para un mejor control administrativo, pues al llevarla a cabo en el mismo lugar de trabajo se detectan problemas que interfieren en las actividades que realizan los empleados.
2. **Gráfica de Gantt:** Es una herramienta para el seguimiento de planes, la cual está integrada por un número de actividades con secuencia lógica, sus responsables y el tiempo proyectado de ejecución. La correcta utilización proporciona importante información para la toma de medidas correctivas y de mejora para períodos posteriores. (Ver Anexo #27).
3. **Auditoría Administrativa:** La auditoría Administrativa, se utilizará en toda la estructura organizativa de la institución y detectará deficiencias o irregularidades para el mejoramiento de las operaciones. Este tipo puede realizarse por la Auditoría interna o externa, sin previo comunicado a los empleados, en lapsos de períodos que la jefatura considere convenientes.
4. **Evaluación del Desempeño:** Se evaluará a los empleados mediante un Formulario

de Evaluación de Desempeño por lo menos una vez al año. Además, esta evaluación servirá para la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades administrativas como: ascensos, aumento de sueldos, bonos, mantenerlo en el punto, crear programas de capacitación, reconocimientos, despidos, etc. (Ver Anexo #28).

5. **Gráfica de Distribución de Actividades:** Técnica de control que permite mediante una lista de tareas (Anexo #29) entregada y elaborada por cada empleado, determinar el tiempo que invierte en llevar a cabo una tarea definida (Anexo #30).

E. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y SATISFACCIÓN USUARIA.

Para que la Administración Académica pueda atender con calidad al usuario, debe tener la capacidad para satisfacer sus necesidades y expectativas, para lo cual necesita saber qué es lo que el usuario desea, cómo quiere que lo atiendan, y así poder ofrecerle calidad en el servicio.

Por tal razón, todas las actividades que se realicen, deben hacerse bien desde el principio y mejorarse continuamente. Por lo que a continuación se proponen algunas orientaciones para mejorar la calidad en el Servicio al Usuario:

1. PROTOCOLOS PARA LOS CANALES DE ATENCIÓN AL USUARIO.

Con el fin de garantizar la calidad de la atención, oportunidad y capacidad de respuesta a los usuarios, se propone estructurar el servicio bajo tres canales de atención: Canal Presencial, Canal Telefónico y Canal Virtual. A la vez, se plantean los siguientes lineamientos generales que permitan uniformidad en el tratamiento y prestación de los servicios por parte de los empleados a los usuarios.

A) CANAL DE ATENCIÓN PRESENCIAL.

Los principios básicos propuestos a desarrollar en la Atención Presencial son:

- 1) Mirar a los ojos al usuario y sonreírle cuando se acerque.
- 2) Saludar de la siguiente forma: “Buenos días (tardes), mi nombre es (nombre y apellido.....). ¿En qué puedo servirle?”
- 3) Si el empleado debe retirarse del puesto de trabajo para realizar alguna gestión relacionada con la solicitud presentada por el usuario:
 - i. Debe explicar al usuario por qué debe pedirle que espere y darle un cálculo aproximado del tiempo que tendrá que esperar.
 - ii. Debe pedirle permiso antes de hacerlo esperar.
 - iii. El empleado debe esperar a que el usuario le conteste.
 - iv. Al regresar el empleado al puesto de servicio debe decir al usuario: “Gracias por esperar”.
- 4) Si la solicitud del usuario no puede ser resuelta en ese punto de servicio, el empleado deberá indicar al usuario el punto de servicio al que debe dirigirse:
 - i. Explicándole por qué debe remitirlo.
 - ii. Si el punto al cual debe remitirlo no se encuentra en la misma Unidad, debe dar por escrito al usuario la dirección del punto al cual debe acudir, el horario de atención, los documentos que debe presentar y, si es posible, nombre del servidor que lo atenderá.

- iii. Si el puesto al cual lo debe remitir se encuentra ubicado en el mismo lugar:
 - a) Indicar al usuario el puesto al cual debe dirigirse.
 - b) Poner en conocimiento del servidor que debe atender al usuario remitido, el asunto y el nombre del mismo.
- 5) Si la solicitud del usuario no puede ser resuelta de forma inmediata:
 - i. Debe explicar la razón de la demora.
 - ii. Informar la fecha aproximada en que el usuario recibirá respuesta y el medio por el cual se le entregará.
- 6) Finalizar el contacto adecuadamente:
 - i. Retroalimentar al usuario con lo que se va a hacer, si es que queda alguna tarea pendiente.
 - ii. Preguntar: "¿Hay algo más en que pueda servirle?".
 - iii. Agradecer al usuario el haber dado la oportunidad de servirle.
 - iv. Dejar por escrito las tareas pendientes.
 - v. Hacer seguimiento hasta que se de respuesta al usuario.

B) CANAL DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.

En los puestos de servicio al usuario, el empleado deberá atender el teléfono de manera rápida, amable y con un saludo personalizado. Cabe mencionar, que la actitud del empleado también puede ser percibida a través del teléfono. Por lo tanto, para brindar al usuario un servicio telefónico oportuno, cálido y amable se plantea lo siguiente:

- 1) Contestar el teléfono antes del tercer timbre.

- 2) Saludar a quien llama de la siguiente forma: Administración Académica. Buenos días/tardes, habla (nombre y apellido)....., ¿En qué le puedo ayudar?
- 3) Si el empleado debe hacer que el usuario espere:
 - i. Explicarle el por qué debe pedirle que espere y darle un cálculo aproximado del tiempo que tendrá que esperar.
 - ii. Pedirle permiso antes de hacerlo esperar.
 - iii. Esperar a que el usuario le conteste.
 - iv. Al volver a tomar la llamada el empleado debe decirle al usuario: “Muchas gracias por esperar”.

En este punto, el empleado deberá tomar en cuenta que si la espera es de 1 a 3 minutos, debe dar la opción al usuario de esperar en la línea o devolverle la llamada posteriormente; si la espera es de más de 3 minutos, es mejor que el empleado le pida al usuario su número telefónico y decirle que se le llamará.

En caso de que el usuario haya aceptado esperar un tiempo largo en la línea, el empleado deberá retomar la llamada cada cierto tiempo prudencial y explicarle al usuario cómo va su gestión.

- 4) Si el empleado ve en la necesidad de transferir la llamada:
 - i. Explicarle al usuario el por qué debe transferir la llamada.
 - ii. Preguntarle al usuario si tiene o no inconveniente en que lo haga.
 - iii. Decirle a la persona a quien le transfiere la llamada el nombre de quien llama y el asunto.

Asimismo, el empleado debe asegurarse de no colgar hasta que alguien conteste la llamada transferida.

5) Terminar la llamada adecuadamente:

- i. Retroalimentar al usuario con lo que se va a hacer, si queda alguna tarea pendiente.
- ii. Preguntar: “¿Hay algo más en que pueda servirle?”
- iii. El empleado dará las gracias al usuario por haberle dado la oportunidad de servirle.
- iv. Permitirá al usuario colgar primero.
- v. Dejará por escrito las tareas pendientes.
- vi. Finalmente, el empleado hará un seguimiento hasta que se de respuesta al usuario.

C) CANAL DE ATENCIÓN VIRTUAL.

En el desarrollo de ambientes y canales virtuales es necesario tener en cuenta algunas premisas que garantizan un fácil acceso y una fluida comunicación de los usuarios con la Administración Académica, así:

- 1) Los contenidos deben ser claros, precisos y de lenguaje sencillo. No debe dejar dudas sobre el mensaje que se desea transmitir.
- 2) No se deben usar abreviaturas. Si se necesita utilizar abreviaturas, éstas deben ir referenciadas después de que son utilizadas por primera vez, entre paréntesis, inmediatamente después del texto al que hacen referencia.

- 3) No se deben usar tecnicismos. Si es estrictamente necesario utilizarlos, se debe explicar el significado del mismo inmediatamente después de que es utilizado por primera vez, incluyendo la explicación dentro de paréntesis.
- 4) En las fechas, no se deben utilizar abreviaturas para el nombre del mes.
- 5) Los contenidos que la Administración Académica ofrezca por medios electrónicos deben ser vigentes, relevantes, verificables y completos; que genere algún beneficio para los usuarios y que no dé lugar a interpretaciones erradas. De igual forma, se debe evitar cualquier tipo de distorsión o interpretación tendenciosa de la información que va a ser publicada en medios electrónicos.
- 6) La entidad debe ofrecer sólo aquellos contenidos que sean de su competencia y sobre los cuales se tenga completa seguridad en términos de veracidad de los mismos. En caso de ofrecer contenidos tomados de un tercero ajeno a la entidad, se debe incluir la fuente de donde fueron tomados.
- 7) Cuando se publique información en archivos para descargar, se debe indicar la fecha de publicación o de su última actualización.
- 8) Las imágenes, dibujos, fotos y cualquier otro material gráfico que se utilice, deben estar acordes con los textos. Cuando este tipo de material sufre algún tipo de tratamiento técnico (por ejemplo: montajes, composición, transparencias, etc.), se debe indicar claramente en el pie del material que éste ha sido tratado y ha sufrido modificaciones de su versión original.
- 9) Los contenidos no deben ser ofensivos ni discriminatorios.
- 10) En los casos en que se solicite información de los particulares, se aclarará que la

misma sólo será utilizada para los fines para los cuales se solicita la información y que no será divulgada a terceros sin consentimiento de quien suministra la información, salvo en los casos previstos por la legislación universitaria.

11) Los contenidos deben observar el derecho de autor y de propiedad intelectual.

En el marco de la atención virtual es deber de todo empleado orientar a los usuarios sobre la posibilidad que tiene de acceder a la información institucional y de los servicios y trámites en general, a través de los medios virtual dispuesto para el efecto, ejemplo, la página web <http://expediente.fce.ues.edu.sv/>.

En igual sentido se le deberá hacer saber al usuario, que en la misma página puede realizar los diferentes trámites ante la entidad, sin que tenga que ir personalmente a la oficina; generando esto: celeridad, agilidad, minimización de trámites y reducción de costos para los usuarios.

2. ATENCIÓN A COLECTIVOS ESPECIALES.

En la Administración Académica se debe considerar la posibilidad de destinar un modulo de atención para brindar atención preferente e inmediata, sin que tengan que hacer cola, esperar turno o cualquier otro mecanismo de espera a las mujeres embarazadas o con niños, adultos mayores y discapacitados. Asimismo, se establecen los siguientes criterios para la atención a los usuarios que formen parte de estos grupos:

a) Usuarios con diferentes niveles y tipos de discapacidad.

1. Personas con discapacidad visual: Llevar la iniciativa en el saludo, hablarles directamente a ellos y no a sus acompañantes utilizando un lenguaje explícito y

concretando la situación de elementos físicos.

2. Personas con discapacidad auditiva: Los empleados deben asegurarse de que los estén mirando antes de comenzarles a hablar, vocalizando despacio y cerciorándose de que les han entendido mediante gestos corporales. Y si es necesario escribir lo que se ha manifestado verbalmente.
3. Personas con disminuciones motrices: Tratarles de manera habitual, pero ayudándoles en las dificultades de manipulación o desplazamiento que presenten y adaptarse a su ritmo de movimientos.

b) Usuarios de la Tercera Edad.

Se trata de un colectivo con muy pocas probabilidades de su visita. Sin embargo, se deberá hacer hincapié en los siguientes aspectos:

1. Recibirles con actitud educada y siempre optimista.
2. Mostrarles comprensión ante las gestiones que expongan, respetando su ritmo de expresión.
3. Utilizar un lenguaje claro.
4. Responderles de forma sosegada, vocalizando correctamente y, si fuere necesario, con un tono de voz más elevado.
5. Resumir las gestiones que tuvieran que realizar.
6. En el caso de entregarles documentación, realizar una breve explicación de la información que se les está facilitando.

c) Usuaris en estado de embarazo o con bebes/niños.

Deberán ser atendidas con la misma cordialidad de siempre, brindándoles la comodidad necesaria, el respeto de acuerdo a su condición y facilitar el acceso a la atención requerida.

3. HERRAMIENTAS PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

La Administración Académica debe disponer de herramientas a través de las cuales pueda ofrecer servicios de mayor calidad y, que le ayuden a anticiparse a las necesidades y expectativas de los usuarios. Entre las principales herramientas que se plantean para mejorar la atención al usuario encuentran:

- a) **Directorio Corporativo:** Es una herramienta en la que se recopilará la información de contacto de los funcionarios de la Administración Académica, indicando nombre, cargo y teléfono respectivos (Ver Anexo #31).
- b) **Boletín Oficial:** Su publicación física y digital será gratuita para los usuarios, y puede ser distribuido por lo menos dos veces al año en los meses señalados por las autoridades respectivas. En su contenido estará plasmada toda la información referente a las experiencias de los funcionarios, leyes y reglamentos que rigen el quehacer de la unidad, información de los diferentes trámites y servicios, estadísticas y, aquellas instrucciones, actos y anuncios que sean necesarios para su mejor difusión y conocimiento general (Anexo #32).
- c) **Artículos Propagandistas:** No se debe dejar pasar por alto la oportunidad de quedar bien con los usuarios y una manera de hacerlo es motivándolo, de esta forma se despertará su interés por el servicio y atención que se le ofrece. Sería recomendable regalar a los usuarios artículos propagandistas, se puede establecer un parámetro

para ello, por ejemplo en las primeras semanas al iniciar el Ciclo de estudio; y estos artículos deben llevar el nombre ó logotipo de la Unidad para posicionar más el servicio en la mente del usuario (Ver Anexo #33).

- d) **Carta de Servicios:** Documento donde la Administración Académica puede reflejar de forma accesible para los usuarios: sus derechos, las facilidades que la tiene previstas para atenderles, las expectativas razonables que puede ver satisfechas y los compromisos de calidad que asume como estándar. Su objetivo será la de informar al usuario sobre las condiciones en que se presentan los servicios, la descripción de la unidad y hacer públicos sus compromisos de calidad (Anexo #34).
- e) **Tríptico Informativo:** Se plantea la creación de un tríptico, para comunicar, de forma resumida y atractiva, los contenidos más importantes de la Carta de Servicios. Es un soporte adecuado para depositar en la oficina a la que acceden directamente los usuarios, ofreciendo la posibilidad de ser recogido por ellos mismos (Ver Anexo #35).
- f) **Página Web:** La Administración Académica ya cuenta con su página Web para acercarse a los usuarios <http://expediente.fce.ues.edu.sv/>. En ella, tanto los usuarios como los empleados pueden tener acceso de una manera sencilla y cómoda a toda la información de carácter publica relativa a tramites y servicios. Sin embargo, en el Anexo #36 se presenta un nuevo diseño para la página Web de la unidad.
- g) **Formulario Único de Trámite (FUT):** El Formulario Único de Trámite es uno de los instrumentos novedosos propuesto incorporado en la implementación del modelo, el cual integrará toda la información que los usuarios deben suministrar para realizar un trámite. Este formulario único, será puesto a disposición de los estudiantes en la página Web de la Unidad para que pueda ser consultado con anterioridad y para que,

en el caso que así lo desee el usuario, lo pueda imprimir y proceder a su llenado sin necesidad de visitar personalmente las instalaciones de la Administración Académica. (Anexo #37).

h) Cita Previa: Se puede ofrecer al usuario la opción de atención fuera del horario ordinario, previa cita, propiciando una expectativa de ser atendido en la hora fijada, lo que intensifica la sensibilidad apuntada. Uno de los objetivos fundamentales para lograr una buena atención presencial es garantizar al usuario (en la medida que los recursos así lo permitan), que su tiempo también es muy importante. Por ello, debe darse la posibilidad de identificar el día y la hora que más le convenga y además determinar la franja horaria más adecuada para su visita a la Administración Académica.

La reserva de citas se podrá gestionar a través del servicio de atención telefónica o a través de la página Web, sin necesidad de que el usuario se desplace a la oficina. El usuario puede reservar una cita para aquellos tramites que se consideren adecuados para este tipo de reservas; además, se pondrían a disposición los datos estadísticos disponibles para facilitarle franjas horarias más adecuadas para la reserva.

4. SISTEMA DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS

Para conocer la calidad percibida por los usuarios en relación a los diversos servicios prestados y, posteriormente para encauzar las acciones pertinentes para corregir las posibles fallas y mejorar en la prestación de los servicios; se plantea que el usuario exponga a través de una hoja (Ver Anexo #38) proporcionada por la Administración Académica mediante las siguientes vías:

- a) Solicitud en la propia unidad prestadora del servicio.
- b) Descarga del portal institucional de la Administración Académica.

Con el objeto de facilitar al usuario la presentación de sus quejas, reclamaciones o sugerencias, la unidad dispondrá de los siguientes canales:

- a) Presentación física al buzón de sugerencias en la oficina de la Administración Académica (Anexo #39).
- b) Envío online a través del portal institucional, previa regulación de la firma electrónica.

5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN.

Con el propósito de identificar los puntos fuertes y áreas de mejora existentes, que permitirán establecer las correspondientes acciones correctoras, se proponen para las siguientes herramientas:

- a) **Encuestas de Satisfacción Usuaría:** Se plantea realizarla periódicamente para evaluar la calidad general de los servicios que se entregan. La información obtenida permitirá a la Administración Académica balancear las necesidades de los usuarios – estudiantes y docentes – con los servicios que efectivamente entrega una oficina de atención estudiantil. A continuación adjuntamos un formato de encuesta que podría aplicar la unidad para mejorar su gestión.
- b) **Cuestionario de Autodiagnóstico:** Consiste en la cumplimentación de un cuestionario en el que cada funcionario puede evaluar de forma personal su forma de atender al público. Esta herramienta permite establecer posibles puntos fuertes y áreas de mejora.

- c) **Cliente Misterioso:** Esta técnica permitirá conocer de forma objetiva la calidad ofrecida por la Administración Académica, y en función de ello, poder establecer áreas de mejora en la atención prestada al usuario y acciones encaminadas a la mejora.

6. OTRAS RECOMENDACIONES GENERALES.

- a) Contar con folletería al alcance de los usuarios, que contenga información de los diferentes trámites y servicios que brinda la Administración Académica.
- b) Ofrecer servicios adicionales a los usuarios, entre los cuales se pueden mencionar: servicio de café, expendedores de agua, teléfono para hacer llamadas a las diferentes unidades/dependencias que intervienen en determinados trámites y servicios.
- c) Notificar a los usuarios cuando los trámites o servicios sean de alto impacto; es decir, cuando se caracterizan por más de los siguientes criterios:
- i. Tiempos de respuesta elevados. La gestión del trámite se da muy por arriba de los tiempos legales establecidos.
 - ii. Los trámites o servicios más costosos para los usuarios, derivado de los documentos o estudios anexos que se tengan que presentar, del plazo de resolución y de otros aspectos asociados a su presentación.
 - iii. Alta demanda usuaria. Los trámites o servicios más realizados por los usuarios.

F. GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

Para el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa, se debe disponer de Recursos Humanos, Materiales, Tecnológicos y Financieros, por lo que la Administración Académica, tendrá la responsabilidad de que estos estén en el momento oportuno.

1. RECURSOS HUMANOS.

La Administración Académica debe contar con el apoyo del Recurso Humano ya existente; no obstante, se plantea la posibilidad de:

- a) La contratación de dos personas más, una de ellas para dar apoyo en la Recepción y la otra para cubrir el puesto de Asistente Administrativo; esto, con la finalidad de reforzar el número de empleados existente y de disponer de personal suficiente aún en aquellos casos en que hayan bajas ya sea por vacaciones, muerte, enfermedad o cualquier otra circunstancia imprevista.
- b) Solicitar a la Unidad de Proyección Social dos o tres estudiantes que quieran realizar su servicio social como personal de apoyo, y que contribuyan al desarrollo de las diferentes actividades administrativo-académicas que se realizan en la Administración Académica.

2. RECURSOS MATERIALES.

Para que la Unidad en estudio pueda mejorar su quehacer interno y optimizar el servicio al usuario, se plantean los requerimientos de los siguientes recursos materiales:

a) Instalaciones.

El edificio que alberga las oficinas de la Administración Académica está muy deteriorado,

por lo que en primer lugar se recomienda que las máximas Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, evalúen las condiciones actuales y, promuevan la restauración del edificio a fin de proveerlo de instalaciones apropiadas, modernas y seguras que le permitan ser un lugar adecuado de trabajo para los usuarios internos y brindar un espacio de acogida óptimo a los usuarios externos.

Asimismo, se propone contemplar la opción de construir un segundo nivel, donde puedan acomodarse las demás dependencias que se encuentran localizadas actualmente en el mismo edificio; y poder así, ubicar en el primer nivel la oficina de la Administración Académica con el propósito de que pueda contar con instalaciones más amplias, que le permitan implementar el modelo de distribución de espacios que se va a proponer.

a) Mobiliario y Equipo.

El mobiliario y equipo también influyen notablemente en la satisfacción de los usuarios. Por este motivo, las instalaciones deberán disponer y tener en buen estado los siguientes elementos:

1. Consumibles de oficina: lápices, papelería, bolígrafos, tóner para el impresor, plumones de pizarra, marcadores, borradores, sacapuntas, sobres, sellos, engrapadoras, entre otros.
2. Botiquín de primeros auxilios básico: gasas, esparadrapos, curitas, esterilizadores, analgésicos comunes, algodón, antidiarreicos, entre otros.
3. Consumibles de limpieza: desinfectantes, escobas, trapeadores, franelas, detergentes, cloro, papel higiénico, etc.

4. Equipo contra incendios: extintores de fuego.
5. Materiales y equipo de cocina: platos plásticos, vasos, cucharas, tenedores, bolsas para basura, basureros, jabón, toallas desechables, microondas, etc.
6. Equipo: escritorios, sillas, carteleras, expositores para folletería, mostradores, armarios para oficina, archiveros verticales para la gestión documental, librerías, mesas, pizarras acrílicas, entre otros.

b) Señalización de las Instalaciones.

La señalización tanto exterior como interior, es otro de los elementos que el usuario más valora cuando se dirige a la Administración Académica (Anexo #40). Por lo tanto se propone lo siguiente:

1. **Señalización Exterior:** La oficina debe tener un cartel o panel normalizado en el exterior del edificio donde aparezca el nombre de la Unidad y de las Secciones que tiene en su sede. De este modo, el usuario podrá identificar en todo momento el edificio que va a visitar y qué Unidades son los que en él se encuentran.

En las puertas de entrada, es conveniente que también aparezca el logotipo de la Administración Académica con el fin, no sólo de facilitar la localización de la dependencia, sino también de garantizar la seguridad de los usuarios a la entrada y salida del edificio.

2. **Señalización Interior:** Los módulos de atención al usuario, deben estar claramente identificados mediante carteles en los mostradores y carteles

aéreos para asegurar la visibilidad de los puestos en caso de posibles aglomeraciones.

La existencia de hojas donde los usuarios puedan presentar sus reclamaciones y sugerencias ante la Administración Académica y su respectivo buzón para depositarlas, deben estar señalizadas mediante carteles informativos expuestos en lugares visibles para los usuarios.

Las salidas de emergencia y extintores contra incendios deben estar claramente identificadas de acuerdo con la normativa vigente relativa a las evacuaciones, protección y prevención de incendios.

Asimismo, la disposición de fotocopiadoras, teléfono de uso público y aseos, deberá ser fácilmente localizables por sus correspondientes pictogramas. Finalmente, las instalaciones deben contar con carteles y adhesivos de “Prohibido Fumar” en todo el lugar.

c) Asignación de Espacios por Usos.

Con el fin de optimizar al máximo los espacios disponibles, mejorando la atención al usuario, se propone que la asignación de espacios por superficies y usos siga la siguiente división de ambientes (Anexo #41):

- 1. Recepción:** Este es el primer servicio que encontrará el usuario al acceder a la oficina. Se deberá habilitar un mostrador donde los usuarios planteen el tipo de atención que desean recibir y se les asignará un turno para ser atendidos de forma más detallada. Este espacio deberá tener capacidad suficiente para absorber a un grupo numeroso de personas.

- 2. Zona de Espera:** En esta área el usuario podrá esperar a ser atendido de forma cómoda. La zona de espera deberá estar perfectamente delimitada y definida. De la misma forma, esta área deberá contar con servicios propios de apoyo que faciliten la labor al usuario, con determinados estándares físicos, tales como:
- a) Tablón de Anuncios que incluya información actualizada de manera formal.
 - b) Soporte audiovisual que durante la espera proporcione información corporativa, además de tener integrada la sucesión de los turnos que van siendo atendidos.
 - c) Expositor que contenga las Cartas de Servicios editadas, así como otro tipo de folletos y documentos dirigidos a informar al usuario.
 - d) Escritorio público destinado a rellenar o gestionar cómodamente la información por parte del usuario.
 - e) puntos informatizados de consulta.
 - f) Terminales para la descarga de impresos y documentos.
- 3. Oficina del Administrador Académico:** Deberá localizarse en una zona claramente diferenciada y con acceso controlado, desde donde el Administrador Académico podrá observar el funcionamiento de toda la dependencia y atender cualquier incidencia que se presente en el desarrollo de las funciones administrativo-académicas.
- 4. Área de Atención Personalizada:** Dentro de este espacio se informará y gestionará sobre temáticas concretas y específicas relacionadas con los

diferentes trámites y servicios que se brindan a los usuarios. En esta área de atención, el usuario será atendido sentado por la lentitud y complejidad del tema que se trate, o por la confidencialidad de la demanda, garantizándolo con puestos de atención independientes y, si es posible, separados por biombos a media altura.

El puesto de trabajo del empleado se enmarca en el esquema sentado – sentado, para lo cual se recomienda elegir mesas angulares que permitan tener el ordenador sin que interrumpen la comunicación visual con el ciudadano.

5. Espacios Anexos: Finalmente, la oficina deberá contar con espacios anexos donde se ubiquen otros servicios que permitan el buen funcionamiento de la misma, tales como:

- a) Aseos públicos.
- b) Zona de archivo que sirva para el trabajo interno del personal de la oficina y el archivo de la documentación y expedientes.
- c) Salón de usos múltiples.
- d) Zona destinada para estudiantes del servicio social.
- e) Teléfono público.
- f) Fuente de agua.

A continuación, se muestra un ejemplo de Distribución de espacios por usos para la Oficina de la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas (Ver Anexo #42).

d) Recomendaciones Generales sobre el Espacio de Acogida.

A continuación se enumeran una serie de recomendaciones generales relacionadas con el espacio de acogida que pueden resultar útiles para mejorar la calidad del servicio prestado a los usuarios:

1. Las instalaciones y servicios de las unidades de atención al usuario deben ser cómodas para los empleados y usuarios, así como uniformes en la distribución.
2. Desarrollar y potenciar las áreas de atención a usuarios, señalando y especificando los distintos servicios en cada caso y dividiendo las distintas zonas útiles según su uso.
3. Incorporar detalles estéticos armónicos, de forma que los usuarios tengan la percepción de estar en una oficina dedicada a darle servicio. En este sentido, es conveniente crear una imagen corporativa común a todos los espacios destinados a la atención al usuario.
4. Integrar, tanto el mobiliario como las demás instalaciones de la oficina, la imagen corporativa diseñada anteriormente.
5. Igualmente, es importante mejorar la accesibilidad de la Administración Académica a las personas con determinada discapacidad (invidentes, minusválidos, etc.).
6. Modificar las instalaciones de energía eléctrica y telefonía a fin de evitar accidentes que puedan perjudicar la integridad física de los empleados y usuarios.
7. De la misma forma, se requerirá realizar el cableado necesario para la gestión

de esperas, lo que obliga a concretar al máximo la ubicación de cada uno de los puestos.

8. Otro aspecto importante es de poder disponer de mobiliario auxiliar para mantener los puestos de trabajo libres de documentación no imprescindible.

3. RECURSOS TECNOLÓGICOS.

Para hacer de la Administración Académica una entidad más moderna, eficiente, eficaz y con mayores niveles de calidad, se propone el uso de los Recursos Tecnológicos existentes y la introducción de la siguiente tecnología (Ver Anexo #43):

- a) **Gestor de Colas:** Se plantea disponer de un sistema de gestión de colas, que permita al usuario recoger su número de turno en el dispensador de tickets al entrar a la oficina. Esto, con el objetivo de garantizar al usuario el cumplimiento de sus expectativas, como la existencia de igualdad en el trato durante la prestación del servicio.
- b) **Pantalla Informativa:** Como acción complementaria, se propone valorar la implantación de un servicio de información audiovisual, con el fin de mejorar la información y la atención a los usuarios en la sala de espera de la oficina. El objetivo fundamental con la implantación de la pantalla informativa es mostrar información audiovisual de titularidad propia de la Administración Académica a través de un monitor, conjuntamente con información textual del Sistema de Gestión de Colas.
- c) **Sistema de Altavoces Público:** Igualmente, se plantea la posibilidad de instalar un Sistema de Altavoces Público distribuidos en las diferentes aulas de la Facultad de Ciencias Económicas, a fin de que la Administración Académica envíe mensajes

acerca de los distintos trámites y servicios de forma clara y fáciles de escuchar; o bien, para solicitar la presencia de un estudiante a la oficina en caso de requerirlo, para resolver algún asunto de importancia referente a la solicitud y seguimiento de un trámite o servicio.

4. RECURSOS FINANCIEROS.

Con el propósito que la Administración Académica lleve a cabo la ejecución del Modelo de Gestión Administrativa propuesto, se hace necesario solicitar una asignación presupuestaria, la cual será destinada a cubrir la compra de mobiliario y equipo, la implementación de los programas de capacitación, la reforma de la oficina y, demás gastos que se tengan que incurrir para la realización de este proyecto.

Todo lo anterior, se considera que debe entrar en vigencia a partir del momento en que dicha propuesta sea aceptada por las Autoridades correspondientes para su debida implementación. Tales fondos provendrán de las asignaciones presupuestarias efectuadas a la Facultad de Ciencias Económicas del Presupuesto General de la Nación o del Fondo de Recursos Propios según sea conveniente.

En el Anexo #44 se muestra el Presupuesto necesario para llevar a cabo la Implementación del Modelo de Gestión Administrativa.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Con la implementación del modelo propuesto, se pretende contribuir en alguna medida al proceso de cambios dentro los procesos internos de la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Para tal efecto, en este punto se presenta la guía de implementación que contiene los objetivos a cumplir, las estrategias a seguir y las actividades a realizar durante el proceso de implementación. Asimismo, se presentan los lineamientos que se consideran mas adecuados para facilitar la comunicación de avances y evaluaciones de los resultados de la implementación.

Finalmente se plantea las acciones a realizar para efectuar los ajustes necesarios en el modelo a fin de que este se mantenga en vigencia en forma permanente.

1. OBJETIVOS.

Los objetivos que se presentan en esta guía de implementación son los siguientes:

- a) Establecer los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, necesarios para la implementación del Modelo de Gestión Administrativo en la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas.
- b) Describir las actividades básicas a realizar para la implementación del Modelo de Gestión Administrativo.
- c) Programar la ejecución de las actividades básicas requeridas.

2. RECURSOS REQUERIDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

Para la implementación del presente modelo es necesario que las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas brinden su apoyo con los siguientes recursos:

- a) Recursos Humanos: Las autoridades de la Facultad deben presupuestar una partida dentro de la ley de salarios para nombrar recursos nuevos con experiencia, para que

brinden apoyo a la Unidad de Administración Académica y se puedan alcanzar las metas propuestas como resultado de la implementación del modelo.

- b) Recursos Materiales: Las autoridades de la Facultad deben proporcionar los materiales necesarios para darle seguimiento a la implementación del modelo y que al menos tenga lo mínimo para funcionar.
- c) Recursos Técnicos: Se deberá proporcionar el equipo necesario, capacitaciones técnicas y apoyo administrativo, que permitan un mejor desenvolvimiento en cuanto a las actividades que se adicionaran a la Administración Académica como resultado de la implementación del modelo propuesto.
- d) Recursos Financieros: Los recursos financieros asignados deben ser adecuados y que estén presupuestados de acuerdo a las necesidades para la evaluación y seguimiento y corrección del modelo implementado.

3. ACTIVIDADES A REALIZAR.

La implementación del presente modelo se realizará mediante las actividades:

- a) Presentar a las Autoridades correspondientes la propuesta del modelo, para su respectiva revisión y análisis.
- b) Discutir con las mencionadas autoridades la observación efectuada al modelo, resultante de la revisión del mismo, a efecto de incorporar en el modelo las correcciones pertinentes.
- c) Obtener de las autoridades la aprobación del modelo, así como la respectiva autorización para proceder a su implementación.

- d) Gestionar ante las autoridades, la legislación del modelo propuesto.
- e) Reproducir el modelo propuesto, para su posterior distribución a los principales implicados en la implementación.
- f) Diseñar un cronograma de implementación, con base en las actividades a realizar durante dicho proceso.
- g) Convocar a reunión a la Jefatura y empleados, con la finalidad de darles a conocer los objetivos del modelo propuesto, con el objeto de orientarlos para que realicen la implementación del mismo.
- h) Designar a la Administración Académica como el ente encargado de darle seguimiento al proceso de implementación.
- i) Iniciar la implementación del modelo propuesto.
- j) Evaluación y seguimiento.

4. CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES.

A continuación se presenta el cronograma de actividades a realizar para la implementación y aprobación del Modelo de Gestión Administrativa propuesto (Anexo #45):

REFERENCIAS

LIBROS.

- Agustín Reyes Ponce, (1973) Administración de Empresas Teoría y práctica. Limusa 2ª parte. Pág. 370
- Domínguez Giraldo, Gerardo. Indicadores de Gestión Biblioteca Jurídica: Editorial Dike, 2ª Edición, 1999, pp. 19-21.
- Duran, M.A.; (1975) Historia de la Universidad 1841-1930 (1941); Ed. Universitaria; Colección Tlatoli; San Salvador.
- Franklin Fincowsky, E. B. y Gómez Ceja, G.(2002). Organización y Métodos. México: McGraw Hill, S.A. 385 páginas.
- Idalberto Chiavenato, (2001). Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 5ª Edición, Pág. 357.
- Ivancevich, John M. Y Otros. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial McGraw Hill, Irwin, p.368.
- Kellog, Graham (1962). Preparación del Manual de Oficina. México: Reverté.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. México: Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición, p.6.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Cengage Learning Editores. 3º Edición. pp. 134-139.
- Stoner, Freeman y Gilber J.R. (1996) Administración. México Prentice Hall, 6ª edición. Pág. 484.
- Terry, George R. (1987) Principios de Administración. Continental S.A. de C.V. 4ª Edición. Pág. 29

INFORMES

Ministerio de la Presidencia (2009). Guía para la Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos. Madrid, España. Pp.13-17.

REGLAMENTOS

Universidad de El Salvador. Reglamento de la Administración Académica de la Universidad de El Salvador. Art. 10 [en línea]. Extraído el 09 de diciembre de 2010 de: https://www.academica.ues.edu.sv/documentos/reglamento_academica.pdf

TESIS

Magaña, Rigoberto Ovidio. Metodología para el Diseño de Modelos Administrativos Tesis de Graduación San José Costa Rica, julio, 1987, p.16.

Ramos Meléndez, Mariano Isidro; Hernández Grande, Carlos René y Hernández Hernández, Guillermo Arturo. Tesis: "Propuesta de un Modelo Curricular para la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador (un enfoque al Perfil Ocupacional)". 1990.

SITIOS WEB

Información Extraída de: <http://www.ues.edu.sv/NUESTRAUNIVERSIDAD/quienessomosl.html>

Información extraída de: <http://estudios.universia.net/elsalvador/estudio/ues-licenciatura-administracion-empresas>

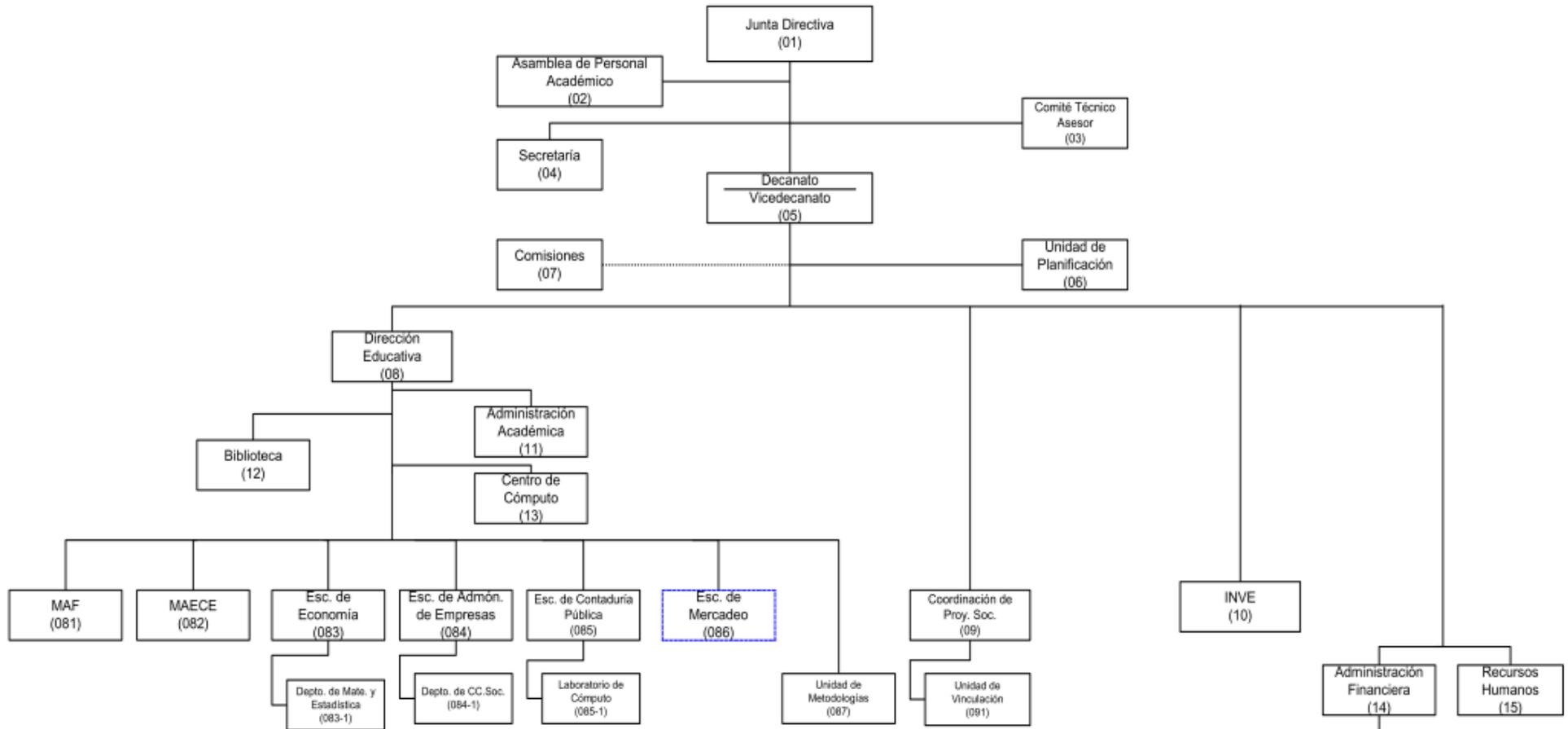
Información extraída el 05 de mayo de 2012, de: <http://www.definicion.org/auditoriaadministrativa>.

Información extraída el 30 de junio de 2012 de: <http://es.scribd.com/doc/88766807/10/Recursos-humanos-financieros-materiales-y-tecnicos>

Yesica Carolina Guerra Monge; Carolina Guadalupe Martínez Cruz y Yanira Guadalupe Rivera Alvarado, (2007). Diagnóstico y Propuesta de Reorganización de la Administración Académica en la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Universidad de El Salvador [versión electrónica]. Extraído el 01 de noviembre del 2010 de <http://virtual.ues.edu.sv/tesispdf/10131844.pdf>, pp.66-69.

ANEXOS

ANEXO #1: ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.



NIVEL	CÓDIGO DE UNIDADES
DECISIÓN	01, 02
DIRECCIÓN	05
DIRECCIÓN EJECUTIVA	08
ASESORÍA	03, 06, 07
APOYO	04, 11, 12, 13, 14, 15
OPERACIÓN	09, 10, 081, 082, 083, 084, 085, 086, 087, 091, 083-1, 084-1, 085-1, 141, 142

Propuesto por: Unidad de Planificación de CC.EE.
 Proporcionado por Jefe de la Unidad de Planificación de Ciencias Económicas.

Abreviaturas y Siglas:

MAF: Maestría en Administración Financiera
 MAECE: Maestría en Consultoría Empresarial
 INVE: Instituto de Investigaciones Económicas
 Admón.: Administración
 Depto. de Mat. y Estadística: Departamento de Matemática y Estadística
 Depto. de CC. Soc.: Departamento de Ciencias Sociales
 Proy. Soc.: Proyección Social
 CC.EE.: Ciencias Económicas
 Esc.: Escuela

ANEXO #2: FORMATO DE ENTREVISTA.



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



Guía de Entrevista al Administrador Académico

1. Tiempo de laborar en la Administración Académica de la Facultad.
2. ¿Cual es el objetivo de la Administración Académica?
3. ¿Cuentan con un plan operativo anual?
4. ¿Tienen definidas las políticas de la Administración Académica?
5. Si hay Políticas ¿Quién las define?
6. ¿Cuáles son las metas principales de la Administración Académica?
7. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para la atención de los alumnos?
8. ¿Considera que en la Académica ofrecen buen servicio a los usuarios?
9. ¿Cómo se podría mejorar el servicio al usuario?
10. ¿Existen reglas dentro de la Administración Académica? ¿se cumplen?
11. ¿Conoce el estudiante todo el aspecto reglamentario dentro de la Administración Académica?
12. ¿Están definidos los procedimientos y son de conocimiento de los alumnos?
13. ¿Están definidas las funciones de cada trabajador?
14. ¿Tienen establecida la jerarquía dentro de la Administración Académica?
15. ¿Es de conocimiento de cada trabajador su responsabilidad dentro de la Administración Académica?
16. ¿Les ha delegado usted autoridad a ellos?
17. ¿Elabora periódicamente reuniones de trabajo con ellos? ¿Cómo?
18. ¿Como motiva a los trabajadores?
19. ¿Han recibido alguna capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo?
20. ¿Cuáles son las fortalezas de los trabajadores?
21. ¿Qué oportunidades considera para el mejoramiento de la Administración Académica?
22. ¿Qué amenazas observa dentro de la Administración Académica?

ANEXO #3: FORMATO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES



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



ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES

OBJETIVO: Recopilar información acerca de la opinión de los Usuarios, respecto a los diferentes servicios que ofrece la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo. Le rogamos por tanto, responda con la mayor sinceridad posible.

INDICACIONES: Favor marcar con una "X" la respuesta que estime conveniente y completar en caso sea necesario.

A. DATOS DEL USUARIO:

1. Género:

Femenino

Masculino

2. Edad:

Menos de 20 años

21-25 años

Más de 26 años

3. Forma de Ingreso a la Facultad:

Nuevo Ingreso

Cambio de Carrera

Reingreso Graduado

Reingreso Inactivo

Traslado

Equivalencias

4. Carrera a la que pertenece:

Licenciatura en Economía (L10801)

Licenciatura en Administración de Empresas (L10803)

Licenciatura en Contaduría Pública (L10802)

Licenciatura en Mercado Internacional

5. Nivel de Estudio (Materias Cursadas):

De 0% a 20%

De 61% a 80%

De 21% a 40%

De 81% a 100%

De 41% a 60%

B. EVALUACIÓN GLOBAL DEL SERVICIO.

6. En términos generales, ¿Cuál es el grado de satisfacción con la calidad de los Servicios de la Administración Académica?

Muy Satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

C. PERSONAL ADMINISTRATIVO.

7. ¿Cómo considera la información que recibió del personal administrativo respecto a los requisitos, documentación y los pasos necesarios para realizar su trámite?

Completa

Incompleta

Nula

Otro

Por favor, especifique: _____.

8. ¿Cómo fue la atención y amabilidad recibida por parte del personal administrativo que le proporcionó el servicio?

Excelente

Buena

Regular

Mala

D. ESPACIOS FÍSICOS.

9. ¿Cómo considera las instalaciones en las que la Administración Académica presta los servicios a los usuarios?

Excelentes

Buenas

Regulares

Malas

10. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a los espacios y mobiliarios en la Administración Académica?

Muy Satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

11. ¿Cómo califica la limpieza, iluminación y ventilación de la Administración Académica?

Excelentes

Buenas

Regulares

Malas

E. SEÑALIZACIÓN.

12. ¿Se identifican fácilmente los horarios de atención en la Administración Académica?

Si

No

13. ¿Existen materiales impresos y carteleros visibles con información relacionada a la Administración Académica y sus servicios?

Si

No

14. ¿Es de fácil identificación las rutas de evacuación en caso de alguna emergencia?

Si

No

F. DATOS DE LA VISITA.

15. ¿De qué forma obtiene información acerca de los servicios que ofrece la Administración Académica?

Llama al número telefónico

Se desplaza hacia la Administración Académica

Mira las carteleros informativos

Consulta por la página Web

Pregunta a un compañero o amigo

16. ¿Con qué frecuencia suele utilizar los servicios de la Administración Académica? (Por favor, señale una respuesta).

Semanalmente

Cada 15 días

Cada mes

Ocasionalmente

17. De los siguientes Servicios que ofrece la Administración Académica, ¿Cuáles han sido utilizados por usted? (Por favor, califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 el de mayor importancia y 4 el de menor importancia).

- Reingreso de Alumno Inactivo
- Reingreso de Graduado
- Inscripción de Asignaturas
- Retiro Ordinario de Asignaturas
- Retiro Extraordinario de Asignaturas
- Retiro Especial de Asignaturas
- Retiro Oficial de Alumno
- Reserva de Matrícula
- Solicitud de Constancias de Actividad y Notas
- Cambio de Carrera
- Traslado
- Equivalencias
- Complemento de Equivalencias
- Apertura de Expediente de Egresado
- Apertura de Expediente de Graduación

18. Al solicitar su trámite, ¿Se le presentó algún inconveniente?

- Si (Continúe)
- No (Pase a P.21)

19. ¿Cuál de las siguientes razones justifican el inconveniente de no haber podido realizar su trámite o haya tenido que acercarse más de una vez a la Administración Académica? (Por favor, marque en una escala del 1 al 5, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante).

- No lo atendieron
- Documentos Incompletos
- Demora en el trámite
- Información incorrecta o incompleta
- Costo del trámite
- Congestión en cubículos o ventanilla de atención
- El trámite es competencia de otra unidad
- Nueva Expedición del trámite
- Insolvencia Financiera
- El procedimiento del trámite requiere de varios días una vez entregados los documentos
- Se presentó fuera del periodo establecido para realizar el trámite
- Formulario inadecuado para solicitar el trámite

20. ¿Cómo califica el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite?

- Fácil
- Difícil
- Claro
- Confuso

21. ¿Qué medios utiliza para consultar el estado de su trámite?

- Teléfono
- Página Web
- Personalmente

22. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido en las consultas realizadas en relación al estado de su trámite?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

23. ¿Cuál es el grado de satisfacción en cuanto al cumplimiento del tiempo de respuesta programado para el trámite solicitado?

Muy Satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

24. Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo invirtió desde que ingresó hasta que salió de la Administración Académica a realizar el trámite?

Menos de 15 minutos

Entre 16 y 20 minutos

Más de 21 minutos

25. ¿Cómo califica el tiempo que invirtió desde que ingresó hasta que salió de la Administración Académica?

Excesivo

Adecuado

Insuficiente

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS.

¿Le gustaría sugerir o comentar algo para mejorar la Calidad en el Servicio al Usuario en la Administración Académica?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO #4: FORMATO DE ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.



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



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

OBJETIVO: Conocer la opinión de los Empleados Administrativos, respecto a la Satisfacción Laboral en la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas, con la finalidad de promover iniciativas para facilitar los medios, condiciones y funciones de trabajo respectivos.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo. Le rogamos por tanto, responda con la mayor sinceridad posible.

INDICACIONES: Favor marcar con una "X" la respuesta que estime conveniente y completar en caso sea necesario.

A. DATOS DEL USUARIO:

1. Género:

- Femenino
Masculino

2. Edad:

- Menos de 30 años
31-41 años
Más de 42 años

3. Tipo de nombramiento:

- Ley de Salarios
Contrato Fijo
Contrato Eventual

4. Sección en la que brinda sus servicios:

- Trámites Académicos
Graduados
Archivo
Egresados
Atención a Estudiantes

5. Tiempo de laborar en la Administración Académica:

- Menos de 2 años
Entre 3 y 9 años
Más de 10 años

B. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

6. ¿Cuenta la Administración Académica con una Visión y Misión claramente definidas?

- Si
No

7. De los siguientes planes administrativos, ¿Con cuáles cuenta la Administración Académica?

- Objetivos
- Procedimientos
- Políticas
- Estrategias
- Programas
- Presupuestos
- Ninguno de los anteriores
- Otro

Por favor, especifique: _____.

8. ¿Conoce las Leyes y Reglamentos que rigen el trabajo de la Administración Académica?

- Si
- No

9. ¿Son aplicadas estas Leyes y Reglamentos en las actividades que se realizan?

- Si
- No

11. ¿Cuenta la Administración Académica con una Estructura Organizativa formalmente establecida?

- Si
- No

12. ¿Las funciones que realiza, se encuentran definidas por escrito?

- Si
- No

13. ¿Las funciones que desempeña coinciden con su cargo?

- Si
- No

14. De los siguientes tipos de Manuales Administrativos, ¿Con cuáles cuenta la Administración Académica?

- Manual de Organización
- Manual de Procedimientos
- Manual de Descripción de Puestos
- Ninguno de los anteriores
- Otro

Por favor, especifique: _____.

15. ¿Es tomado en cuenta por su Jefe u otro personal en las decisiones referente a la Administración Académica y Sección a la que pertenece?

- Si
- No

16. ¿Existen conflictos entre los empleados en el ámbito laboral?

- Si
- No

17. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral dentro de la Administración Académica?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

18. ¿Cuál es la causa más usual de ausentismo laboral?

- Enfermedad
- Permisos Personales
- Sin causa justificada
- Otro

Por favor, especifique: _____.

19. En caso de ausentismo laboral, ¿Existe otra persona que pueda hacerse cargo de las funciones correspondientes a la Sección?

- Si
No

20. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la Administración Académica?

- Excelente
Buena
Regular
Mala

21. De los siguientes estilos de liderazgo, ¿Cuál predomina en la Administración Académica?

- Autocrático: Líder que no acepta sugerencias
Democrático: Líder que acepta sugerencias
Ninguno de los anteriores
Otro Por favor, especifique: _____.

22. ¿Cómo considera la supervisión que recibe?

- Excelente
Buena
Regular
Mala

23. ¿Se siente motivado en el desempeño de sus funciones?

- Si
No

24. De los siguientes incentivos, ¿Cuáles proporciona la Administración Académica?

- Incremento Salarial
Bonificaciones
Capacitaciones
Prestaciones
Estabilidad Laboral
Buenas Condiciones de Trabajo
Ninguno de los anteriores
Otro Por favor, especifique: _____.

25. ¿Existen Programas de Capacitación Continua y Permanentes en la Administración Académica?

- Si
No

26. ¿Las actividades administrativas son realizadas de acuerdo a lo Planificado en el Calendario Académico?

- Siempre
Casi siempre
Raras veces
Nunca

27. ¿Qué mecanismos de control utilizan en la Administración Académica?

- Presupuesto
Auditoría Interna
Evaluación del Desempeño
Cronograma
Ninguno de los anteriores
Otro Por favor, especifique: _____.

28. El trabajo que desempeña, lo considera:

- Muy Satisfactorio
- Satisfactorio
- Insatisfactorio
- Muy Insatisfactorio

29. ¿Cómo considera la cantidad de recursos (materiales, tecnológicos) para cubrir las necesidades requeridas por su trabajo?

- Insuficientes
- Suficientes

30. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a los espacios y mobiliarios en la Administración Académica?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho

31. ¿Cómo califica la limpieza, iluminación y ventilación de la Administración Académica?

- Excelentes
- Buenas
- Regulares
- Malas

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS.

¿Le gustaría sugerir o comentar algo para mejorar los medios y condiciones de trabajo idóneas en la Administración Académica?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO #5: FORMATO DE ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE.



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



ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES

OBJETIVO: Recopilar información acerca de la opinión de los Docentes, respecto a los diferentes servicios que ofrece la Administración Académica de la Facultad de Ciencias Económicas.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo. Le rogamos por tanto, responda con la mayor sinceridad posible.

INDICACIONES: Favor marcar con una "X" la respuesta que estime conveniente y completar en caso sea necesario.

A. DATOS DEL USUARIO:

1. Escuela o Departamento al que pertenece:

- Departamento de Ciencias y Humanidades
- Departamento de Computación
- Departamento de Matemática y Estadística
- Escuela de Administración de Empresas
- Escuela de Contaduría Pública
- Escuela de Economía
- Escuela de Mercadeo Internacional

2. Tiempo de trabajo en su profesión:

- Menos de 2 años
- Entre 3 y 9 años
- Más de 10 años

B. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

3. ¿Cómo considera los servicios que brinda a los estudiantes la Administración Académica?

- Excelentes
- Buenos
- Regulares
- Malos

4. ¿Considera que la Administración Académica posee el personal idóneo en cada puesto de trabajo?

- Si
- No

5. De los siguientes servicios de la Administración Académica, ¿Cuáles han sido utilizados por usted?

- Gestión de Aulas
- Cambio de Notas
- Otro Por favor, especifique: _____

6. ¿Con qué frecuencia suele utilizar los servicios de la Administración Académica?

- Semanalmente
- Cada 15 días
- Cada mes
- Ocasionalmente

7. ¿Considera que los procedimientos llevados a cabo en la Administración Académica se realizan de forma ágil?

Si

No

8. ¿Cómo considera los formularios o formatos para solicitar los servicios en la Administración Académica?

Adecuados

Inadecuados

9. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido en las visitas realizadas a la Administración Académica?

Excelente

Buena

Regular

Mala

10. ¿Cómo califica la limpieza, iluminación y ventilación de la Administración Académica?

Excelentes

Buenas

Regulares

Malas

11. ¿Cómo califica la distribución de los espacios físicos, mobiliario y equipo de la Administración Académica?

Excelentes

Buenas

Regulares

Malas

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS.

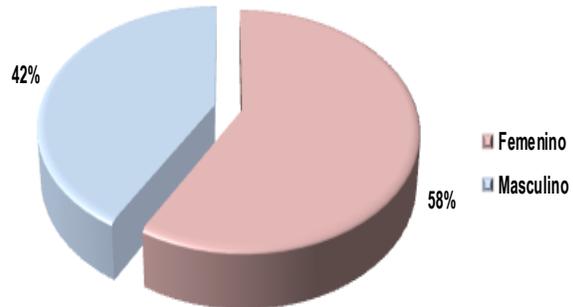
¿Le gustaría sugerir o comentar algo para mejorar la Calidad en el Servicio al Usuario en la Administración Académica?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO #7: TABULACIÓN Y ANÁLISIS – ENCUESTA A ESTUDIANTES.

1. Género.

Alternativa	F	%
Femenino	123	58%
Masculino	88	42%
TOTAL	211	100%

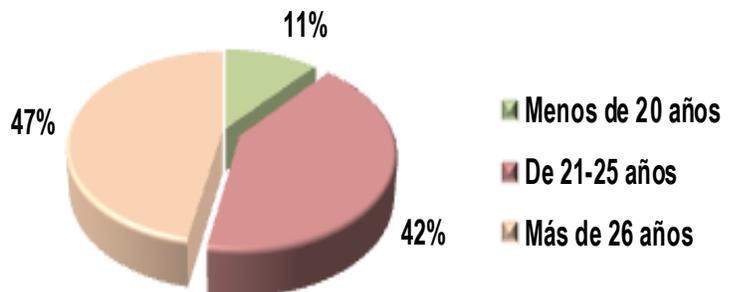


Análisis.

El gráfico muestra que en el estudio realizado predominó la participación del sexo femenino con un 58%, con respecto al sexo masculino 42%.

2. Edad.

Alternativa	F	%
Menos de 20 años	24	11%
De 21-25 años	88	42%
Más de 26 años	99	47%
TOTAL	211	100%

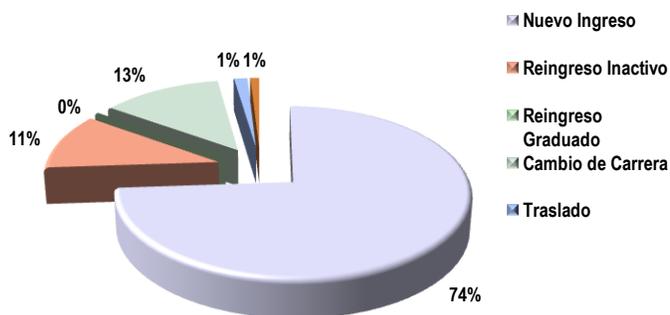


Análisis.

En relación a la edad, se puede observar que existió una mayor participación de usuarios con de más de 26 años reflejados en un 47%, otro 42% de los participantes oscila en un rango de edad de los 21 a 25 años y el 11% restante son estudiantes que tienen menos de 20 años de edad.

3. Forma de Ingreso a la Facultad.

Alternativa	F	%
Nuevo Ingreso	156	74%
Reingreso Inactivo	23	11%
Reingreso Graduado	0	0%
Cambio de Carrera	27	13%
Traslado	3	1%
Equivalencias	2	1%
TOTAL	211	100%

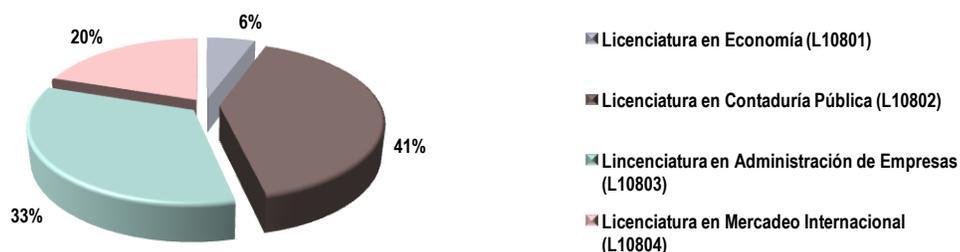


Análisis.

Como se observa en el gráfico el 74% de los usuarios encuestados entraron a la Universidad como Nuevo Ingreso, siendo la cantidad más representativa; un 13% ingresó por Cambio de Carrera y otro 11% lo hizo como Reingreso Inactivo. Por otro lado, 1% ingresaron por Traslado y otro 1% por Equivalencias. No hubo participantes que hayan entrado a la Universidad por Reingreso de Graduado.

4. Carrera a la que pertenece.

Alternativa	F	%
Licenciatura en Economía (L10801)	12	6%
Licenciatura en Contaduría Pública (L10802)	86	41%
Licenciatura en Administración de Empresas (L10803)	71	34%
Licenciatura en Mercadeo Internacional (L10804)	42	20%
TOTAL	211	100%

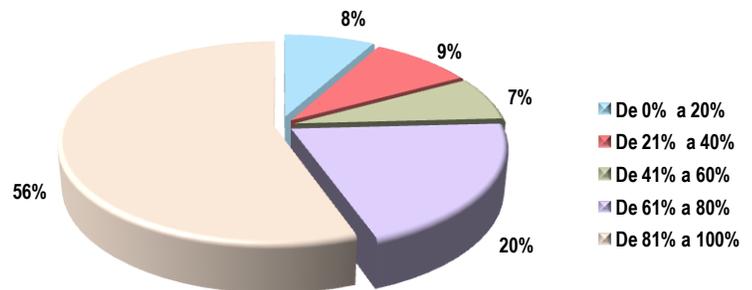


Análisis.

De las respuestas procesadas, un 41% de los usuarios pertenece a la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública (L10802); 33% a la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas (L10803); otro 20% pertenece a la carrera de Licenciatura en Mercadeo Internacional (L10804) y el 6% restante pertenecen a la carrera de Licenciatura en Economía (L10801).

5. Nivel de Estudios (Materias Cursadas).

Alternativa	F	%
De 0% a 20%	17	8%
De 21% a 40%	19	9%
De 41% a 60%	15	7%
De 61% a 80%	43	20%
De 81% a 100%	117	55%
TOTAL	211	100%

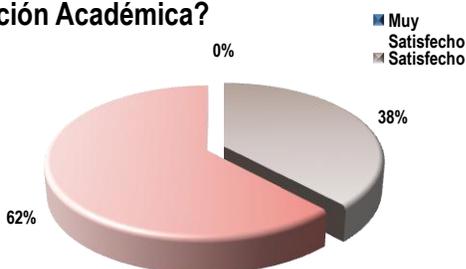


Análisis.

Se puede observar que el 55% de los participantes, llevan entre el 81 al 100% de materias cursadas; un 20% está en un 61 al 80% de su carrera; otro 9% se encuentra entre el 21 al 40% de su nivel de estudio. Asimismo, se ve reflejado en un 8% el rango de 0 al 20% considerado ser el rango que identifica a los alumnos de nuevo ingreso y el 7% restante lo conforman estudiantes con el 41 al 60% de su carrera.

6. En términos generales, ¿Cuál es el grado de satisfacción con la calidad de los Servicios de la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	80	38%
Insatisfecho	131	62%
TOTAL	211	100%

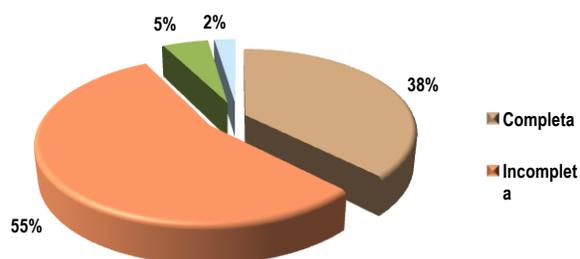


Análisis.

Al evaluar el grado de satisfacción con la calidad de los Servicios en la Administración Académica, el 62% de usuarios manifestó sentirse insatisfechos, mientras que el 38% opinó estar satisfecho. Esta información es muy valiosa, ya que la insatisfacción de los usuarios plantea en este y otros ítems evaluados un desarrollo de mejoras que permitan optimizar la calidad del servicio al usuario.

7. ¿Cómo considera la información que recibió del personal administrativo respecto a los requisitos, documentación y los pasos necesarios para realizar su trámite?

Alternativa	F	%
Completa	79	37%
Incompleta	116	55%
Nula	11	5%
Otro	5	2%
TOTAL	211	100%

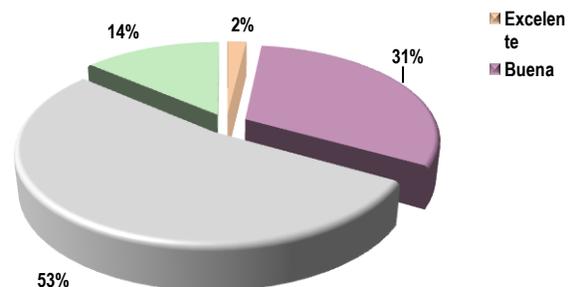


Análisis.

De las respuestas procesadas el 55% considera incompleta la información recibida, un 37% completa y otro 5% nula; hubo también quienes consideraron otro tipo de calificación a las establecidas reflejado en un 2%. Por lo que se puede decir, que la mayoría de los usuarios no están conformes con la información proporcionada al considerarla incompleta, lo que es importante destacarlo por ser otra área de mejora.

8. ¿Cómo fue la atención y amabilidad recibida por parte del personal administrativo que le proporcionó el servicio?

Alternativa	F	%
Excelente	4	2%
Buena	66	31%
Regular	112	53%
Mala	29	14%
TOTAL	211	100%

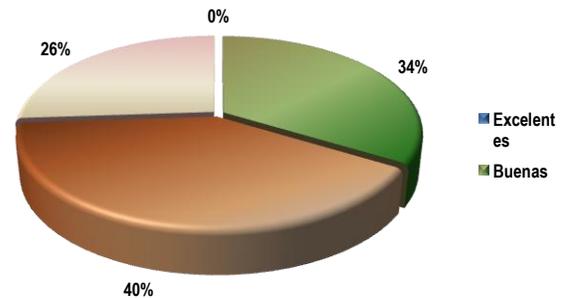


Análisis.

Los resultados obtenidos permiten conocer que el 53% de los usuarios encuestados califica la atención y amabilidad recibida como regulares; otro 31% la consideran buena; un 14% opinó que malas y el 2% restante las considera Excelentes. Lo que indica que la atención y amabilidad recibida por parte del personal administrativo que le proporcionó el servicio es aceptable, pero podría ser mejor.

9. ¿Cómo considera las instalaciones en las que la Administración Académica presta los servicios a los usuarios?

Alternativa	F	%
Excelentes	0	0%
Buenas	71	34%
Regulares	85	40%
Malas	55	26%
TOTAL	211	100%

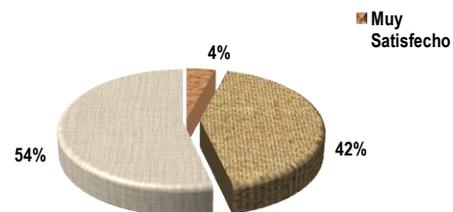


Análisis.

Del total de usuarios participantes el 40% consideran *regulares* las instalaciones; un 34% *buenas* y otro 26% *malas*. Nadie las calificó como *excelentes*. Esto indica, que los usuarios están conformes con las instalaciones en las que se les brinda los servicios en la Administración Académica.

10. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a los espacios y mobiliarios en la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Muy Satisfecho	9	4%
Satisfecho	89	42%
Insatisfecho	113	54%
TOTAL	211	100%



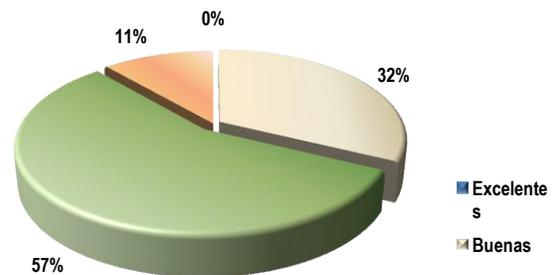
Análisis.

De acuerdo a la grafica, se puede observar que un 54% manifestó sentirse *insatisfecho* en cuanto a los espacios y mobiliarios; otros 42% satisfechos y un 4%

opinó estar *muy satisfecho*. Lo que indica que los espacios y mobiliarios en la Administración Académica no cumplen con las expectativas de los usuarios generando su insatisfacción.

11. ¿Cómo califica la limpieza, iluminación y ventilación de la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Excelentes	0	0%
Buenas	68	32%
Regulares	119	56%
Malas	24	11%
TOTAL	211	100%

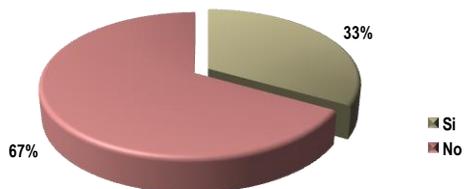


Análisis.

Como se observa en la gráfica, el 56% de los usuarios participantes calificó como *Regulares* los aspectos evaluados, 32% como *buenas* y un 11% *malas*. No hubo quien las calificara como excelentes. Por lo que se puede decir, que estos resultados indican la aceptabilidad de los usuarios en cuanto a la limpieza, iluminación y ventilación en las instalaciones de la Administración Académica se refiere.

12. ¿Se identifican fácilmente los horarios de atención en la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Si	70	33%
No	141	67%
TOTAL	211	100%



Análisis.

En la gráfica se puede apreciar que el 67% de los usuarios participantes de la encuesta manifestaron que los horarios de atención *no* son fácilmente identificables; y un 33% señaló que *sí*. De acuerdo a los resultados se puede decir que los usuarios no identifican dentro de las instalaciones ningún rótulo o cartel que contenga los horarios de atención al usuario en la Administración Académica.

13. ¿Existen materiales impresos y carteleras visibles con información relacionada a la Administración Académica y sus servicios?

Alternativa	F	%
Si	79	37%
No	132	63%
TOTAL	211	100%

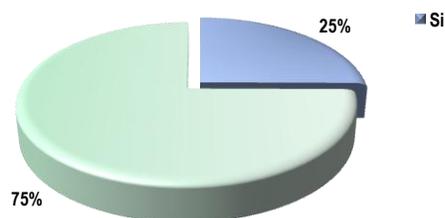


Análisis.

Del 100% de los usuarios encuestados un 63% respondió que *no* existen materiales impresos y carteleras visibles con información relacionada a la Administración Académica y sus servicios; no obstante, un 37% manifestó que *si* existen. Lo que indica la necesidad de colocar materiales y carteleras con fácil visibilidad en las instalaciones, para mejorar la cifra de aceptación de los usuarios.

14. ¿Es de fácil identificación las rutas de evacuación en caso de alguna emergencia?

Alternativa	F	%
Si	53	25%
No	158	75%
TOTAL	211	100%

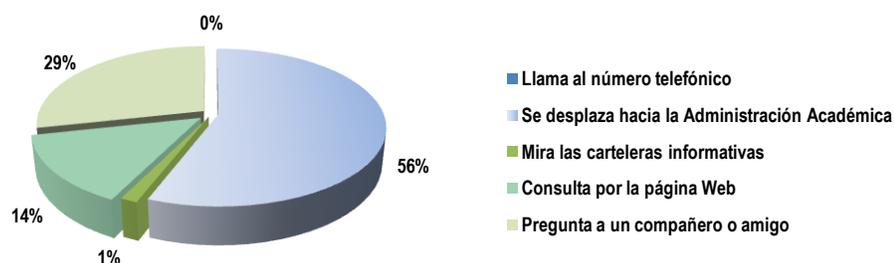


Análisis.

El 75% de los usuarios coincidió en que *no* se identifican fácilmente rutas de evacuación en caso de haber una emergencia y un 25% manifestó que *si*. Lo que señala la importancia de beneficiarse con una ruta de evacuación fácilmente identificable, que permita un desalojo rápido de usuarios y personal administrativo, en caso de presentarse una emergencia en las instalaciones de la oficina de la Administración Académica y del edificio donde se encuentra ubicada.

15. ¿De qué forma obtiene información acerca de los servicios que ofrece la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Llama al número telefónico	0	0%
Se desplaza hacia la Administración Académica	118	56%
Mira las carteleras informativas	3	1%
Consulta por la página Web	30	14%
Pregunta a un compañero o amigo	60	28%
TOTAL	211	100%

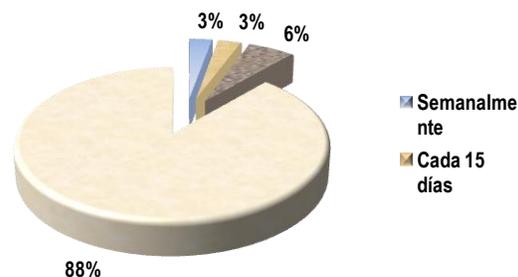


Análisis.

De las formas existentes para obtener información acerca de los servicios, el 56% de usuarios lo hace desplazándose a la oficina de la Administración Académica; un 28% pregunta a un compañero o amigo; otro 14% consulta por la página Web y solo el 1% lo hace mirando las carteleras informativas. Lo que indica que los usuarios prefieren desplazarse hacia la Administración Académica para obtener de primera mano la información necesaria acerca de los servicios ofrecidos.

16. ¿Con qué frecuencia suele utilizar los servicios de la Administración Académica? (Por favor, señale una respuesta)

Alternativa	F	%
Semanalmente	6	3%
Cada 15 días	6	3%
Cada mes	12	6%
Ocasionalmente	187	89%
TOTAL	211	100%



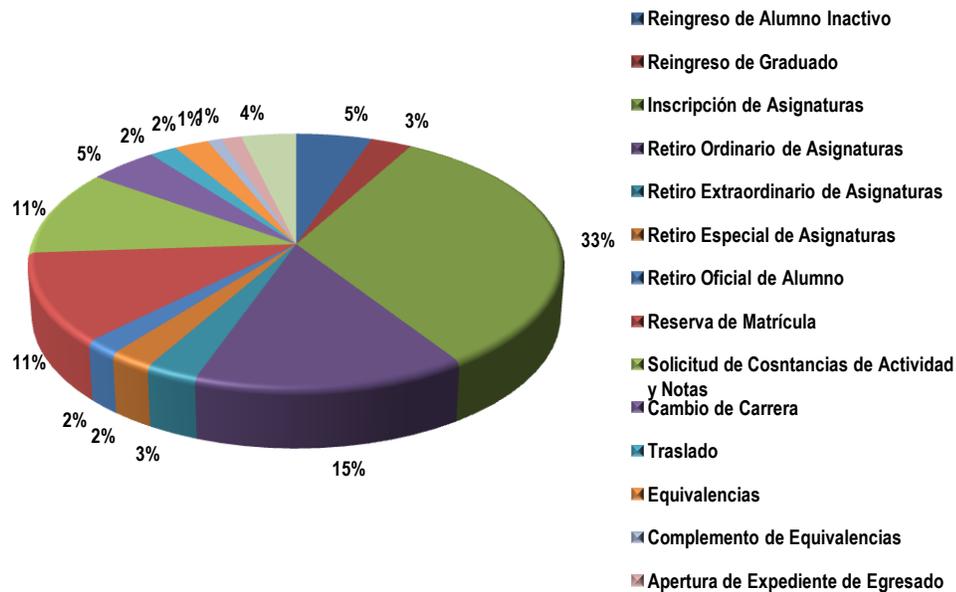
Análisis.

El gráfico muestra que el 89% de los usuarios encuestados suele utilizar

ocasionalmente los servicios; el 6% lo hace *cada mes*; un 3% *semanalmente* y otro 3% *cada quince días*. Por lo que se puede decir, que la mayoría de los usuarios suelen utilizar los servicios que brinda la Administración Académica cuando existe algún motivo para hacerlo.

17. De los siguientes servicios que ofrece la Administración Académica, ¿Cuáles han sido utilizados por usted? (Por favor, califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 el de mayor importancia y 4 el de menor importancia).

Alternativa	F	%
Reingreso de Alumno Inactivo	11	5%
Reingreso de Graduado	6	3%
Inscripción de Asignaturas	69	33%
Retiro Ordinario de Asignaturas	31	15%
Retiro Extraordinario de Asignaturas	6	3%
Retiro Especial de Asignaturas	5	2%
Retiro Oficial de Alumno	4	2%
Reserva de Matrícula	24	11%
Solicitud de Constancias de Actividad y Notas	23	11%
Cambio de Carrera	10	5%
Traslado	4	2%
Equivalencias	5	2%
Complemento de Equivalencias	2	1%
Apertura de Expediente de Egresado	3	1%
Apertura de Expediente de Graduación	8	4%
TOTAL	211	100%

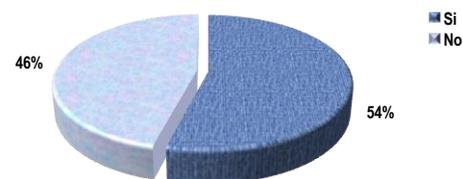


Análisis.

Conforme a los resultados se puede decir que los servicios más utilizados por los usuarios encuestados son con un 33% la Inscripción de Asignaturas; con 15% el Retiro Ordinario de Asignaturas; un 11% la Reserva de matrícula y por último la Solicitud de Constancias de Actividad y Notas reflejado en un 11%. Lo que manifiesta que estos servicios son los de mayor demanda en la Administración Académica, respecto a los demás servicios existentes.

18. Al solicitar su trámite, ¿Se le presentó algún inconveniente?

Alternativa	F	%
Si	114	54%
No	97	46%
TOTAL	211	100%

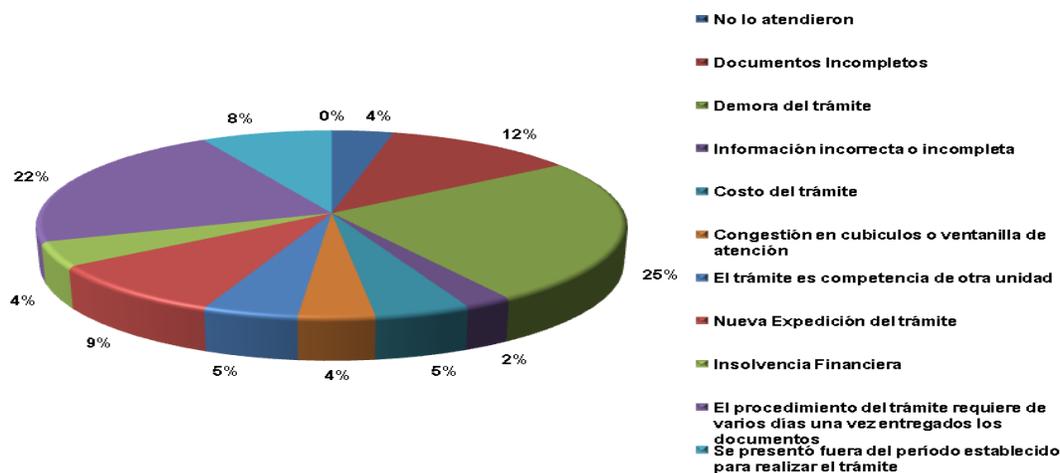


Análisis.

Al evaluar si se les presentó algún inconveniente al solicitar su trámite, el 54% de los usuarios participantes de la encuesta manifestó haber tenido inconvenientes al solicitar su trámite y un 46% indicaron no haber tenido ningún inconveniente con su solicitud.

19. ¿Cuál de las siguientes razones justifican el inconveniente de no haber podido realizar su trámite o haya tenido que acercarse más de una vez a la Administración Académica? (Por favor, marque en una escala del 1 al 5, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante).

Alternativa	F	%
No lo atendieron	8	4%
Documentos Incompletos	25	12%
Demora del trámite	53	25%
Información incorrecta o incompleta	5	2%
Costo del trámite	10	5%
Congestión en cubículos o ventanilla de atención	8	4%
El trámite es competencia de otra unidad	10	5%
Nueva Expedición del trámite	20	9%
Insolvencia Financiera	9	4%
El procedimiento del trámite requiere de varios días una vez entregados los documentos	46	22%
Se presentó fuera del período establecido para realizar el trámite	17	8%
Formulario inadecuado para solicitar el trámite	0	0%
TOTAL	211	100%

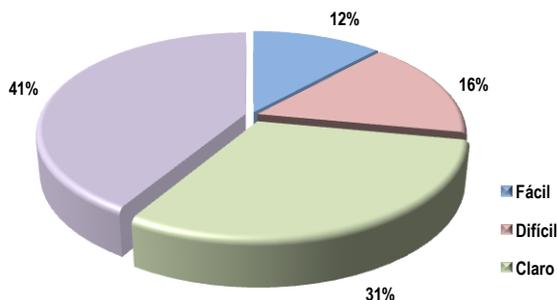


Análisis.

Entre las razones que justifican el inconveniente de no haber podido realizar su trámite o haber tenido que acercarse más de una vez a la Administración Académica están: la demora del trámite con un 25%; 22% por el procedimiento del trámite, al requerir este de varios días una vez entregados los documentos. Asimismo, un 22% porque la documentación estaba incompleta y un 9% debido a una nueva expedición del trámite. Finalmente, el grupo de los que se presentaron fuera del período establecido para realizar el trámite alcanza el 8% restante.

20. ¿Cómo califica el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite?

Alternativa	F	%
Fácil	25	12%
Difícil	34	16%
Claro	65	31%
Confuso	87	41%
TOTAL	211	100%

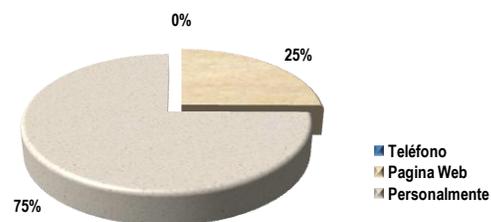


Análisis.

El 41% de los usuarios encuestados calificaron el procedimiento realizado como confuso; otro 31% lo consideraron claro; 16% lo calificó difícil y el 12% declararon haberlo sentido fácil de realizar. Estos datos confirman que los procedimientos para realizar los trámites en su mayoría son confusos para los usuarios, por lo que este ítem se considera un área más de mejora para la Administración Académica.

21. ¿Qué medios utiliza para consultar el estado de su trámite?

Alternativa	F	%
Teléfono	0	0%
Pagina Web	53	25%
Personalmente	158	75%
TOTAL	211	100%

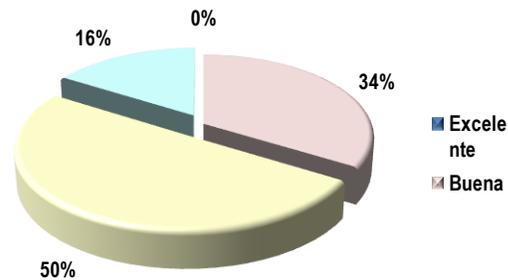


Análisis.

Referente a los medios utilizados por los usuarios para consultar el estado de su trámite, se puede observar en la gráfica que el 75% se desplaza personalmente y el 25% utiliza la página Web de la Administración Académica para consultar el estado. Nadie de los usuarios manifestó utilizar el medio telefónico para su consulta. Lo que indica la preferencia de los usuarios de ir personalmente a consultar el estado de su trámite y no utilizar los demás medios para hacerlo.

22. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido en las consultas realizadas en relación al estado de su trámite?

Alternativa	F	%
Excelente	0	0%
Buena	71	34%
Regular	106	50%
Mala	34	16%
TOTAL	211	100%

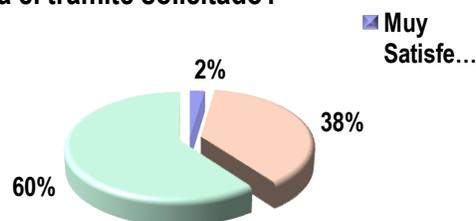


Análisis.

Este gráfico muestra que de los usuarios encuestados, el 50% califica *regular* la atención recibida; otro 34% la califica *buena*; mientras un 16% la consideró *mala*. Estos resultados indican la aceptabilidad de los usuarios en cuanto a la atención recibida durante las consultas realizadas en relación al estado de su trámite; pero la percepción de los usuarios con respecto a este ítem evaluado debería ser mejor.

23. ¿Cuál es el grado de satisfacción en cuanto al cumplimiento del tiempo de respuesta programado para el trámite solicitado?

Alternativa	F	%
Muy Satisfecho	5	2%
Satisfecho	79	37%
Insatisfecho	127	60%
TOTAL	211	100%

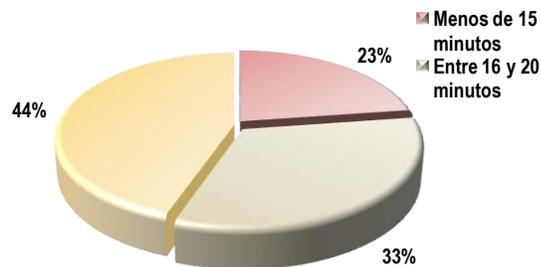


Análisis.

En el gráfico se puede observar que el 60% de los usuarios dijo sentirse *insatisfecho* en cuanto al cumplimiento del tiempo de respuesta programado para el trámite; otro 37% opinó sentirse *satisfecho* y solo un 2% manifestó estar *muy satisfecho*. Estos resultados expresan la insatisfacción de los usuarios en cuanto al cumplimiento del tiempo de respuesta para el trámite, considerado este ítem como un punto más de mejora en el quehacer de la Administración Académica.

24. Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo invirtió desde que ingresó hasta que salió de la Administración Académica a realizar el trámite?

Alternativa	F	%
Menos de 15 minutos	48	23%
Entre 16 y 20 minutos	69	33%
Más de 21 minutos	94	45%
TOTAL	211	100%

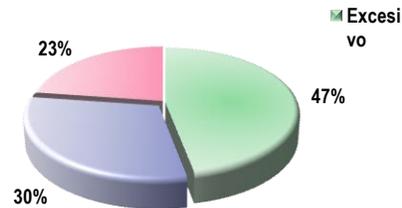


Análisis.

Se puede observar en el gráfico, que el 45% de los usuarios encuestados dijo haber invertido *más de 21 minutos* desde que ingresó hasta que salió de la oficina de la Administración Académica a realizar su trámite; otro 33% indicó haber invertido *entre 16 y 20 minutos* y el 23% restante refleja el rango de los usuarios que invirtieron *menos de 15 minutos* para realizar el trámite.

25. ¿Cómo califica el tiempo que invirtió desde que ingresó hasta que salió de la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Excesivo	99	47%
Adecuado	64	30%
Insuficiente	48	23%
TOTAL	211	100%



Análisis.

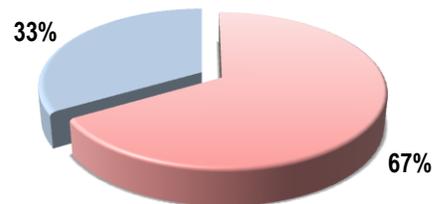
Los resultados arrojaron que el 47% consideran excesivo el tiempo evaluado en la pregunta anterior, un 30% lo califica como adecuado y el resto representado por el 23% lo considera insuficiente. Lo cual indica la insatisfacción de los usuarios en cuanto al tiempo que invierten para realizar un trámite, desde que llegan hasta que salen de la Administración Académica.

ANEXO #8: TABULACIÓN Y ANÁLISIS – ENCUESTA AL PERSONAL

ADMINISTRATIVO.

1. Género:

Alternativa	F	%
Femenino	2	67%
Masculino	1	33%
TOTAL	3	100%



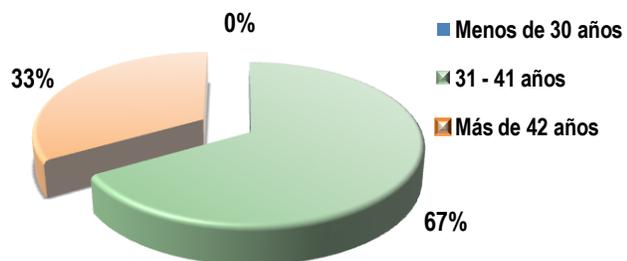
Análisis.

■ Femenino ■ Masculino

Del personal administrativo encuestado el 67% es del sexo femenino y el 33% del sexo masculino. Lo que indica que se tuvo mayor participación en la encuesta de mujeres con respecto a los hombres.

2. Edad.

Alternativa	F	%
Menos de 30 años	0	0%
31 - 41 años	2	67%
Más de 42 años	1	33%
TOTAL	3	100%

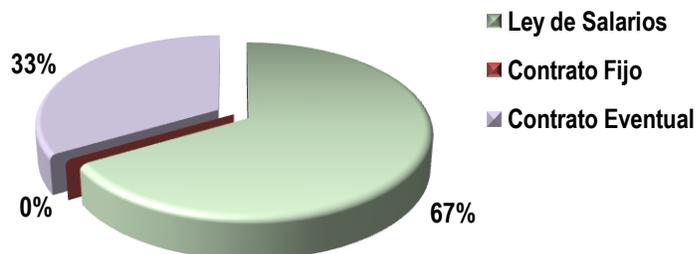


Análisis.

La edad promedio del personal que labora en la Administración de acuerdo al gráfico se encuentra en el rango de 31 – 41 años indicado en un 67% y un 33% tiene más de 42 años de edad. De los participantes nadie indicó tener menos de 30 años.

3. Tipo de nombramiento.

Alternativa	F	%
Ley de Salarios	2	67%
Contrato Fijo	0	0%
Contrato Eventual	1	33%
TOTAL	3	100%

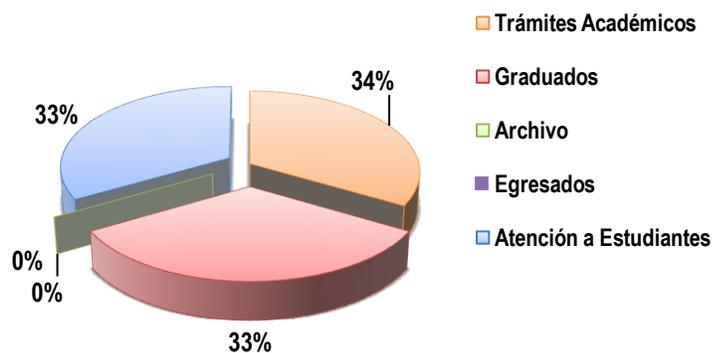


Análisis.

Con respecto al tipo de nombramiento del personal encuestado, el gráfico muestra que el 67% está contratado bajo la Ley de Salarios, y el 33% por contrato Eventual. Nadie opinó estar en la Administración Académica por Contrato Fijo.

4. Sección en la que brinda sus servicios.

Alternativa	F	%
Trámites Académicos	1	33%
Graduados	1	33%
Archivo	0	0%
Egresados	0	0%
Atención a Estudiantes	1	33%
TOTAL	3	100%

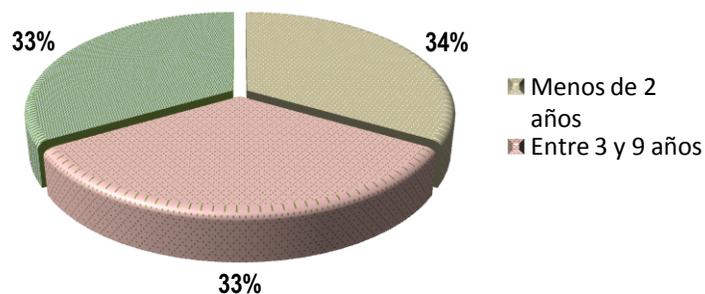


Análisis.

Se puede observar en la gráfica que del 100% del personal encuestado el 33% pertenece a la sección de Trámites Académicos, otro 33% atiende a los estudiantes (Secretaría) y el 33% restante está encargado de la sección de Graduaciones.

5. Tiempo de laborar en la Administración Académica.

Alternativa	F	%
Menos de 2 años	1	33%
Entre 3 y 9 años	1	33%
Más de 10 años	1	33%
TOTAL	3	100%

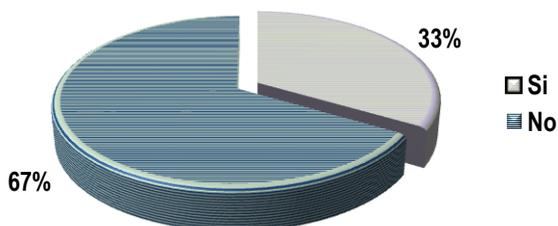


Análisis.

El gráfico muestra la distribución del tiempo de laborar en la Administración Académica del personal que participó en la encuesta; el 34% dijo tener *Menos de 2 años* de trabajar en la oficina, otro 33% manifestó que tenía entre 3 y nueve años y un 33% restante más de 10 años.

6. ¿Cuenta la Administración Académica con una Visión y Misión claramente definidas?

Alternativa	F	%
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%



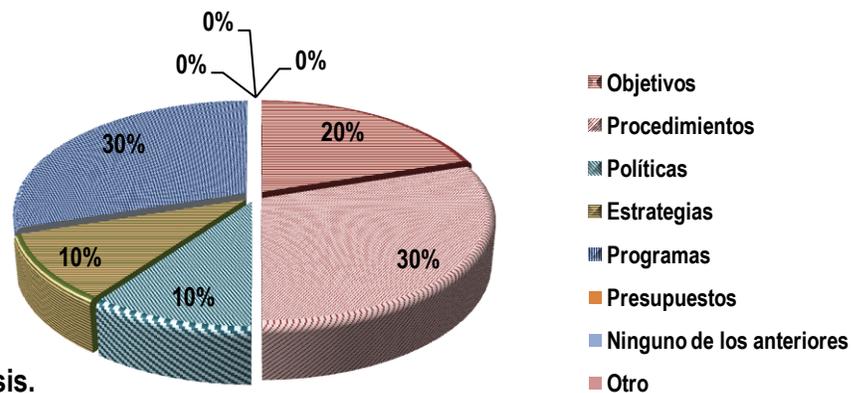
Análisis.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 67% de los empleados manifestó que no se cuenta con una Visión y Misión claramente definidas y un 33% opinó que si. Lo que indica que es necesario que la Administración Académica cuente con una visión

y misión que faciliten al personal tener una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, metas empresariales y personales.

7. De los siguientes planes administrativos. ¿Con cuáles cuenta la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Objetivos	2	20%
Procedimientos	3	30%
Políticas	1	10%
Estrategias	1	10%
Programas	3	30%
Presupuestos	0	0%
Ninguno de los anteriores	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	10	100%

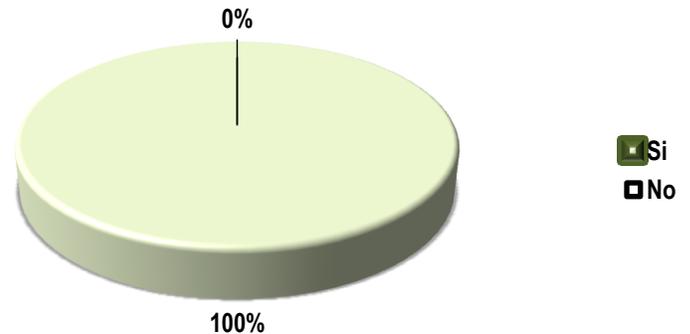


Análisis.

En lo que a la existencia de planes administrativos se refiere, del total de los empleados encuestados el 30% manifestó que se cuentan con procedimientos; otro 30% con programas; el 20% dijo que con objetivos, 10% estrategias y el 10% restante con políticas.

8. ¿Conoce las Leyes y Reglamentos que rigen el trabajo de la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Si	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

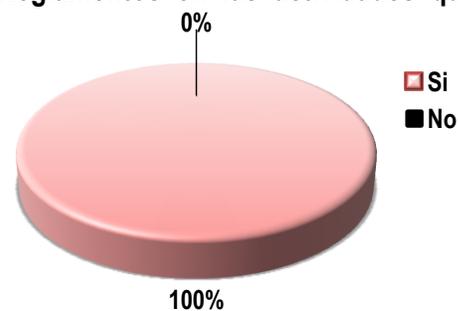


Análisis.

Del personal administrativo encuestado el 100% manifestó conocer las Leyes y los Reglamentos que rigen el trabajo de la Administración Académica.

9. ¿Son aplicadas estas Leyes y Reglamentos en las actividades que se realizan?

Alternativa	F	%
Si	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

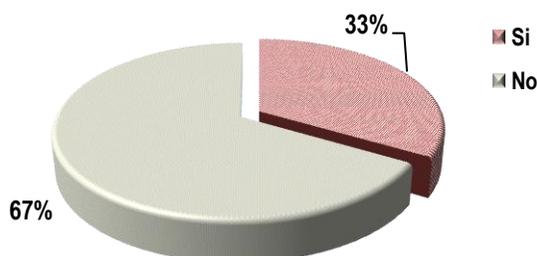


Análisis.

El 100% del personal administrativo dijo que si se aplican las Leyes y Reglamentos en las diferentes funciones y actividades que se realizan en la Administración Académica.

10. ¿Cuenta la Administración Académica con una Estructura Organizativa formalmente establecida?

Alternativa	F	%
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

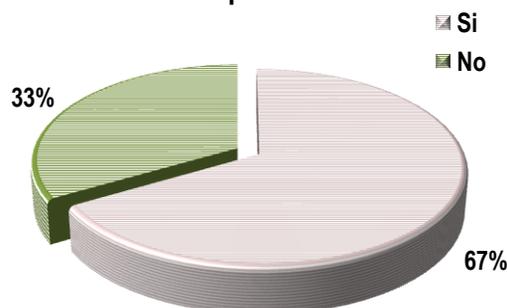


Análisis.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que la Administración Académica no cuenta con una Estructura Organizativa formalmente establecida ya que un 67% de los empleados expresó que no contaba con ella y solamente el 33% respondió afirmativamente.

11. ¿Las Funciones que realiza, se encuentran definidas por escrito?

Alternativa	F	%
Si	2	67%
No	1	33%
TOTAL	3	100%

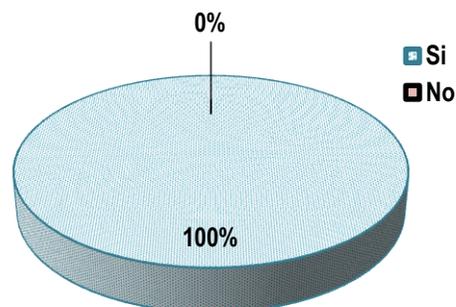


Análisis.

De los empleados que participaron en la encuesta, el 67% que representa a 2 empleados, aseguró que las funciones que realiza se encuentran definidas por escrito, mientras que un 33% declaró que no se encuentran escritas.

12. ¿Las funciones que desempeña coinciden con su cargo?

Alternativa	F	%
Si	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%



Análisis.

Acorde con los resultados se puede observar que el 100% del personal administrativo encuestado manifiesta que las funciones que desempeña en la Administración Académica, coinciden con el cargo que desempeñan.

13. De los siguientes tipos de Manuales Administrativos, ¿Con cuáles cuenta la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Manual de Organización	0	0%
Manual de Procedimientos	2	67%
Manual de Descripción de Puestos	1	33%
Ninguno de los Anteriores	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	3	100%

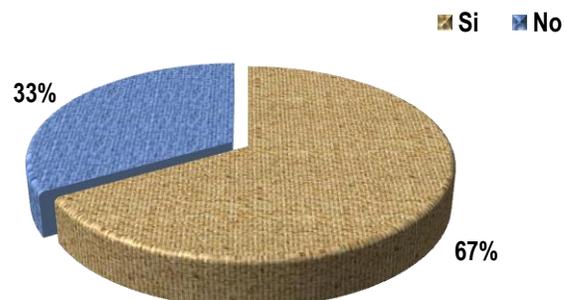


Análisis.

En la Administración Académica, de un total de 3 empleados que participaron en la encuesta, solo 2 dijeron que cuentan con Manual de Procedimientos lo que equivale al 67%, mientras un 33% dijo que posee un Manual de Descripción de Puestos.

14. ¿Es tomado en cuenta por su jefe u otro personal en las decisiones referentes a la Administración Académica y Sección a la que pertenece?

Alternativa	F	%
Si	2	67%
No	1	33%
TOTAL	3	100%

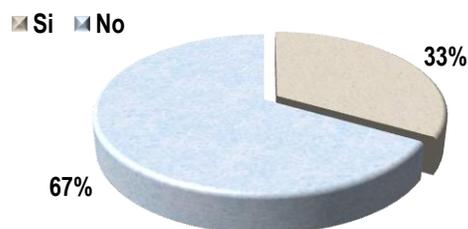


Análisis.

Del 100% de los empleados, el 67% afirmó ser tomado en cuenta para las decisiones, mientras que el 33% restante manifestó no ser tomado en cuenta ni por su jefe ni por otro personal en las decisiones referentes a la Administración Académica y Sección a la que pertenece.

15. ¿Existen conflictos entre los empleados en el ámbito laboral?

Alternativa	F	%
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%



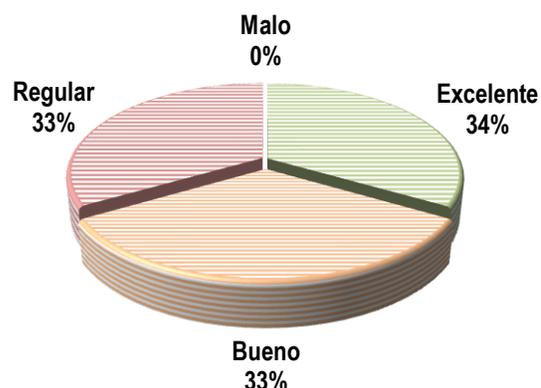
Análisis.

Respecto a los conflictos entre empleados, se puede observar que el 67% opinó que no existían, y solamente 1 de las 3 personas encuestadas manifestó que si existían conflictos entre los empleados, reflejado en el 33% restante.

16. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral dentro de la Administración

Académica?

Alternativa	F	%
Excelente	1	33%
Bueno	1	33%
Regular	1	33%
Malo	0	0%
TOTAL	3	100%

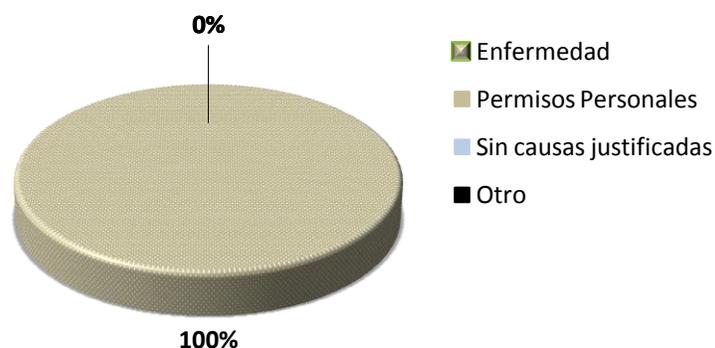


Análisis.

En el gráfico correspondiente a los resultados obtenidos en la pregunta N°17 de la encuesta aplicada al personal administrativo, se observa que el 34% considera *excelente* el ambiente laboral; otro 33% opina que *bueno* y el 33% restante indicó que consideraba *regular* el ambiente laboral dentro de la Administración Académica. Ninguno lo consideró como malo.

17. ¿Cuál es la causa más usual de ausentismo laboral?

Alternativa	F	%
Enfermedad	3	100%
Permisos Personales	0	0%
Sin causas justificadas	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	3	100%

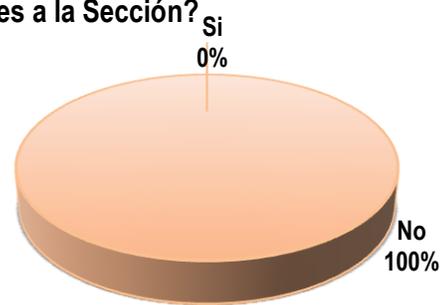


Análisis.

En el gráfico se puede observar que el 100% de los empleados coincidió que la causa más usual de ausentismo laboral es por enfermedad.

18. En caso de ausentismo laboral, ¿Existe otra persona que pueda hacerse cargo de las funciones correspondientes a la Sección?

Alternativa	F	%
Si	0	0%
No	3	100%
TOTAL	3	100%

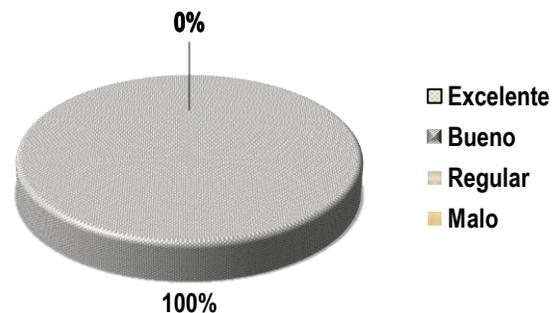


Análisis.

Como se puede observar en el gráfico, el 100% de los empleados respondió que no existía otra persona que pueda hacerse cargo de las funciones correspondientes a la sección de la que es responsable, en caso de ausentismo laboral.

19. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Excelente	0	0%
Bueno	3	100%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	3	100%

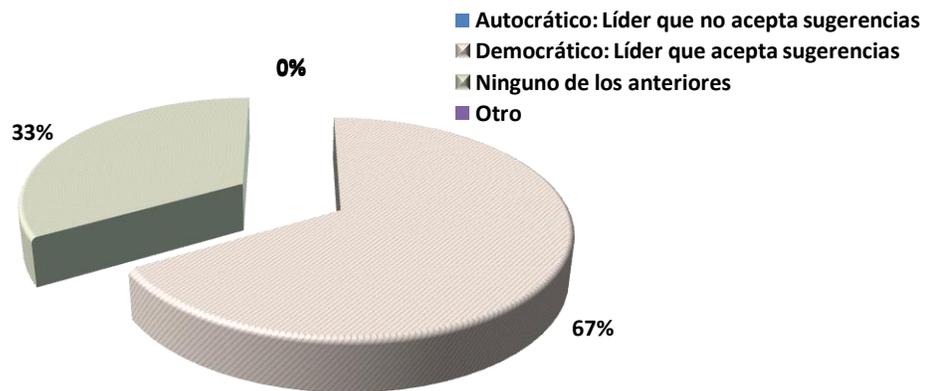


Análisis.

Se puede observar que el 100% del personal administrativo encuestado, coincidió en considerar *buena* la comunicación dentro de la Administración Académica, con respecto a las otras alternativas de opinión.

20. De los siguientes estilos de Liderazgo, ¿Cuál predomina en la Administración Académica?

Alternativa	F	%
<i>Autocrático</i> : Líder que no acepta sugerencias	0	0%
<i>Democrático</i> : Líder que acepta sugerencias	2	67%
Ninguno de los anteriores	1	33%
Otro	0	0%
TOTAL	3	100%

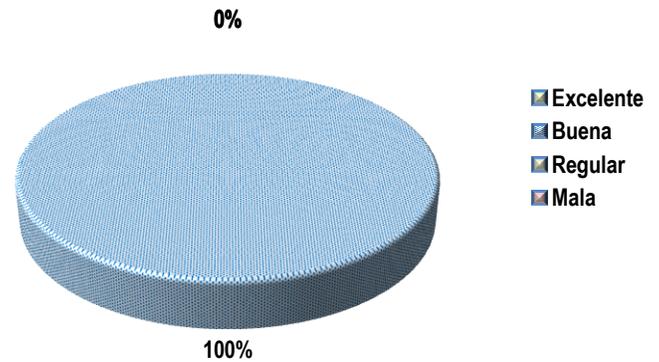


Análisis.

El 67% del personal encuestado coincidió en que el tipo de liderazgo que predomina es el Democrático, mientras que solamente una persona de las 3 encuestadas manifestó que no existe ninguno tipo de liderazgo, reflejado en el 33% restante.

21. ¿Cómo considera la supervisión que recibe?

Alternativa	F	%
Excelente	0	0%
Buena	3	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	3	100%

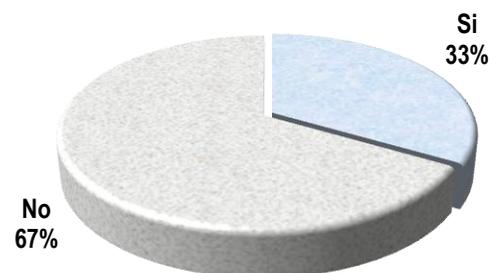


Análisis.

En relación a la supervisión recibida por parte del jefe, el 100% de los empleados participantes en la encuesta, la consideró buena. Lo que indica que el personal acepta la supervisión que se hace en el desarrollo de sus funciones.

22. ¿Se siente motivado en el desempeño de sus funciones?

Alternativa	F	%
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

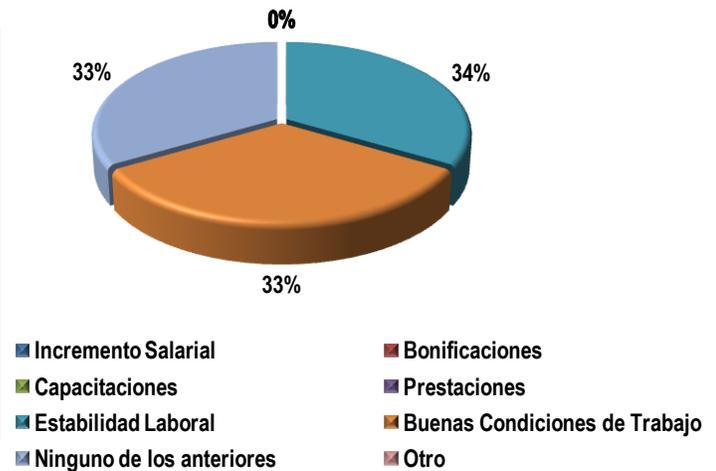


Análisis.

Del 100% de los encuestados, el 67% manifestó no sentirse motivados en el desempeño de sus funciones en la Administración Académica; no así, un 33% señaló sentirse motivado en el desarrollo de su trabajo.

23. De los siguientes incentivos, ¿Cuáles proporciona la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Incremento Salarial	0	0%
Bonificaciones	0	0%
Capacitaciones	0	0%
Prestaciones	0	0%
Estabilidad Laboral	1	33%
Buenas Condiciones de Trabajo	1	33%
Ninguno de los anteriores	1	33%
Otro	0	0%
TOTAL	3	100%

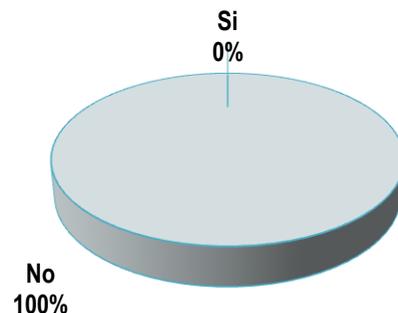


Análisis.

El gráfico muestra que del 100% de los trabajadores encuestados, el 34% manifestó que la Estabilidad Laboral es el incentivo que se le proporciona al laborar en la Administración Académica; otro 33% dijo que las buenas condiciones de trabajo y el 33% restante opinó que ninguno de los incentivos mencionados era proporcionado.

24. ¿Existen Programas de Capacitación Continua y Permanentes en la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Si	0	0%
No	3	100%
TOTAL	3	100%

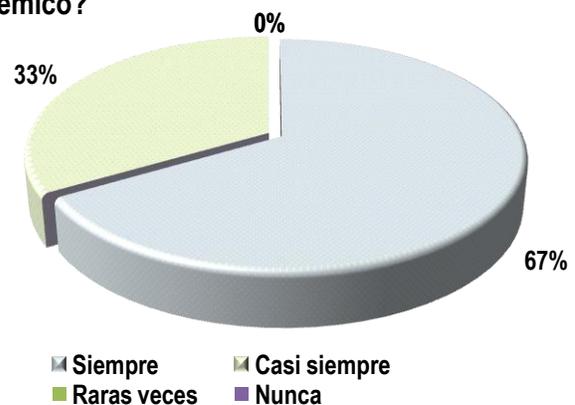


Análisis.

Se puede observar en el gráfico, que el 100% de los empleados encuestados coincidió en que no existen programas de capacitaciones continuas y permanentes en la Administración Académica. Lo que indica un área de mejora para poder optimizar la capacidad, destrezas y habilidades del personal administrativo.

25. ¿Las actividades administrativas son realizadas de acuerdo a lo planificado en el Calendario Académico?

Alternativa	F	%
Siempre	2	67%
Casi siempre	1	33%
Raras veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

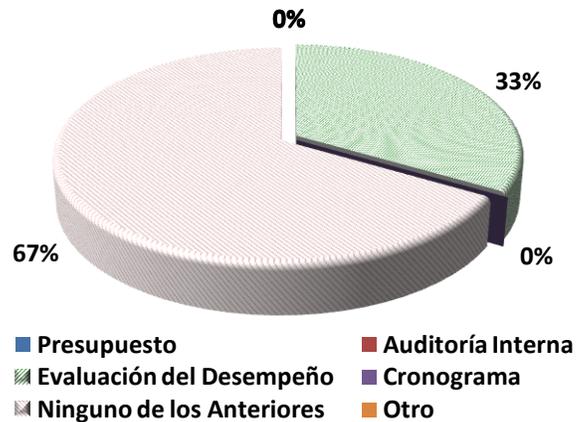


Análisis.

Se puede apreciar en el gráfico que del 100% de los empleados participantes, el 67% manifestó que *siempre* se realizan las actividades de acuerdo a la planificación establecida en el Calendario Académico, mientras que un 33% respondió que *casi siempre* eran realizadas conforme a lo planifica

26. ¿Qué mecanismos de control utilizan en la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Presupuesto	0	0%
Auditoría Interna	0	0%
Evaluación del Desempeño	1	33%
Cronograma	0	0%
Ninguno de los Anteriores	2	67%
Otro	0	0%
TOTAL	3	100%

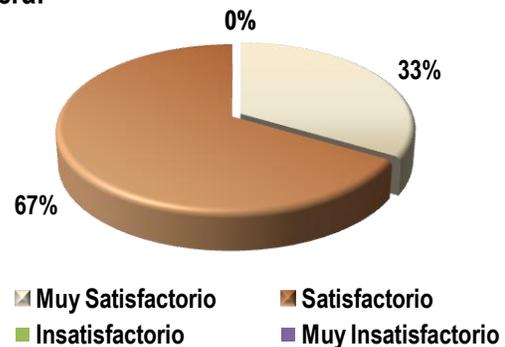


Análisis.

Conforme a los resultados obtenidos, se puede observar que el 67% de los empleados encuestados manifestó que no utilizan ninguno de los mecanismos de control colocados como alternativas de respuesta, y el 33% restante dijo que usaban la Evaluación del Desempeño como mecanismo de control en la Administración Académica.

27. El trabajo que desempeña, lo considera:

Alternativa	F	%
Muy Satisfactorio	1	33%
Satisfactorio	2	67%
Insatisfactorio	0	0%
Muy Insatisfactorio	0	0%
TOTAL	3	100%



Análisis.

Del 100% de los participantes, el 67% dijo que considera *Satisfactorio* el trabajo que

desempeña, mientras que el 33% restante lo calificó como *muy satisfactorio*. Resultados que indica que el personal se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la Administración Académica.

28. ¿Cómo considera la cantidad de recursos (materiales, tecnológicos) para cubrir las necesidades requeridas por su trabajo?

Alternativa	F	%
Insuficientes	1	33%
Suficientes	2	67%
TOTAL	3	100%

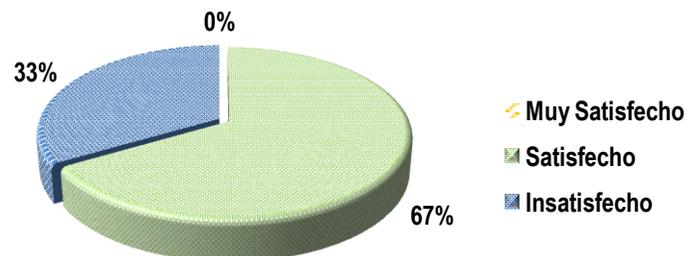


Análisis.

En relación a la cantidad de recursos materiales y tecnológicos el 67% del personal encuestado dijo considerarlos *suficientes*, y el 33% manifestó que eran *insuficientes* para llevar a cabo sus funciones.

29. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a los espacios y mobiliario en la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	67%
Insatisfecho	1	33%
TOTAL	3	100%



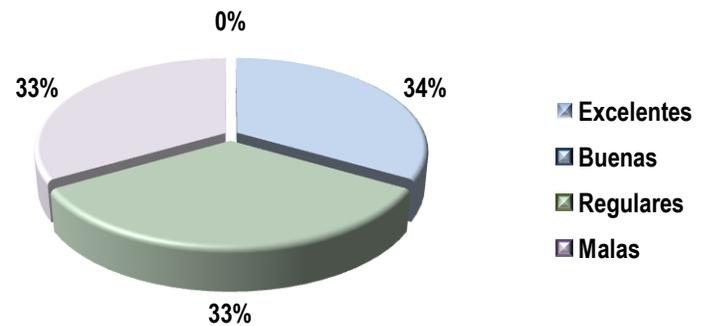
Análisis.

En relación al grado de satisfacción del personal administrativo en cuanto a los espacios y mobiliario se refiere, se puede observar en el gráfico que el 67% manifestó sentirse *satisfechos* con ellos, y el restante 33% *insatisfecho*.

30. ¿Cómo califica la limpieza, iluminación y ventilación de la Administración

Académica?

Alternativa	F	%
Excelentes	0	0%
Buenas	1	33%
Regulares	1	33%
Malas	1	33%
TOTAL	3	100%



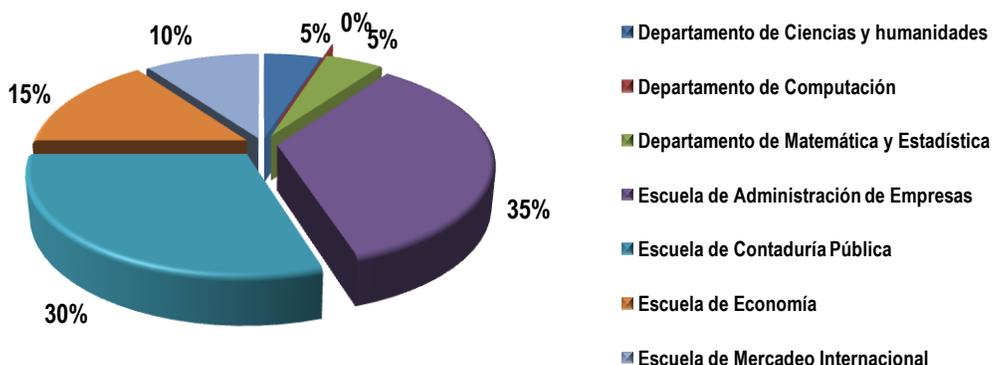
Análisis.

Del 100% de los empleados participantes en la encuesta, el 34% califica *buenas* la limpieza, iluminación y ventilación; otro 33% *regular* y el 33% restante *malas*.

ANEXO #9: TABULACIÓN Y ANÁLISIS – ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE.

1. Escuela o Departamento al que pertenece.

Alternativa	F	%
Departamento de Ciencias y humanidades	1	5%
Departamento de Computación	0	0%
Departamento de Matemática y Estadística	1	5%
Escuela de Administración de Empresas	7	35%
Escuela de Contaduría Pública	6	30%
Escuela de Economía	3	15%
Escuela de Mercadeo Internacional	2	10%
TOTAL	20	100%

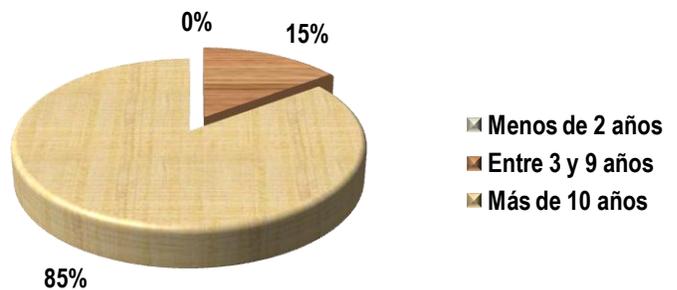


Análisis.

En el gráfico se puede apreciar que del 100% de los docentes encuestados, el 35% pertenecen a la Escuela de Administración de Empresas; un 30% a la de Contaduría Pública; otro 15% a la Escuela de Economía; 10% a la de Mercadeo Internacional; 5% al Departamento de Ciencias y Humanidades y el 5% restante al Departamento de Matemática y Estadística. No se tuvo la participación de ningún docente del Departamento de Computación.

2. Tiempo de trabajado en su Profesión.

Alternativa	F	%
Menos de 2 años	0	0%
Entre 3 y 9 años	3	15%
Más de 10 años	17	85%
TOTAL	20	100%



Análisis.

Del 100% de los docentes que participaron, el 85% tiene más de 10 años de trabajar en su profesión, y el 15% restante tiene entre 3 y 9 años de trabajando. Ninguno de los docentes encuestados tiene menos de 2 años trabajando en su profesión.

3. ¿Cómo considera los servicios que brinda a los estudiantes la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Excelentes	0	0%
Buenos	9	45%
Regulares	11	55%
Malos	0	0%
TOTAL	20	100%

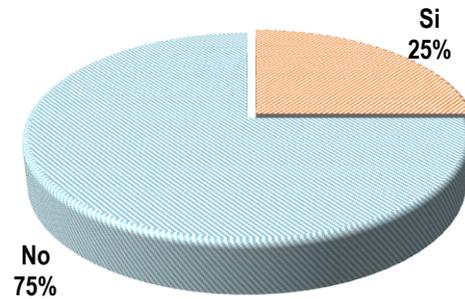


Análisis.

El gráfico muestra que el 55% de los docentes encuestados considera *regulares* los servicios brindados, mientras que el 45% los califica como *buenos*. No hubo ningún participante que los considerara *excelentes* ni *malos*.

4. ¿Considera que la Administración Académica posee el personal idóneo en cada puesto?

Alternativa	F	%
Si	5	25%
No	15	75%
TOTAL	20	100%

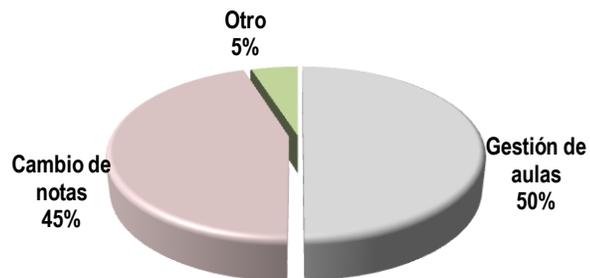


Análisis.

Conforme a los resultados obtenidos el 75% de los docentes encuestados considera que la Administración Académica *no* posee el personal idóneo, mientras que el 25% restante dijo que *si* posee personal apto en cada puesto de trabajo.

5. De los siguientes servicios de la Administración Académica, ¿Cuáles han sido utilizados por usted?

Alternativa	F	%
Gestión de aulas	10	50%
Cambio de notas	9	45%
Otro	1	5%
TOTAL	20	100%



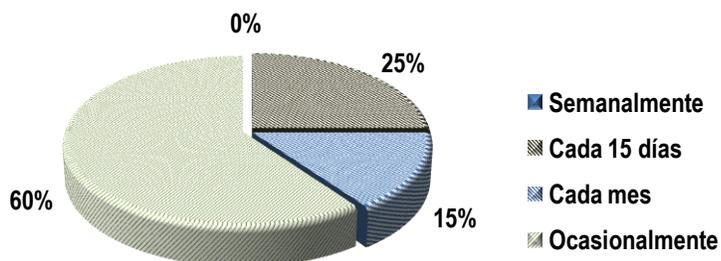
Análisis.

Conforme a los resultados obtenidos el 75% de los docentes encuestados considera que la Administración Académica *no* posee el personal idóneo, mientras que el 25% restante dijo que *si* posee personal apto en cada puesto de trabajo.

6. ¿Con qué frecuencia suele utilizar los servicios de la Administración

Académica?

Alternativa	F	%
Semanalmente	0	0%
Cada 15 días	5	25%
Cada mes	3	15%
Ocasionalmente	12	60%
TOTAL	20	100%



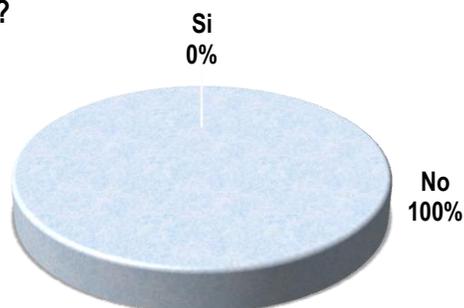
Análisis.

Del 100% de los docentes encuestados, se puede observar que el 60% utiliza los servicios de la Administración Académica *ocasionalmente*; otro 25% los usa *cada 15 días*; y el 15% restante los suele utilizar *cada mes*.

7. ¿Considera que los procedimientos llevados a cabo en la Administración

Académica se realizan de forma ágil?

Alternativa	F	%
Si	0	0%
No	20	100%
TOTAL	20	100%

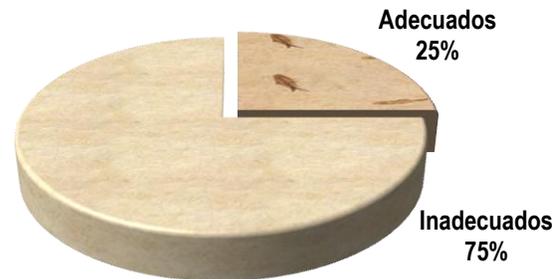


Análisis.

Como puede verse en el gráfico, el 100% de los docentes encuestados coincidieron que los procedimientos no se ejecutan de forma ágil en la Administración Académica. Lo que indica que se debe mejorar la percepción en esta área.

8. ¿Cómo considera los formularios o formatos para solicitar los servicios en la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Adecuados	5	25%
Inadecuados	15	75%
TOTAL	20	100%

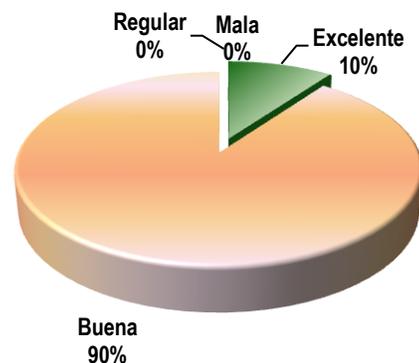


Análisis.

Con respecto a los formularios o formatos para solicitar los servicios en la Administración Académica, el 75% de los docentes manifestó considerarlos *inadecuados*; también, hubo quienes los consideraron *adecuados* reflejado en el 25% restante.

9. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido en las visitas realizadas a la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Excelente	2	10%
Buena	18	90%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	20	100%



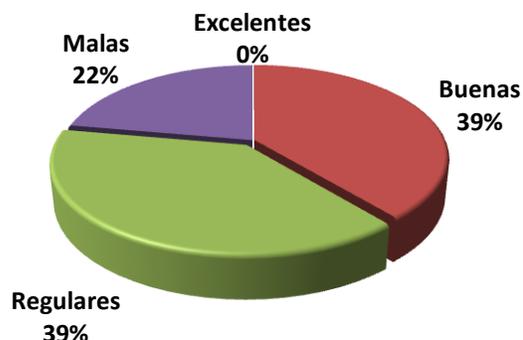
Análisis.

Del 100% de los docentes encuestados, el 90% expresó haber recibido una *buena* atención en la visita, y el restante 10% opinó que la atención recibida fue excelente.

10. ¿Cómo califica la limpieza, iluminación y ventilación de la Administración

Académica?

Alternativa	F	%
Excelentes	0	0%
Buenas	7	39%
Regulares	7	39%
Malas	4	22%
TOTAL	18	100%



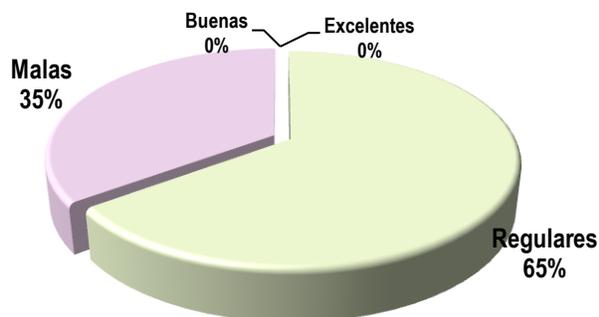
Análisis.

De los docentes que participaron en la encuesta, el 39% las consideraron *buenas*; otro 39% las calificaron *regulares* y el 22% dijo considerarlas *malas*. Este resultado es aceptable pero puede tenerse una mejor percepción.

11. ¿Cómo califica la distribución de los espacios físicos, mobiliario y equipo

de la Administración Académica?

Alternativa	F	%
Excelentes	0	0%
Buenas	0	0%
Regulares	13	65%
Malas	7	35%
TOTAL	20	100%



Análisis.

Como se observa en el gráfico el 65% de los docentes califica los aspectos evaluados como regulares; mientras que el 35% las considera malas.

ANEXO #10: CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS.



CORRECTO

Ciudad Universitaria, 11 de Agosto de 2011

**Universidad de El Salvador
CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO
SECRETARÍA GENERAL**

secretaria.general@ues.edu.sv

ESTIMADOS SEÑORES:

- Secretario del Consejo Superior Universitario (C.S.U.).
 - Auténticas de documentos académicos.
 - Certificación de resoluciones y acuerdos de C.S.U. y Rectoría.
 - Publicidad oficial de acuerdos y resoluciones del C.S.U.
 - Auténticas de firmas de los funcionarios de la UES.
- Para su conocimiento y efectos legales consiguientes, transcribo a Ustedes el Acuerdo No. 087-2009-2011-E (XI - 2.8) del Consejo Superior Universitario, tomado en Sesión Extraordinaria celebrada el día 28 de Julio/2011, que literalmente dice:
- "XI - 2.8 --- VICERRECTORIA ACADEMICA Y LA SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS SOLICITAN APROBACION DEL CALENDARIO DE ACTIVIDADES ACADEMICAS - ADMINISTRATIVAS PARA EL AÑO ACADEMICO 2012. DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**
- Conocida la solicitud realizada por la Vicerrectoría Académica y la Secretaría de Asuntos Académicos, el Consejo Superior Universitario, luego de una amplia discusión al respecto y **CONSIDERANDO:**
1. Que se deben hacer todos los esfuerzos porque cada una de las Facultades guíen su quehacer académico de acuerdo este Calendario.
 2. Las actividades de ingreso y admisión se deben programar y finalizar antes del período de pago de MATRICULA, para evitar dificultades a los estudiantes de nuevo ingreso.
 3. Que la Junta Directiva de cada Facultad, establezca un proceso de control y seguimiento para verificar que los docentes ingresen las calificaciones al sistema, según se vayan realizando las evaluaciones durante el Ciclo, y no se haga hasta el final del mismo. Esto permitirá agilizar los otros procedimientos académicos - administrativos, y será de mucho beneficio, tanto para los estudiantes como para el quehacer de las Administraciones Académicas.
 4. Que los talonarios de pago de matrícula y escolaridad y/o DUE correspondiente al año académico 2012, sean enviados por la Unidad responsable, en la primera semana de diciembre a las Administraciones Financieras, para ser entregados a los estudiantes en la fecha estipulada en el Calendario de Actividades Académicas - Administrativas 2012.
 5. Recomendar que todo Docente, que por diferentes motivos suspenda actividades académicas estudiantiles, será responsable de cubrir estas actividades en la siguiente semana y fuera de horarios, de tal manera que el programa de la asignatura quede cubierto en el período establecido en el Calendario Académico.

Por lo anterior, el Consejo Superior Universitario, con base en el Art. 22 literal h) de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, por 29 votos a favor, **ACUERDA:**

Aprobar el **Calendario de Actividades Académicas - Administrativas** para el Año Académico 2012, de la Universidad de El Salvador, según detalle:

**CALENDARIO DE ACTIVIDADES ACADEMICAS - ADMINISTRATIVAS,
AÑO ACADEMICO 2012**

CICLO I / 2012				
No.	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	DURACION (SEMANAS)
1	Activación por retiro de Alumnos	26/09/11	11/11/11	7
2	Reingreso			
	En Facultades y Unidad de Estudio Socioeconómico	03/10/11	28/10/11	4
	En Administración Académica Central	03/10/11	04/11/11	5
3	Cambio de Carrera, Equivalencias, Traslado			
	Recepción de Documentos	24/10/11	18/11/11	4
	Trámite Administrativo	21/11/11	02/12/11	2
4	Recepción de documentos de seleccionados (NI) en la AAL para tener derecho a ingresar y a matricularse por primera vez como estudiante de la UES. (Art. 67 RGLO)	18/01/12	27/01/12	2
5	Entrega de Carnés (Documento Único Estudiantil)			
	Antiguo Ingreso	18/01/12	27/01/12	2
	Nuevo Ingreso	30/01/12	03/02/12	1
6	Pago de matrícula	18/01/12	29/02/12	6
	Pago de primera cuota	18/01/12	29/02/12	6

Pasan ...

Final Avenida "Mártires Estudiantes del 30 de julio", Ciudad Universitaria, San Salvador, El Salvador, C.A.

Telefax: 2225-6758 Exts. 4113, 4144 y 4149 Apartado Postal 3110



Vienen ...

7	Retiro oficial de Alumnos (Reserva de matrícula) (Ver calendario específico)	18/01/12	31/05/12	18
8	Asesoría e Inscripción de Asignaturas			
	Antiguo Ingreso	30/01/12	03/02/12	1
	Nuevo Ingreso	06/02/12	10/02/12	1
9	Período de Clases	13/02/12	08/06/12	16
10	Retiro de Asignaturas (Período ordinario)	13/02/12	09/03/12	4
11	Retiro de Asignaturas (Período extraordinario)	12/03/12	23/03/12	2
12	Retiro de Asignaturas (Casos especiales)	26/03/12	15/06/12	11
13	Últimas Evaluaciones	11/06/12	15/06/12	1
14	Exámenes de Suficiencia	18/06/12	21/06/12	1
15	Cierre de Registro de calificaciones en Sistema Mecanizado	25/06/12	29/06/12	1

CICLO II / 2012

No.	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	DURACION (SEMANAS)
1	Activación por retiro de Alumnos	23/03/12	08/06/12	7
2	Reingreso			
	En Facultades y Unidad de Estudio Socioeconómico	07/05/12	01/06/12	4
	En Administración Académica Central	07/05/12	08/06/12	5
3	Cambio de Carrera, Equivalencias, Traslado			
	Recepción de Documentos	07/05/12	01/06/12	4
	Trámite Administrativo	04/06/12	15/06/12	2
4	Entrega de Carnés (Documento Único Estudiantil)			
	Antiguo Ingreso	18/06/12	21/06/12	1
5	Pago de Matrícula (Reingreso y retiro de alumno , cuando aplique)	18/06/12	31/07/12	6
	Pago de Sexta Cuota (cuota No.1 Ciclo II)	18/06/12	31/07/12	6
6	Retiro oficial de Alumnos (Reserva de matrícula) (Ver calendario específico)	18/06/12	26/10/12	18
7	Asesoría e Inscripción de Asignaturas	09/07/12	20/07/12	2
8	Período de Clases	23/07/12	16/11/12	16
9	Retiro de Asignaturas (Período ordinario)	23/07/12	24/08/12	4
10	Retiro de Asignaturas (Período extraordinario)	27/08/12	07/09/12	2
11	Retiro de Asignaturas (Casos especiales)	10/09/12	23/11/12	11
12	Últimas Evaluaciones	19/11/12	23/11/12	1
13	Exámenes de suficiencia	26/11/12	30/11/12	1
14	Cierre de Registro de calificaciones en Sistema Mecanizado	03/12/12	07/12/12	1
INGRESO POR EQUIVALENCIAS AÑO ACADEMICO 2013				
	- Entrega de hoja de requisitos	10/04/12	30/04/12	3
	- Recepción de documentos	02/05/12	25/05/12	4
	- Trámite en Facultad	28/05/12	21/06/12	4

- Para el Área Clínica de las Carreras de Doctorado en Medicina y Doctorado en Cirugía Dental, serán 20 semanas de clases.
- Las Facultades podrán impartir asignaturas en Ciclo Extraordinario, siempre y cuando éstas estén establecidas en el respectivo Plan de Estudio y cumplan lo regulado en la Ley General de Educación Superior y su Reglamento.

OBSERVACIONES: Esta Secretaría no se hace responsable de las consecuencias que pueda tener la Institución en caso que alguna Facultad modifique la ejecución de este Calendario Académico. El Art. 6 de la LES establece dos ciclos ordinarios por año.

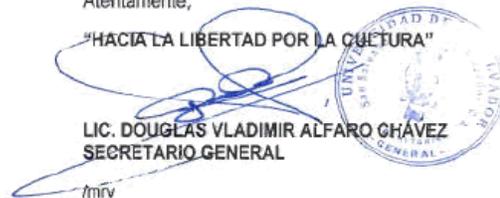
- Todas las unidades serán responsables de planificar sus actividades tomando en cuenta esta calendarización.
- Las actividades de ingreso y admisión se deben programar y finalizar antes del periodo de pago de MATRICULA para evitar dificultades a los estudiantes de nuevo ingreso.
- Que se tomen las medidas disciplinarias para los que obstaculicen lo programado en este calendario.
- Aprobado según Acuerdo del CSU. No.087-2009-2011-E (XI-2.8), tomado en Sesión Extraordinaria celebrada el 28/julio/2011.

Atentamente,

"HACIA LA LIBERTAD POR LA CUESTURA"

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ
SECRETARIO GENERAL

/mrv



ANEXO #11: CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA GRADUACIONES.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA GRADUACIONES DEL AÑO 2012								
ACTIVIDADES	FECHAS DE GRADUACIONES							Unidad Responsable
	30 de marzo	29 de junio	27 de julio	31 de agosto	28 de sep.	30 de nov.	7 de dic.	
	CENTRAL	CENTRAL	OCCIDENTE	PARACENTRAL	CENTRAL	ORIENTE	CENTRAL	
Apertura de Expedientes en la Facultad.	24 de Octubre 2011	20 de febrero	19 de marzo	28 de mayo	28 de mayo	23 de julio	7 de agosto	Facultades
Cierre de Expedientes en la Facultad.	25 de nov. 2011	20 de marzo	20 de abril	22 de junio	29 de junio	24 de agosto	7 de sept.	Facultades
Reunión Informativa	7 marzo	6 junio	4 julio	8 agosto	5 de sept.	14 noviembre	7 nov.	Administración Académica Central
Firma de Actas de Graduación y de Títulos por los Graduandos.	19 -23 marzo	18 - 22 junio	17 julio	21 agosto	17 - 21 de sept.	20 noviembre	26 al 30 nov.	Graduandos y Administración Académica Central

En Cumplimiento al acuerdo de Consejo Superior Universitario No. 020-2007-2011(VII-4) tomado en sesión extraordinaria celebrada el día 27 de marzo de 2008, se excluyó de los ACTOS DE GRADUACION la entrega de Diplomas del Curso de Formación Pedagógica para profesionales.

ANEXO #12: MOBILIARIO, EQUIPO DE OFICINA Y EQUIPO DE SEGURIDAD.

Estantería



Archiveros



Sillas en mal estado y muebles obsoletos.



Parte del Equipo y Mobiliario de la Oficina



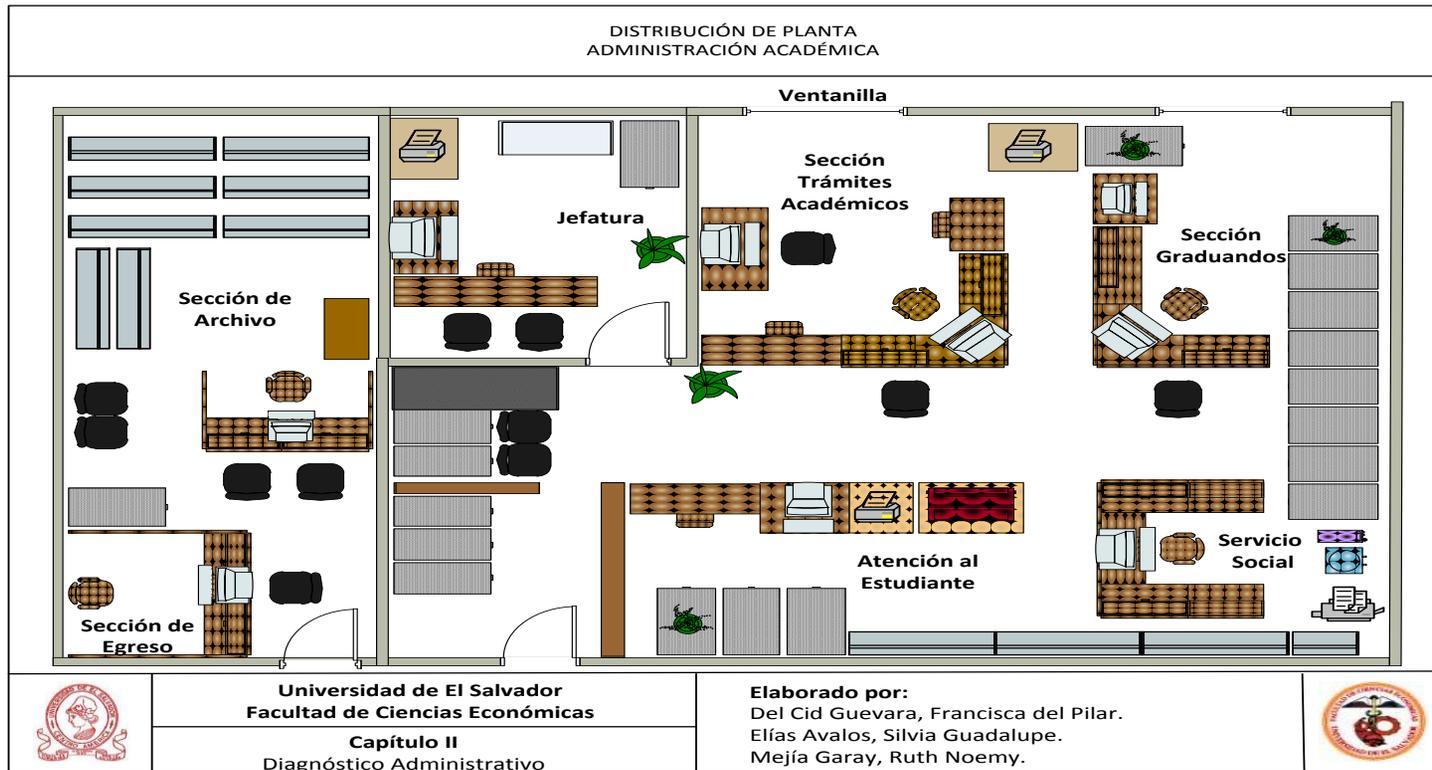
Ubicación del Extinguidor.



Escritorios.



ANEXO #13: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA ACTUAL.



ESPACIOS DE LA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA ACTUAL.

Sala de espera.



Oficina del Administrador Académico.



Atención de Estudiantes.



Sección Graduados.



Circulaciones.



Espacio designado al Servicio Social.



Sección de Trámites Académicos.



Sección de Trámites Académicos - Ventanilla



ANEXO #14: VENTILACIÓN E ILUMINACIÓN EN INSTALACIONES.

Única ventilación e iluminación natural en la oficina.



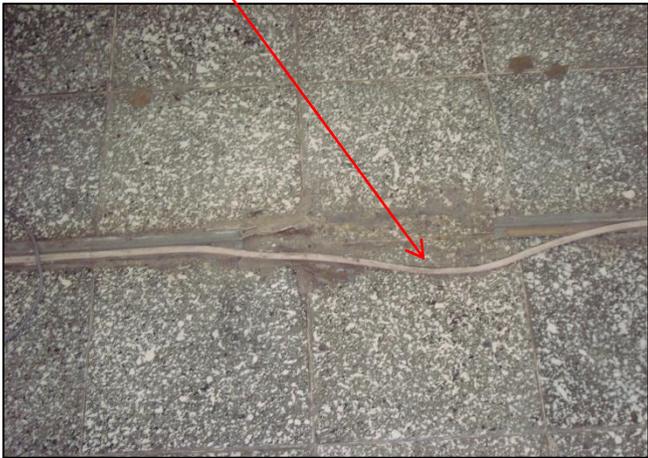
Iluminación Artificial.



Aire Acondicionado.



ANEXO #15: INSTALACIONES ELÉCTRICAS.



ANEXO #16: FORMULARIOS UTILIZADOS EN TRÁMITES.

- Solicitud de Constancia de Nivel Académico -



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**



NIVEL ACADÉMICO

(Deberá ser presentada en hoja de Papel Especie)

Señores
Administración Académica
Presente

Yo, _____ con carnet _____ estudiante inscrito de la carrera de _____ de esta Facultad, por este medio estoy solicitando constancia de nivel académico para ser presentado en _____

Agradeciendo de Antemano.

Firma _____

Ciudad Universitaria, ____ de ____ de 2009

Dirección _____

Teléfono _____

Nota:

Deberá presentar fotocopia de la hoja de inscripción del presente ciclo.

- Solicitud de Cambio de Carrera Interno-



*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA*



SOLICITUD DE CAMBIO DE CARRERA INTERNO

Fecha _____

Señores
Miembros de Junta Directiva
Facultad de Ciencias Económicas
Presente.

Yo _____ con Carné _____ Estudiante Inscrito en la carrera de
Licenciatura _____ de esta Facultad. Por este medio estoy solicitando
Cambio de carrera Interno, para la Carrera de Licenciatura en _____, el
motivo que me lleva a solicitar este trámite es el siguiente _____,
para tal fin adjunto la siguiente documentación:

- Fotocopia de recibos cancelados del Ciclo actual
- Solvencia de Biblioteca de esta Facultad
- Si ha estado inactivo traer fotocopia de Reserva de matrícula o comprobante de Reingreso

En espera de una resolución favorable a mi solicitud, quedo de ustedes muy agradecido (a)

San Salvador, Ciudad Universitaria, a los _____ días del mes de _____ de dos
mil doce

Firma _____

Dirección exacta _____

No. Teléfono _____

Requisitos:

No haber agotado su derecho de hacer dos cambios de carrera en su vida como estudiante de esta
Universidad

ANEXO #17: MODELO DE FORMATO PARA EL REGISTRO DE DATOS.

	ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS <u>REGISTRO DE DATOS RELATIVOS AL PROCEDIMIENTO</u>	
Nombre del Procedimiento (1)		
(2) Nombre de la Sección:		
(3) N° (Orden)	(4) Descripción de la Actividad	(5) Responsable

6) **Sugerencias:**

DESCRIPCIÓN DEL CUADRO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS.

1. **Nombre del procedimiento:** Se debe indicar el nombre del procedimiento al cual se pretende estudiar.
2. **Nombre de la Sección:** Escriba el nombre de la sección a la cual corresponde el Procedimiento.
3. **N° (orden):** Establecer un orden de los pasos que debe cumplir el responsable para realizar el procedimiento, de acuerdo a la secuencia de los procedimientos asigne un número.
4. **Descripción de la actividad:** Relacione las características de las actividades ejecutadas que componen el procedimiento.
5. **Responsable:** Encargado de realizar la actividad antes enunciada. En este apartado no se debe indicar el nombre del encargado, sino el puesto, por ejemplo: Administrador Académico.
6. **Sugerencias:** Se invita a anticipar comentarios y sugerencias en orden de mejorar las actividades llevadas a cabo por la sección.

DESCRIPCIÓN DEL CUADRO DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.

1. **Encabezado:** Contiene el nombre de la Unidad, el logotipo que la distingue y el Título del Formulario.
2. **N°:** Orden de las actividades que debe cumplir el responsable.
3. **Descripción de la actividad:** Características de las actividades a ejecutar por el responsable.
4. **Responsable:** Encargado de realizar la actividad antes enunciada. En este apartado no se debe indicar el nombre del encargado, sino el puesto, por ejemplo: Administrador Académico.
5. **Unidad:** Unidad a la que pertenece el responsable de llevar a cabo las actividades.
6. **Cargo:** Cargo que desempeña el responsable dentro de la Unidad.
7. **Período de Tiempo:** Se detalla el periodo de tiempo necesario para llevar a cabo dichas actividades, para este caso el período de tiempo se ha dividido en trimestres.

ANEXO #19: ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA.



Simbología:

- Relación de Autoridad Lineal.
- - - Asesoría Externa.
- ▭ Unidad Organizativa.

Fecha: Abril/ 2012.
Elaborado por: Grupo de Tesis.

ANEXO #20: FORMATO PROPUESTO PARA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PORTADA (1)

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS		Fecha			
			Página		De	
			Sustituye a			
			Página		De	
			De fecha			
<h1>MANUAL DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA</h1>						
San Salvador			El Salvador, C.A			
Abril 2012						

CONTENIDO

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS		Fecha																				
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA		Página		De																		
			Sustituye a																				
			Página		De																		
			De fecha																				
CONTENIDO																							
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: right; vertical-align: bottom;">Página</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>▪ Introducción (2)</td> <td style="text-align: right; vertical-align: bottom;">1</td> </tr> <tr> <td>▪ Antecedentes Históricos (3)</td> <td style="text-align: right; vertical-align: bottom;">2</td> </tr> <tr> <td>▪ Misión, Visión y Valores (4)</td> <td style="text-align: right; vertical-align: bottom;">3</td> </tr> <tr> <td>▪ Base Legal (5)</td> <td style="text-align: right; vertical-align: bottom;">4</td> </tr> <tr> <td>▪ Atribuciones (6)</td> <td style="text-align: right; vertical-align: bottom;">5</td> </tr> <tr> <td>▪ Estructura Orgánica (7)</td> <td style="text-align: right; vertical-align: bottom;">6</td> </tr> <tr> <td>▪ Funciones de las Secciones de la Estructura Orgánica (8)</td> <td style="text-align: right; vertical-align: bottom;">7</td> </tr> <tr> <td>▪ Descripción de Puestos</td> <td style="text-align: right; vertical-align: bottom;">8</td> </tr> </tbody> </table>							Página	▪ Introducción (2)	1	▪ Antecedentes Históricos (3)	2	▪ Misión, Visión y Valores (4)	3	▪ Base Legal (5)	4	▪ Atribuciones (6)	5	▪ Estructura Orgánica (7)	6	▪ Funciones de las Secciones de la Estructura Orgánica (8)	7	▪ Descripción de Puestos	8
	Página																						
▪ Introducción (2)	1																						
▪ Antecedentes Históricos (3)	2																						
▪ Misión, Visión y Valores (4)	3																						
▪ Base Legal (5)	4																						
▪ Atribuciones (6)	5																						
▪ Estructura Orgánica (7)	6																						
▪ Funciones de las Secciones de la Estructura Orgánica (8)	7																						
▪ Descripción de Puestos	8																						
Elaboró	Revisó	Autorizó																					

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS		Fecha				
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA		Página			De	
			Sustituye a				
			Página			De	
		De fecha					

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS(9)
<p>Identificación y Relaciones</p> <p>A) Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del Puesto 2. Número de Plazas 3. Clave 4. Ubicación (Física y Administrativa) 5. Tipo de Contratación 6. Ámbito de Operación <p>B) Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Jefe Inmediato 8. Subordinados Directos 9. Dependencia Funcional <p>Propósito del Puesto</p> <p>Funciones Generales</p> <p>Funciones Específicas</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Especificaciones del Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos 2. Experiencia 3. Iniciativa 4. Personalidad

Elaboró (10)	Revisó	Autorizó
---------------------	---------------	-----------------

DESCRIPCIÓN DEL FORMATO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1. **Portada:** Cara exterior del Manual, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes datos: Nombre de la Dependencia o Unidad, Logotipo oficial, Título del documento, Área responsable de su elaboración y Lugar y fecha de elaboración.
2. **Introducción:** Texto que encabeza el manual y puede contener lo siguiente: Importancia de contar con un manual, Metodología utilizada en el desarrollo del trabajo, y, Contenido del documento y una breve descripción o propósitos básicos que se pretenden alcanzar.
3. **Antecedentes Históricos:** Comprende una breve descripción de cómo se originó la Dependencia o Unidad, la Ley o Decreto que le da sustento y los principales aspectos de su evolución histórica hasta la actualidad.
4. **Misión, Visión y Valores:** Descripción de la Misión, Visión y Valores establecidos para la Dependencia o Unidad.
5. **Base Legal:** Este apartado contiene una relación de los ordenamientos o disposiciones legales que norman las actividades de la Dependencia o Unidad, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.
6. **Atribuciones:** Se transcriben de manera completa y textual las facultades otorgadas a la Dependencia o Unidad incluidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo o en el Reglamento Interior. Para tal efecto, señalar el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo, inciso y texto de la misma.
7. **Estructura Orgánica:** Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la

Dependencia o Unidad autorizada por las instancias correspondientes, misma que muestra de manera general los puestos o áreas que la integran y establece los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

- 8. Funciones de las Secciones de la Estructura Orgánica:** Descripción de cada una de las funciones asignadas a las diferentes Secciones que conforman la Dependencia o Unidad.
- 9. Descripción de Puestos:** Contempla las actividades inherentes a cada uno de los puestos contenidos en la estructura orgánica autorizada, que le permiten a la Dependencia o Unidad cumplir con sus atribuciones legales.
- 10. Firmas de Autorización:** Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Dependencia o Unidad que autorizan el manual, así como de las áreas que lo elaboran y revisan.

ANEXO #21: FORMATO PROPUESTO PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PORTADA (1)

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS		Fecha		
			Página		De
			Sustituye a		
			Página		De
			De fecha		
<h1>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA</h1>					
San Salvador			El Salvador, C.A		
Abril 2012					

CONTENIDO

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS		Fecha		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA		Página	De	Sustituye a
			Página	De	
			De fecha		
CONTENIDO					
Página					
<ul style="list-style-type: none"> <li style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> ▪ Introducción (2) 1 <li style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> ▪ Objetivo (s) de los Procedimientos (3) 2 <li style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> ▪ Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos (4) 3 <li style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> ▪ Responsables (5) 4 <li style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> ▪ Políticas o normas de operación (6) 5 <li style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> ▪ Procedimientos (descripción de las operaciones)(7) 6 <li style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> ▪ Simbología (8) 7 <li style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> ▪ Formularios o impresos (9) 8 <li style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> ▪ Diagramas de flujo (10) 9 <li style="display: flex; justify-content: space-between;"> ▪ Glosario de términos (11) 10 					
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DESCRIPCIÓN DEL FORMATO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

1. **Portada:** Cara exterior del Manual, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes datos: Nombre de la Dependencia o Unidad, Logotipo oficial, Título del documento, Área responsable de su elaboración y Lugar y fecha de elaboración.
2. **Introducción:** Sección que incluye los criterios o lineamientos normativos de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.
3. **Objetivo (s) de los Procedimientos:** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
4. **Áreas de aplicación o alcance de los Procedimientos:** Esfera de acción que cubren los procedimientos.
5. **Responsables:** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases, en ningún caso se deben apuntar nombres de personas, ya que lo que importa es la función del ejecutante, ya que no es un documento evaluativo de desempeño personal.
6. **Políticas o Normas de Operación:** Se incluyen los criterios o lineamientos normativos de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
7. **Procedimientos (Descripción de las Operaciones):** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento.
8. **Simbología:** Símbolos con los que se representan las operaciones de un procedimiento,

por lo que deberán aplicarse en todas las dependencias o Unidades.

- 9. Formularios o Impresos:** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.
- 10. Diagramas de Flujo:** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, en donde se muestran las unidades administrativas, o los puestos que intervienen, en cada operación descrita.
- 11. Glosario de Términos:** Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS		Fecha				
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA		Página		De		
			Sustituye a				
			Página		De		
			De fecha				

PROCEDIMIENTO (7)

Objetivo (1)

Breve Descripción (2)

Unidades o puestos de trabajo que intervienen (3)

Unidades (4)

Puestos (5)

Documentos que se utilizan (6)

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO (7)

PASO (8)	RESPONSABLE (9)	ACTIVIDAD (10)

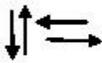
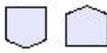
Elaboró (11)	Revisó	Autorizó
---------------------	---------------	-----------------

CONTENIDO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

1. **Objetivo:** Objetivo del procedimiento.
2. **Breve Descripción:** Se describe brevemente el contenido del procedimiento.
3. **Unidades o Puestos de Trabajo:** Deben enunciarse las unidades y puestos de trabajo que intervienen en el procedimiento.
4. **Unidades:** Ídem. (4)
5. **Puestos:** Ídem. (4)
6. **Documentos que se utilizan:** Se enunciarán los documentos que son utilizados para el desarrollo de las actividades del procedimiento.
7. La siguiente sección comprende la **Descripción General del Procedimiento** y está dividida en:
8. **Paso:** Esta columna sirve para enumerar una a una las diferentes actividades del procedimiento.
9. **Responsable:** Persona encargada del área.
10. **Actividad:** se enuncian en orden cronológico una a una las distintas actividades necesarias en el desarrollo del procedimiento.
11. **Firmas de Autorización:** Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Dependencia o Unidad que autorizan el manual.



SIMBOLOGÍA (8)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
 Archivo	Archivo temporal o definitivo de algún documento.
 Documento	Documento generado o requerido por el procedimiento. Cuando existen copias se pueden representar y enumerar, asignando al original la letra "O" ó el numero "1" y las demás copias la numeración correlativa.
 Terminal	Indica el inicio y el fin de un procedimiento, según la palabra que se utiliza dentro del ovalo.
 Actividad	Rectángulo que describe una actividad. Dentro de cada uno se incluye una breve descripción de la actividad.
 Conector	Circulo que se utiliza para indicar continuidad de una acción con otra dentro de una misma página.
 Líneas de flujo	Flechas ó líneas de flujo que conectan los elementos del procedimiento e indican la secuencia a seguir
 Conector de página	Conecta una actividad con otra, de una página diferente. Opcionalmente se puede colocar números de la página a la que se conecta.
 Rombo	Rombo que señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión. A partir de allí, el procedimiento puede tomar dos vías y depende de la respuesta a la pregunta que se describe dentro del rombo.

Elaboró

Revisó

Autorizó

ANEXO #22: MODELO DE DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO PROPUESTO.

PREMIO AL MEJOR EMPLEADO DEL AÑO

CONCEDIDO A

[Nombre]

Por ser un profesional administrativo destacado

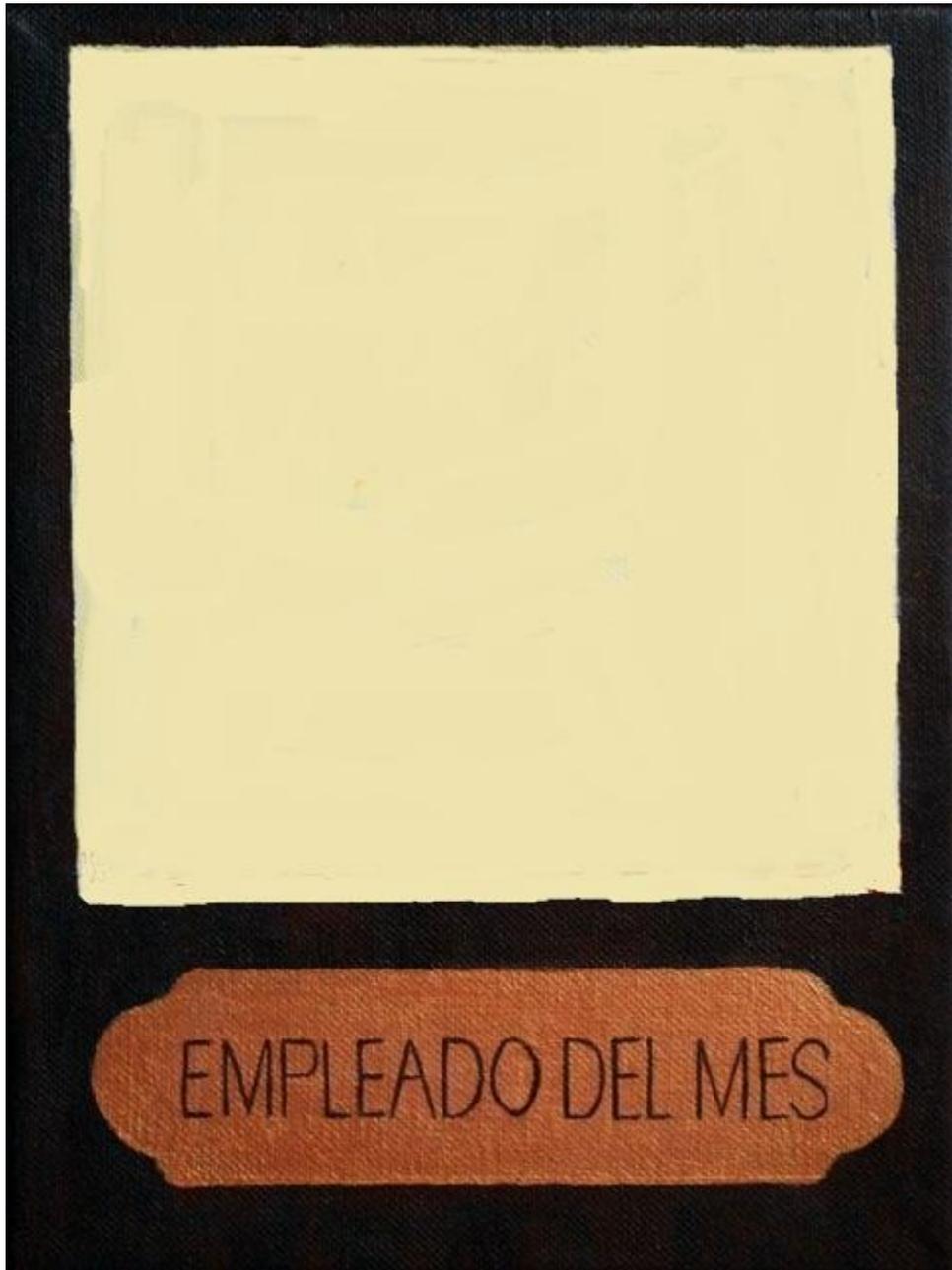
¡No podríamos hacerlo sin ti!

Concedido el día ____ de _____, 20



Firma del Administrador Académico

ANEXO #23: CUADRO DE RECONOCIMIENTO AL EMPLEADO DEL MES.



ANEXO #25: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO.



**ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



MÓDULO I

GESTIÓN DE CAMBIO Y LA CALIDAD

OBJETIVO: Proporcionar conceptos y herramientas necesarias y adecuadas, para desarrollar las habilidades que se requieren en la ejecución de los planes de mejora continua y las acciones propias de una gestión de calidad.

CONTENIDO	METODOLOGIA	DURACIÓN (HORAS)
1. Evolución en la calidad 2. Conceptos e importancia de la calidad 3. Importancia de la política y objetivos de calidad 4. Los principios de la gestión de la calidad 5. Herramientas de la calidad	<ul style="list-style-type: none">• Exposición• Estudios de casos• Trabajo grupal	12



**ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



MÓDULO II

RELACIONES HUMANAS

OBJETIVO: Conocer cuál es la importancia de las relaciones interpersonales, la motivación y comunicación en el trabajo.

CONTENIDO	METODOLOGIA	DURACIÓN (HORAS)
<ol style="list-style-type: none">1. Concepto y características de las relaciones interpersonales2. Concepto de motivación3. Modelos de motivación4. Desarrollo de actitudes5. Concepto de comunicación6. Como lograr una comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none">• Exposición• Discusión en grupos	12



**ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

MÓDULO III



CALIDAD EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO

OBJETIVO: Ampliar los conocimientos, desarrollar las actitudes y habilidades del personal, con el fin de brindar una atención con calidad a los usuarios.

CONTENIDO	METODOLOGIA	DURACIÓN (HORAS)
1. Concepto de usuario 2. Clasificación de usuarios 3. El usuario como eje 4. Necesidades del usuario 5. Concepto de atención al usuario 6. Concepto de servicio al usuario 7. La calidad en el servicio 8. Importancia de la calidad en la atención y servicio al usuario 9. Los beneficios de la calidad en la atención y servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Exposición• Trabajo grupal• Caso práctico	12

ANEXO #28: PROPUESTA DE FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

	ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
I. DATOS GENERALES				
Nombre del empleado: _____		Nombre de la Unidad: _____		
Nombre del cargo: _____		Sección: _____		
Período Evaluado: Desde: _____		Hasta: _____ Fecha de Evaluación: _____		
Nombre del Jefe: _____		Firma: _____		
II. INSTRUCCIONES AL CALIFICADOR				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lea detenidamente la definición de cada aspecto. ▪ Marque con una "x", sobre la descripción que mejor se adapte al empleado (Marque solamente una casilla). ▪ Califique cada aspecto independiente de los demás. 				
III. ASPECTOS A CALIFICAR				
IDONEIDAD: Correspondencia entre los requisitos del puesto y los conocimientos técnicos del empleado.				
2	4	6	8	10
No posee los conocimientos teóricos ni prácticos para el puesto.	No posee el conocimiento teórico pero posee conocimientos prácticos y mínimos.	Posee conocimientos prácticos, pero carece de los conocimientos teóricos necesarios.	Posee conocimientos teóricos sólidos y conocimientos prácticos satisfactorios.	Posee los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el puesto.
CALIDAD: Acabado final del trabajo, de acuerdo a los requisitos establecidos.				
2	4	6	8	10
Su trabajo contiene siempre errores, desconoce los requisitos y es descuidado.	Su trabajo contiene regularmente errores que reflejan negligencia.	Su trabajo contiene errores por falta de concentración.	Su trabajo respeta los requisitos, los errores son mínimos.	Su trabajo refleja minuciosidad y esmero. Los errores son excepcionales.
DISCIPLINA: Acatamiento de las disposiciones que norman la conducta en el trabajo.				
2	4	6	8	10
Falta continuamente y hace caso omiso de las ordenes y disposiciones.	Se ausencia de su puesto de trabajo impuntual y reniega ante las tareas.	Obedece normas y se apeg a su estricto cumplimiento.	Acata las normas y sugiere a veces mejoras al trabajo.	Su trabajo refleja minuciosidad y esmero. Los errores son excepcionales.
INICIATIVA E INTERESES: Actitud positiva hacia su trabajo y emprender acciones.				
2	4	6	8	10
Su actitud hacia el trabajo es negativa, trabaja a desgano.	Su actitud es positiva, no realiza acciones fuera de su trabajo rutinario.	Su actitud es positiva, pero apoya las iniciativas de otros.	Su actitud es positiva, hace propuestas, pero no las operativiza.	Su actitud es de entrega al trabajo, hace propuestas y operativiza las ideas.
ESPÍRITU DE COOPERACIÓN: Actitud positiva para sacar adelante el trabajo.				
2	4	6	8	10
Nunca coopera y menos aprecia los aportes de los demás.	Bajo presión y a regañadientes coopera para sacar su trabajo.	Coopera cuando se le pide, esperando siempre retribución.	Coopera desinteresadamente bajo presión, a fin de sacar el trabajo.	Coopera siempre por sacar adelante su trabajo y el de los demás.
ÉTICA PROFESIONAL: Desempeña principios morales establecidos.				
2	4	6	8	10
El empleado no es de confianza, la confidencialidad es imposible.	Los principios son regularmente violados por el empleado.	Conoce los principios del puesto, pero sus acciones no son siempre coherentes con ello.	En general, el empleado respeta los principios exigidos por el puesto.	Los principios del puesto son respetados. Empleado de absoluta confianza.
TIEMPO DE SERVICIO: Son los años de servicio que el empleado a acumulado en la Institución.				
2	4	6	8	10
Número de años <2	2 ≤ N° de años < 4	4 ≤ N° de años < 8	8 ≤ N° de años 10	10 ≤ N° de años

DESCRIPCIÓN DEL FORMULARIO

El formulario para la Evaluación del Desempeño presentado anteriormente debe ser utilizado por el Administrador Académico para cada uno de sus subordinados (asalariados y voluntariado), el cual especifica un cierto número de cualidades y características del desempeño en el trabajo que hay que tener en cuenta; mediante este procedimiento suelen identificarse los mejores y los peores empleados en función de su desempeño.

El funcionamiento del formulario consiste en asignar una nota al empleado según el aspecto que se está calificando, estas van en escala par, de 2 a 10 para no representar una nota demasiado baja; después que se ha evaluado al empleado en todos los aspectos contenidos en el formulario se procede a realizar un conteo, y el resultado se divide entre el número de aspectos para obtener la nota final y de acuerdo al resultado obtenido se interpretan por medio de una escala que está estructurada de la siguiente manera:

ESCALA	PUNTAJE
Excelente	9.1 – 10 puntos
Muy Bueno	8.1 – 9 puntos
Bueno	7.1 – 8 puntos
Necesita Mejorar	6 – 7 puntos
Malo	Menos de 5.9 puntos

ANEXO #29: FORMATO PARA LA LISTA DE TAREAS EJECUTADAS.



**ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



LISTA DE TAREAS

Nombre del empleado: _____ Puesto: _____

Nombre del Jefe de la Sección: _____ Sección: _____

Nombre de la persona de la que usted depende: _____

Nombre de la persona de la que recibe órdenes habitualmente: _____

Nombre de sus subordinados directos: _____

Método actual: _____ Principia lista	Fecha	Elaboró	Aprobó
Método propuesto: _____ Termina lista			

N°	Tareas que se realizan	Frecuencia				Cantidad	Tiempo
		Día	Sem.	Mes	Otros		

Instrucciones:

1. Numere cada actividad, escriba con claridad.
2. Principie con la actividad que se ejecuta con la frecuencia.
3. Describa cada actividad.
4. Anote el tiempo en unidades de 1/4, 1/2, 1 hora.

A partir del 14 de julio

PRESENTA TU CARNÉ

al ingresar al Campus

Por tu seguridad



Estudiante, docente, miembro de organismo de dirección, profesional no docente y trabajador universitario.

Por la seguridad de la comunidad universitaria y la tuya, colabora con estas medidas y contribuye con el ordenamiento universitario.

Los visitantes deberán dejar un documento de identidad en la entrada correspondiente.

Porta tu carné dentro del Campus



Hacia la Libertad por la Cultura



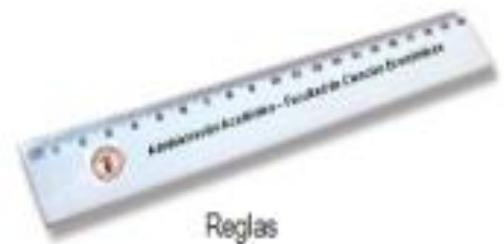
ANEXO #33: RREGALOS PROMOCIONALES PROPUESTOS.



Lápices Impresos



Correas para USB



Reglas



Llaveros

ANEXO #34: MODELO DE CARTA DE SERVICIOS.

- EJEMPLO DE PORTADA-



**ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



CARTA DE SERVICIOS AL USUARIO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

-CONTENIDO-

1

CARTA DE SERVICIOS - ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA

- 1. Horarios de Atención.**
- 2. Atención Telefónica.**
- 3. Atención Telemática.**
- 4. Mapa de Ubicación.**
- 5. Misión y Visión.**
- 6. Catálogo de Servicios.**
- 7. Derechos de los Usuarios.**
- 8. Compromisos de Calidad.**
- 9. Información Complementaria.**

ANEXO #35: TRIPTICO INFORMATIVO PROPUESTO.

Misión.

"Somos una unidad que brinda apoyo a las labores administrativo-académico, responsable de la organización y registro de la actividad académica estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas en el ingreso, permanencia y egreso; expide, supervisa y certifica los documentos referidos a la vida académica estudiantil, sirviendo así a la comunidad en general, y, apoyando a la vez, al cumplimiento de los objetivos de la Universidad de El Salvador y su compromiso con el país y la sociedad."

Visión.

"Hacer de la Administración Académica una instancia comprometida en brindar un servicio de calidad, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas bajo los criterios de eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo, apoyándose en los recursos humanos, el uso eficiente de los recursos disponibles, la adaptación constante a los nuevos retos y de más herramientas del servicio; propendiendo por un ambiente de confianza, seguridad y credibilidad ante la comunidad universitaria."

Quejas, sugerencias y Propuestas de Mejora

Para presentar alguna queja, sugerencia o propuesta de mejora con relación a los servicios administrativo-académicos ofrecidos accesa a la página <http://expediente.fce.ues.edu.sv> y registra la misma en el formato electrónico o si lo prefieres puedes realizarlo a través del buzón físico ubicado en las oficinas de la Administración Académica.



**ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Dirección
Ciudad, estado y código postal
Teléfono:
Fax:
Dirección de correo electrónico

ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ADMINISTRACIÓN ACADEMICA

Servicios al usuario.

- Inscripción de Asignaturas.
- Retiro de Asignaturas.
- Ingreso por Equivalencias.
- Emisión de Constancias de Actividad y Notas.
- Reingreso de Estudiantes.
- Traslados.
- Cambios de Carrera.
- Expediente en línea.



Compromisos de Calidad.

- ❖ Servicio innovador. Más fácil, más cerca.
- ❖ Rapidez y comodidad. Su tiempo nos importa.
- ❖ Amabilidad y receptividad. Buscamos su satisfacción.
- ❖ Accesibilidad. Atención al alcance de todos.
- ❖ Protección y fiabilidad. Ofrecemos servicios seguros.

Reglamentación Académica

- ❖ Reglamento de la Administración Académica.
- ❖ Reglamento de Unidades Valorativas y de Coeficiente de Mérito (CUM).
- ❖ Reglamento de Graduaciones.

Horarios de Atención

Lunes a Viernes de 8:15 – 11:00 y de 3:00 – 5:45 p.m.

Contamos con la tecnología adecuada y personal altamente capacitado, para ofrecerte servicios de calidad y excelencia. Garantizando a la vez una visita positiva a nuestras instalaciones.

Si estás interesado en contratar alguno de nuestros servicios, puedes hacerlo directamente desde nuestra página web, o ponerte en contacto con alguno de nuestros funcionarios.

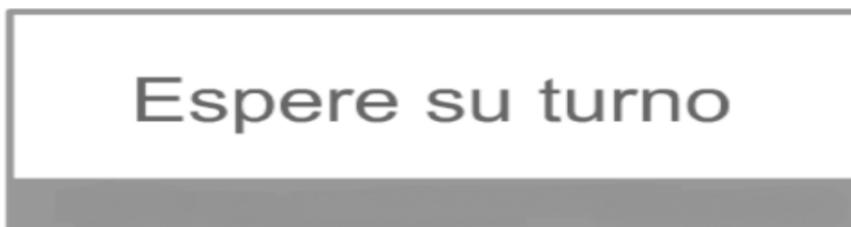
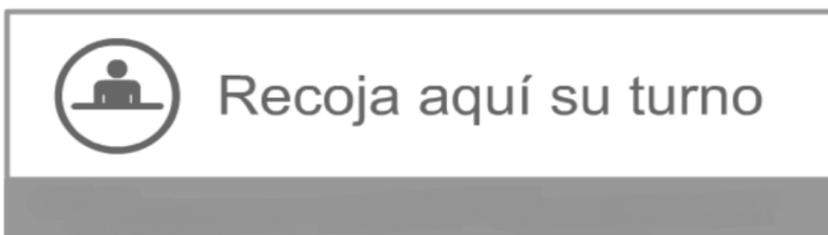
ANEXO #38: DISEÑO DE HOJA PARA SISTEMA DE QUEJAS.

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRACION ACADEMICA	
Hoja para Quejas, Reclamos y Sugerencias		
<p>Para la Administración Académica es muy importante conocer tus quejas y reclamos para tomar acciones sobre estas, así como tus sugerencias para mejorar los servicios; por eso, te pedimos que llenes los siguientes datos:</p>		
Nombre:		Teléfono - mail:
Hora:	Fecha:	Tipo de Usuario:
Carrera:		Estudiante <input type="radio"/> Egresado <input type="radio"/>
		Docente <input type="radio"/>
Tipo de Comentario:		
Queja <input type="radio"/> Reclamo <input type="radio"/> Sugerencia <input type="radio"/> Felicitación <input type="radio"/>		
Comentario:		
Personal <input type="radio"/> Servicio <input type="radio"/> Infraestructura <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/>		
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

ANEXO #39: MODELO DE BUZÓN DE SUGERENCIAS PARA LA OFICINA.



ANEXO #40: SEÑALIZACIÓN PROPUESTA PARA LAS INSTALACIONES.





ANEXO #40: PROPUESTAS DE AMBIENTES.

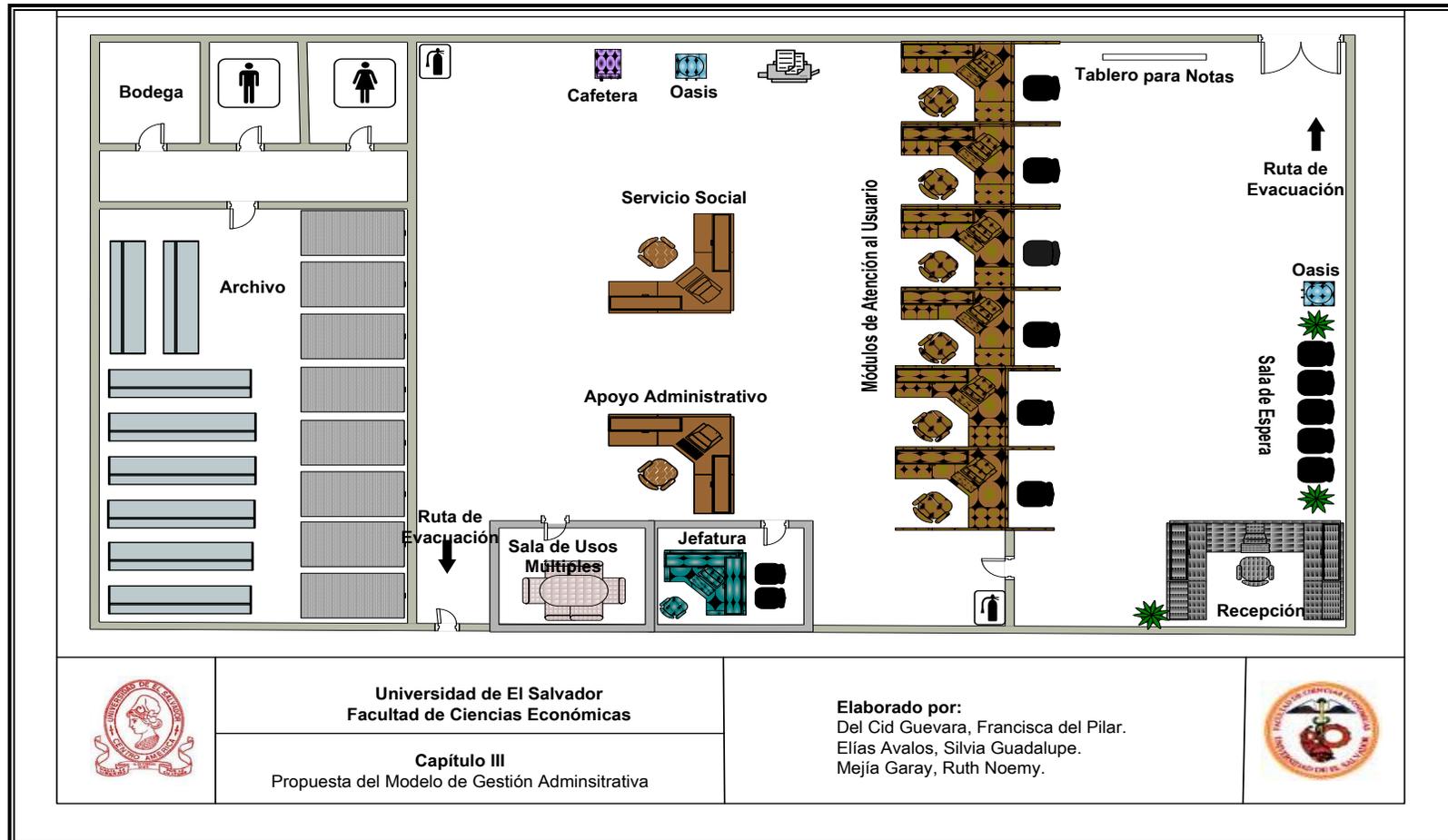


RECEPCIÓN



SALA DE USOS MÚLTIPLES

ANEXO #42: DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS POR USOS PROPUESTA.



Fuente: Grupo de Tesis.

ANEXO #43: PROPUESTA DE RECURSOS TECNOLÓGICOS.



GESTOR DE COLAS



PANTALLA INFORMATIVA



SISTEMA DE ALTAVOCES PÚBLICO PARA TECHOS.

