

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO
EN LA
GESTION DE VIVIENDA
DEL
FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO

EN

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTADA POR:

**MORENA ELIZABETH RIVAS CASTILLO
MILTON EUGENIO VELASQUEZ MARTINEZ
JUANA ANTONIA VILLARAN ROMERO**

ENERO DE 1989



SAN SALVADOR, EL SALVADOR - CENTRO AMERICA

T
332.32
R618d

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rector:

Lic. José Luis Argueta Antillón

Fiscal:

Herbert Wilfredo Padilla

Secretario General:

Ing. Pené Mauricio Mejía Méndez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano:

Lic. María Hortensia Dueñas de García

Secretario:

Lic. Santos Saturnino Serpas

Jurado Examinador:

Lic. Sabas Antonio Tobar
Presidente

Lic. Randolpho Tejada Heredia
Primer Vocal

Lic. Guillermo Pivera Larios
Segundo Vocal
Asesor

AGRADECIMIENTOS

A nuestra Alma Mater,
por habernos dado nuestra
formación profesional.

A nuestro Asesor:
Lic. Guillermo Fivera Laríos

Por su accesibilidad y colaboración
durante el desarrollo de todo el trabajo.

Al Lic. Julio Poberto Zamora
y al
Personal del
Fondo Social para la vivienda

Por su amabilidad y colaboración
decisiva para la realización del trabajo.

Al Lic. José Adolfo Orellana Siguenza

Por su desinteresada colaboración.

Los Autores

DEDICATORIA A:

Dios Todopoderoso
Por iluminar mi pensamiento y haberme
permitido escalar un peldaño más en mi vida.

Mis padres y tía:

Victor y Lidia
Y
Juana

Por haberme proporcionado su ayuda espiritual
y sincera ya que sin ello no hubiese logrado forjarme
en el camino correcto.

Mi esposo:

Pené Alberto

Por su comprensión y amor, los cuales fueron
los principales pilares que me animaron a seguir adelante.

Mi hijo:

Pené Ernesto

Quien a pesar de su corta edad tuvo que adaptarse
a los momentos que no pude dedicarle y que con su
amor y comprensión ha venido a fortalecer mi deseo
de seguir adelante.

Mis hermanos:

Ady, Pené y Almy

De quienes obtuve apoyo siempre que lo necesité.

Mis familiares y amigos:

Quienes con su confianza y ayuda desinteresada
me animaron para alcanzar este triunfo.

Morena Elizabeth

DEDICATORIA

A

El Fondo Social para la Vivienda

Milton

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y a
María Auxiliadora

Por iluminar mi pensamiento y guiar mis pasos
para lograr una meta más en mi vida.

A mis padres

Julian Villarán
Y
Nicolasa Pumero
(D.D.D.G.)

Por darme la vida, enseñarme el amor a Dios y
haber sembrado en mí la semilla de la superación.

A mi esposo

Francisco González Chávez

Quien con su comprensión y amor me animó a seguir
adelante.

A mis hijos

David, Omar y Francisco

Quienes se adaptaron a los momentos que no pude
dedicarles y que con su amor fortalecieron mi deseo
para alcanzar este triunfo.

A Mis hermanos

y en especial al Sacerdote José Modesto Villarán

De quien obtuve siempre el apoyo incondicional.

A mis amigos

Miguel Pérez Manzur
Y
Lety Rivero de Pérez

Con inmensa gratitud y reconocimiento.

Juana Antonia Villarán

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
GENERALIDADES SOBRE LA VIVIENDA EN EL CALVADOR	1
A. EL PROBLEMA HABITACIONAL	1
1. Aspectos Generales	1
2. El Crédito para Viviendas	5
B. EL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA	10
1. Objetivos	10
2. Marco Legal	11
3. Organización	15
4. Funciones Básicas	17
5. Fuentes de Recursos	21
C. PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO DEL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA	21
1. Tipos de Programas	21
2. Descripción de Programas	22
CAPITULO II	
ASPECTOS GENERALES PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	25
A. GENERALIDADES	25
B. METODOLOGIA PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	27
1. Programación	27
1.1 Desarrollo de Una Investigación Preliminar	28
1.2 Obtención de Autorización para Realizar la Auditoría Administrativa	28
1.3 Elaboración del Plan de Trabajo de Auditoría	29
1.4 Diagnóstico	29
a. Realización de la Investigación	30
b. Presentación de los Resultantes de la Investigación y Alternativas de Solución	30
2. Instrumentación	30
3. Ejecución	31

3.1	Toma de Decisiones sobre Propuestas Específicas en Base a los Resultados de la Auditoría Administrativa	31
3.2	Implantación de Decisiones	31
4.	Control	32
CAPITULO III		
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN LA GESTION DE VIVIENDA DEL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA		33
A.	ASPECTOS GENERALES	33
B.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	33
1.	Formulación del Problema	33
2.	Determinación de Objetivos	34
2.1	Objetivo General del Trabajo	34
2.2	Objetivos Específicos	34
3.	Formulación de Hipótesis	35
3.1	Hipótesis General del Trabajo	35
3.2	Hipótesis Específicas	35
4.	Método Utilizado en la Investigación	35
5.	Fuentes de Información Secundaria	36
6.	Selección de Técnicas para la Recopilación de la Información Primaria	36
7.	Determinación del Universo y Muestra de Estudio	36
7.1	Jefes de Unidad. Universo y Muestra	36
7.2	Empleados. Universo Muestra	37
7.3	Cotizantes. Universo y Muestra	38
C.	RECOPIACION Y TABULACION DE DATOS PRIMARIOS	39
D.	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	115
1.	La Planeación	115
1.1	Principios de Planeación Aplicados	115
a.	Principio de Unidad	115
b.	Principio de Continuidad	115
c.	Principio de Precisión	116
d.	Principio de Claridad de los Planes	116
e.	Principio de Penetrabilidad	116
1.2	Formulación de Pronósticos	117
1.3	Establecimiento de Objetivos y Metas	118
a.	Objetivos	118
b.	Metas	119

1.4	Formulación de Políticas	121
1.5	Procedimientos	123
1.6	Desarrollo de Programas	124
	a. Programas de Financiamiento	125
	b. Programa de Capacitación	126
	c. Programa de Prestaciones Sociales	126
2.	La Organización	126
2.1	Principios de Organización Aplicados	127
	a. Espacio de Control	127
	b. Delegación de Autoridad y Responsabilidad	128
	c. Centralización y Descentralización	129
	d. Principios de Excepción	129
	e. Principio de Unidad de Mando	130
	f. Moral Interna	131
	g. Jerarquía o Escala Jerárquica	131
	h. Especialización	131
2.2	Estructura Organizativa	132
2.3	Funciones	133
2.4	Manuales	135
3.	La Ejecución	137
3.1	Principios de Ejecución Aplicados	137
	a. Principio de la Vía Jerárquica	137
	b. Principio de la Unidad de Mando	138
	c. Principio de la Impersonalidad del Mando	138
	d. Principio de la Resolución de Conflicto	139
	e. Principio del Aprovechamiento del Conflicto	139
	f. Principio de la Coordinación de Intereses	139
3.2	Comunicación	140
3.3	Autoridad	142
3.4	Delegación	143
3.5	Supervisión	144
4.	El Control	145
4.1	Principio de Control Aplicados	146
	a. Principio del Carácter Administrativo del Control	146
	b. Principio de los Estándares	146
	c. Principio de Excepción	147

d.	Principio del Carácter Medial del Control	147
4.2	Establecimiento de los Medios de Control	147
4.3	Pecolección y Concentración de Datos	149
4.4	Interpretación y Valoración de los Resultados	149
4.5	Utilización de los Resultados	150
 CAPITULO IV		
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
A.	CONCLUSIONES	151
1.	La Planeación	151
2.	La Organización	153
3.	La Ejecución	155
4.	El Control	158
B.	RECOMENDACIONES	160
1.	La Planeación	160
2.	La Organización	162
3.	La Ejecución	163
4.	El Control	166
	 BIBLIOGRAFIA	 168
	 ANEXOS	 171

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Este Diagnóstico Administrativo en la Gestión de Vivienda del Fondo Social para la Vivienda, se ha desarrollado considerando la enorme importancia que en la solución del problema habitacional existente en el país desarrolla esta institución crediticia, razón por la cual debe funcionar adecuadamente para lograr en la mejor forma posible sus metas y objetivos institucionales.

En este sentido, la realización periódica de estudios técnicos de carácter administrativo, que le permitan evaluar su funcionamiento, y la solución de problemas en las diferentes áreas organizativas que la conforman se pueden considerar valiosas e indispensables instrumentos para la toma de adecuadas decisiones administrativas.

El referido Diagnóstico tiene como objeto hacer un análisis racional y sistemático de las funciones principales de la Institución para detectar problemas que producen deficiencias así como las causas que las generan, de esta forma proporcionar algunas sugerencias que contribuyan a superar dichos problemas.

El documento contiene en su estructura tres capítulos desarrollados de la manera siguiente:

En el Capítulo I - Generalidades sobre la Vivienda en El Salvador, se realiza una descripción y análisis general del problema habitacional en el país. Con este propósito se detallan algunos antecedentes históricos que lo han originado y la forma en que se ha tratado de resolver por las instituciones privadas y estatales que a través del crédito financian viviendas para la población. Posteriormente se define al Fondo Social para la Vivienda como institución crediticia por medio de la cual se gestiona vivienda y de la que se hace una exposición de sus objetivos, marco legal que la sustenta, la organización que le sirve de base, las fun-

ciones básicas que desarrolla, y sus fuentes de recursos para su funcionamiento. Finalmente se hace mención de la ejecución de programas de financiamiento, los que se clasifican por tipos de programa, haciendo una descripción de los mismos.

En el Capítulo II - Aspectos Generales para el Desarrollo de una Auditoría Administrativa, contiene una descripción general de los aspectos teóricos relacionados con la Auditoría Administrativa como instrumento de análisis y toma de decisiones que puede ser utilizado para evaluar el funcionamiento de una institución, se destaca su importancia y se establece una metodología para ser desarrollada en la realización de una Auditoría Administrativa, explicándose además cada una de las fases o etapas que la conforman.

El Capítulo III - Diagnóstico Administrativo en la Gestión de Vivienda del Fondo Social para la Vivienda, contiene aspectos generales sobre la importancia de una adecuada administración que haga posible el cumplimiento de sus objetivos, realizando evaluaciones periódicas que le permitan detectar y corregir las deficiencias observadas, para el eficaz funcionamiento de sus actividades.

Seguidamente contiene la metodología de la investigación dentro de la cual están las siguientes etapas:

- Formulación del Problema
- Determinación de Hipótesis
- Método usado en la Investigación
- Fuentes de Información Secundaria
- Selección de Técnicas para la Recopilación de la Información Primaria
- Determinación del Universo y Muestra del Estudio obtenida de los jefes, empleados y trabajadores cotizantes del Fondo; luego la tabulación y análisis de los resul-

tados de la investigación de campo, aplicando el proceso administrativo.

La Planeación: En este sentido se analizan en la institución la forma cómo se lleva a cabo la importante función de planificación de actividades, los principios de planificación aplicados, la formulación de pronósticos, establecimiento de objetivos y metas, formulación de políticas, procedimientos y desarrollo de programas.

La Organización: Se inicia con el análisis de los principios de organización aplicados, su estructura organizativa, las funciones que se desarrollan y los manuales administrativos que se utilizan.

La Ejecución: En esta fase se analizan los principios de ejecución aplicados, la comunicación entre los niveles jerárquicos y la delegación y supervisión ejercida en las actividades que se desarrollan en la institución.

El Control: Se efectúa a partir del estudio de los principios de control aplicados, el establecimiento de medios de control utilizados para controlar las actividades, operaciones de recolección y concentración de datos, interpretación y valoración de resultados y utilización de los mismos.

Capítulo IV - Conclusiones y Recomendaciones. En este capítulo se presentan las conclusiones de tipo general como resultado de la evaluación realizada en los diferentes aspectos comprendidos al analizar las fases del proceso administrativo y su aplicación en la planeación, organización, ejecución y control. Asimismo se presentan las recomendaciones orientadas a solucionar o minimizar algunos problemas existentes en el Fondo Social para la Vivienda.

El desarrollo de los capítulos antes mencionados comprende la

totalidad del trabajo realizado. Para finalizar queremos agradecer el interés demostrado por los dirigentes y personal del Fondo, que permitieron el desarrollo de nuestra investigación de campo.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE LA VIVIENDA EN EL SALVADOR

CAPITULO I

GENEPALIDADES SOBRE LA VIVIENDA EN EL SALVADOR

A. EL PROBLEMA HABITACIONAL

1. Aspectos Generales

El Salvador es uno de los países de América Latina que se ha caracterizado por el acelerado crecimiento demográfico de su población, la limitada extensión de su espacio territorial, la existencia de problemas socio-económicos en lo relacionado a los bajos niveles de ingresos, la inflación, el desempleo, escaso margen de ahorro y otros que se agravan aún más por los efectos negativos generados por la crisis política que atraviesa el país. Estos factores han incidido en el notorio deterioro de las condiciones de vida de sus habitantes, los que enfrentan las más graves dificultades en lo relacionado a la satisfacción de sus necesidades básicas de alimentación, salud, educación, vestido y vivienda.

Por su elevada densidad demográfica y crecimiento poblacional mayor precisamente en los sectores de bajos ingresos, la falta de vivienda de bajo costo que reúna las mínimas condiciones de infraestructura y servicios básicos (agua, energía eléctrica, telecomunicaciones, centros de salud, transporte, etc.), se constituye en uno de los problemas principales para su población por los efectos adversos que esta situación ocasiona a las familias de escasos recursos, las que por su precaria condición económica encuentran serias dificultades en la adquisición de viviendas de este tipo, lo que las ha obligado a habitar en sitios inadecuados a su condición humana; ésto ha propiciado la proliferación y el desarrollo de tugurios, mesones y viviendas marginales, que provocan un ambiente de contaminación, hacinamiento y promi-

cuidado generadores de enfermedades para quienes las habitan.

Esta situación contribuye además al empeoramiento del problema habitacional existente en el país.

Son diversas las causas que han dado origen al problema habitacional el cual continúa sin ser adecuadamente resuelto por las instituciones públicas y privadas, creadas con el propósito de facilitar el acceso a la vivienda para la población. En este sentido la alta tasa de crecimiento demográfico actúa en forma negativa porque con el crecimiento de la población se incrementa la demanda por nuevas viviendas.

De acuerdo a las cifras estadísticas la población crece en forma acelerada debido a la elevada tasa de natalidad existente en el país, la que ha sido estimada en un 29.8% y la baja tasa de mortalidad del 8.29% de acuerdo a datos disponibles para ¹⁹⁷⁵ 1984¹ esto se traduce en necesidades de nuevas viviendas para la población y plantea además serias dificultades a las entidades que prestan asistencia crediticia con ese propósito, debido a que en algunos casos la limitación de recursos financieros no les permite la atención oportuna de la demanda de créditos hipotecarios, la que crece en forma proporcional al crecimiento demográfico. A este hecho puede agregarse además la desigual relación entre el nivel de ingresos de la población y el costo de adquisición de la vivienda que impide a un alto porcentaje de familias salvadoreñas participar de los planes de viviendas institucionales, relegándolas a vivir en zonas marginales, estableciéndose en esta forma una dualidad entre una poblacional minoritaria que puede financiar la compra de una vivienda propia y una población mayoritaria que no tiene capacidad económica

¹ Anuario Estadístico, Págs. 40-29. Tomo II Situación Demográfica. Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Economía. San Salvador.

para hacerla, debido a la limitada condición de sus ingresos.

Si se considera además el escaso margen de ahorro de la mayoría de la población, resulta evidente el limitado acceso a las soluciones habitacionales disponibles para numerosas familias, las que no pueden satisfacer la necesidad de vivienda propia, cuyo costo de adquisición experimenta constantes cambios a causa de la inflación, porque el incremento de los precios de los insumos utilizados para construir vivienda eleva el costo de adquisición de estas a la población.

La alta tasa inflacionaria entre el 19.59% según las fuentes oficiales² ha sido resultado de la dinámica alcista de los precios a partir del año 1986¹ y la imposición de medidas económicas por parte del gobierno central, esto impide la construcción de viviendas baratas o de interés social, ya que aumenta los costos de producción y los precios de venta de las unidades habitacionales, afectando ésto especialmente la demanda de nuevas viviendas de los grupos^o de escasos recursos de las ciudades y de la población que se desplaza de las zonas rurales a las zonas urbanas las que deben buscar alojamiento en las zonas marginales o en asentamientos ilegales que no les ofrecen las mínimas condiciones de higiene, comodidad y seguridad social para ellos y sus escasas pertenencias.

Asimismo la falta de una adecuada Política Nacional de Vivienda contribuye a empeorar las expectativas en materia de vivienda y al consecuente agravamiento del problema habitacional al no permitir el funcionamiento coordinado de la

² Índice de Precios al Consumidor Pág. 17 Dic. 1987 boletín Editado por la Dirección General de Estadísticas y Censos. Ministerio de Economía San Salvador.

estructura institucional establecida para satisfacer las necesidades habitacionales de la población, a través de las directrices contenidas en una adecuada política de vivienda se podría visualizar en forma integral el problema habitacional y se plantearían soluciones al déficit de viviendas al surgimiento de asentamientos ilegales, al deterioro de las edificaciones y viviendas así como a equilibrar la oferta y demanda de viviendas de acuerdo a las características socio-económicas de la familia salvadoreña; atendiendo además, a la población rural, la que ha sido olvidada de los proyectos habitacionales que han sido trazados esporádicamente por el sector estatal.

El déficit de viviendas en El Salvador, ha tenido un acelerado crecimiento y es considerado numéricamente muy grande tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

EL SALVADOR
PROYECCION DEL DEFICIT TOTAL DE VIVIENDAS
(LATENTE MAS REPOSICION MAS DEMANDA POP (CRECIMIENTO DEMOGRAFICO)
1965-1980
(EN MILLAPES)

AÑOS	DEFICIT LATENTE	VIVIENDA DE REPOSICION *	DEMANDA POP (CRECIMIENTO DEMOGRAFICO) **	DEFICIT TOTAL
1965	431.0	5.3	8.8	445.1
1966	445.1	5.3	9.0	459.5
1967	459.5	5.3	9.4	474.2
1968	474.2	5.3	9.7	489.2
1969	489.2	5.3	9.9	504.5
1970	504.5	5.3	10.3	520.2
1971	520.2	5.3	10.6	536.2
1972	536.2	5.3	11.0	552.5
1973	552.5	5.3	11.4	569.2
1974	569.2	5.3	11.7	586.3
1975	586.3	5.3	12.1	603.8
1976	603.8	5.3	12.5	621.7
1977	621.7	5.3	12.9	639.8
1978	639.8	5.3	13.4	658.7
1979	658.7	5.3	13.8	677.8
1980	677.8	5.3	14.3	697.5

* La cifra estimada es de 5,344

** Los valores en esta columna son acumulativos y se han calculado sobre la base de un aumento de población de 3.3 por ciento anual.

Fuente: Plan de la Nación para el desarrollo económico y social 1965-1969. Consejo Nacional Económico, El Salvador 1964.

Durante 1965 El Salvador tenía un déficit latente de 431,020 unidades⁹ y se calculaba que el número de vivienda que debían reponerse anualmente era de 5,344 unidades, constantes hasta 1980. La necesidad por aumento de la población al principio del período era de 8,768 unidades y el déficit total llegaba a 445,131 unidades.

Para 1970 se calculó que el déficit latente era de 504,555 unidades y que las necesarias para cubrir el incremento de la población llegarían a 10,312, produciendo un déficit total para ese año de 520,211 viviendas. Para 1975 el déficit latente se esperaba de 586,349 unidades, y que la necesidad por aumento de la población llegaría a 12,128 viviendas y el déficit total crecería hasta las 603,821 unidades.

Finalmente para el año de 1980 el déficit total ascendería a 697,452 unidades. En esta forma, los porcentajes de aumento entre 1980 y 1965 serían de 57.3 para el déficit latente; de 62.7 para el déficit creado por el aumento de población; y de 56.0 para el déficit total.

Considerando el limitado espacio territorial y el acelerado crecimiento demográfico del país, el total estimado se incrementará aun más con el transcurso del tiempo, obligado a la construcción de unidades habitacionales de espacio más reducido para satisfacer la creciente demanda de viviendas especialmente en las áreas donde se concentra la población.

2. El Crédito para Viviendas

En El Salvador, se ha intentado resolver el problema habitacional de las familias de escasos recursos económicos con la

⁹ La Vivienda en Centroamérica, pág. 7, Enero 1969 Secretaría General de la Organización de Estados Centroamericanos.

creación de instituciones crediticias que han surgido a través del tiempo para financiar la adquisición de viviendas por medio del otorgamiento de créditos con ese propósito, previa aceptación y cumplimiento por parte del solicitante de los requisitos y condiciones establecidas en cada una de esas instituciones tanto del sector público como del sector privado.

La participación del Estado en la búsqueda de soluciones habitacionales en el sector vivienda se inicia en el año 1926, cuando a las puertas de la crisis económica mundial se le dió por primera vez atención al problema habitacional, para ello se le proporcionó toda clase de facilidades a las compañías y sociedades de esa época con el propósito de que se constituyeran para construir, las entonces llamadas "Casas Baratas".

Este primer intento no generó los resultados esperados, pero sirvió, no obstante para demostrarle al Estado la urgente necesidad de tomar acciones directas, con ésto se dió lugar a que el Estado creara el 24 de octubre de 1932 la Junta Nacional de Defensa Social,⁴ organismo que tuvo a su cargo la construcción de las primeras viviendas (un total de 54 casas baratas en la colonia Honduras en el Departamento de San Salvador) y la atención de las deficiencias sociales en el sector rural por medio de los programas de colonización rural.

En el año 1943, la Junta Nacional de Defensa Social cambió su nombre; creándose en su lugar el Mejoramiento Social,

⁴ Decreto Legislativo Nº 48 publicado en Diario Oficial de fecha 28 de octubre de 1932.

S.A.,⁵ con las mismas funciones que la anterior. Con esta Institución se oficializó la participación del Estado en el financiamiento de programas habitacionales. Sin embargo, su vida institucional fue efímera debido a que los juristas de la época consideraron que su creación como sociedad anónima al permitir la participación del sector privado en el financiamiento de viviendas era inconstitucional. Durante su gestión se construyeron únicamente 259 viviendas, con un costo total de \$751.9 miles, que fueron financiados en su totalidad por el Estado.

Al nuevo Mejoramiento Social se le dió una estructura legal en donde el Estado sería el único responsable de su gestión; esta institución funcionó hasta el año 1950, durante el que se consideró que la atención al problema de la vivienda había que especializarla, creándose en su lugar el Instituto de Vivienda Urbana para tender la problemática habitacional de las ciudades y el Instituto de Colonización Rural para atender las deficiencias del sector rural.

Mejoramiento Social construyó un total de 937 viviendas de un monto equivalentes a \$5.3 millones financiados con recursos estatales. El Instituto de Vivienda Urbana (IVU) fue creado el 29 de Diciembre de 1950,⁶ con el objeto de "Fomentar la provisión de viviendas urbanas, higiénicas, cómodas y económicas para familias de escasos y medianos recursos", de acuerdo al Art. 2 de su ley de Creación en su desarrollo institucional ha contribuido a generar soluciones habitacionales con aportes del Estado, los que no obstante con el transcurso de los años han experimentado disminuciones sig-

⁵ Decreto Legislativo N^o 115 publicado en Diario Oficial de fecha 4 de enero de 1943.

⁶ Decreto Legislativo N^o 111. Publicado en Diario Oficial de fecha 29 de Diciembre de 1950.

nificativas las que han afectado su gestión. Por ejemplo de 1951 a 1962 el Estado aportó una suma de \$77.8 millones, ésto significa que en los primeros doce años el Estado aportó 75% de los recursos de la institución. Durante el período comprendido entre 1963 y 1970 el Estado aportó una suma de \$14.5 millones los que únicamente representan 14% de los aportes totales que el IVU ha recibido del Estado desde 1951. Eso ha resultado de considerarsele a esta Institución capaz de financiar sus propios programas habitacionales o de recurrir como sujeto de crédito a otras fuentes de financiamiento. Otro factor que causa la reducción de los subsidios estatales se da en el hecho que a partir de los años sucesivos a 1970 empiezan a operar los programas de viviendas adjuntos a la seguridad social, la que trae consigo el surgimiento del Fondo Social para la Vivienda.

Ante esa situación el IVU ha debido recurrir al financiamiento proporcionado por el Banco Interamericano de Desarrollo para continuar en forma normal sus operaciones. Sin embargo, esto ha repercutido desfavorablemente en la gestión de vivienda realizada por esta Institución, en lo relacionado a la ejecución de programas integrales requeridos por la población.

Además del IVU participan en la asistencia crediticia en el sector vivienda, instituciones como: La Financiera Nacional de la Vivienda (FNV), que fue creada en 1963 con el objeto de canalizar recursos financieros aportados por el Estado y también fondos propios a las Asociaciones de Ahorro y Préstamo (AAP), las que conforman un sistema de sociedades anónimas actualmente nacionalizadas que tienen por objeto facilitar los medios para obtener viviendas a los ahorrantes del sistema; a través de la concesión de préstamos para urbanización y construcción de programas de proyectos habitacionales y préstamos hipotecarios a sus asociados o depositantes.

Con este propósito además de los fondos obtenidos de la FNV utilizan los aportes de accionistas y los ahorros de las cuentas individuales que les son confiadas. El costo financiero de los recursos obtenidos de la FNV no les permite a las AAP financiar viviendas de bajo precio en los diferentes proyectos habitacionales que financian. Por ello la gestión de viviendas por ellas realizados favorece prioritariamente a los sectores de medianos y altos ingresos por su capacidad económica para adquirir las viviendas del sistema.

En el año 1970 fue creada la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), como una corporación de utilidad pública del sector privado con el propósito de ejecutar programas habitacionales a través del sistema de agua mutua y del desarrollo comunitario; para su funcionamiento esta Institución ha recibido aportes del Estado, donaciones provenientes del exterior y de otras comunidades utilizando además fondos propios para facilitar a los habitantes de misiones y tugurios el acceso a viviendas de bajo costo y limitadas condiciones de infraestructura a través de programas de poca cobertura.

El Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP), fue creado en el año de 1975 con el objeto de proporcionar prestaciones de seguridad social a los cotizantes civiles del sector público. En este sentido una de sus principales prestaciones es la de otorgar créditos para la adquisición de unidades habitacionales. Para ello hace uso de los recursos procedentes del Estado, sus fondos propios y las cotizaciones provenientes de sus afiliados. Otra de las Instituciones que se ocupa de facilitar viviendas a sus asociados en forma particular es el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA), que surge a partir del año 1980 y destina parte de sus fondos propios, así como aportes del Estado y cotizaciones de sus afiliados para fi-

nanciar la adquisición de viviendas como una de sus prestaciones sociales.

Finalmente podría mencionarse la asistencia crediticia en el campo de la vivienda que es proporcionada por el Banco Hipotecario y los Bancos Comerciales al público en general, pero en este aspecto su participación no es decisiva porque el financiamiento para la adquisición de viviendas constituye un reducido porcentaje del total de sus actividades bancarias.

B. EL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA

El Fondo Social para la Vivienda es una Institución creada el 15 de junio de 1973, mediante Decreto Legislativo Nº 328 de fecha 17 de mayo del mismo año.⁷ Siendo una Institución de crédito autónoma de Derecho Público y con Personería Jurídica; dedicada a proporcionar seguridad social a través de la dotación y mejoramiento habitacional para sus trabajadores cotizantes mediante la canalización de la asistencia crediticia necesaria para la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de vivienda, logrando con ello satisfacer una de las condiciones indispensables para una existencia digna de sus cotizantes.

1. Objetivos

El Fondo Social para la Vivienda tiene como objetivo principal el contribuir a la solución del problema habitacional de los trabajadores; proporcionándoles los medios adecuados para la adquisición de viviendas cómodas, higiénicas y seguras.

⁷ Publicado en el Diario Oficial Nº 104, Tomo 239 del 6 de junio de 1973.

Entre sus objetivos específicos están:

- a) Satisfacer la demanda de vivienda a los diferentes estratos sociales cotizantes dando prioridad a los niveles de bajos ingresos salariales.
- b) Otorgar crédito cuyo destino sea proveer de viviendas a los trabajadores cotizantes de acuerdo a los medios establecidos por la Ley.
- c) Impulsar la construcción masiva de vivienda en las diferentes zonas del país procurando minimizar los costos de construcción.
- d) Fomentar el desarrollo a las comunidades con los adjudicatarios de las viviendas del Fondo a través de servicio de proyección social.
- e) Asegurar y ampliar las fuentes de ingreso para el desarrollo de los programas institucionales.

2. Marco Legal

Esta Institución se rige desde el punto de vista legal por su Ley de Creación, que data desde 1973, y sus Peformas a la fecha, así mismo, forma parte de este marco legal el "Peglamento Básico de la Ley del Fondo Social para la Vivienda", emitido mediante Decreto Ejecutivo N^o 15 en los Famos de Economía, de Trabajo y Previsión Social y de Hacienda, con fecha 8 de febrero de 1977.^e

Por consiguiente los instrumentos antes mencionados establecen las normas y procedimientos jurídicos que hacen posible el cumplimiento de sus objetivos a nivel institucional, permitiéndole establecer la estructura administrativa y organización necesaria para el desarrollo de sus operaciones.

^e Publicados en el Diario Oficial N^o 30, Tomo 254 del 11 de febrero de 1977.

De acuerdo al Art. 9 de su Ley de Creación, esta Institución está organizada de la siguiente manera: Asamblea de Gobernadores, Junta Directiva, Gerencia General y el Consejo de Vigilancia.

Asamblea de Gobernadores: Esta es la autoridad suprema del Fondo y está integrado por: Los Ministerio de Obras Públicas, Trabajo y Previsión Social, de Hacienda, de Economía, Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social y además por dos gobernadores representantes del sector patronal y del sector laboral, por cada uno de los cuales hay un gobernador suplente designado en igual forma que los propietarios, los cuales son electos para un período de cuatro años sin que puedan ser reelectos.

El Ministro de Obras Pública será el Presidente de la Asamblea de Gobernadores; en su defecto el Ministro de Trabajo y Previsión Social y en ausencia de éste el Ministro de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social.⁹

Esta Asamblea se reúne ordinariamente dos veces por año, previa convocatoria y podrá reunirse extraordinariamente cuando sea convocada por el Presidente, a propuesta de por lo menos cinco gobernadores del Consejo de Vigilancia o de la Junta Directiva.¹⁰

Junta Directiva: La Junta Directiva estará integrada por cinco miembros, así:

- Un Director nombrado por el Presidente de la República y cuatro Directores nombrados por la Asamblea de Gobernadores, en la forma siguiente:

⁹ Art. 11 Ley de Creación F.S.V.

¹⁰ Art. 13 Ley de Creación F.S.V.

- Un Director a propuesta de los gobernadores representantes del sector patronal; un Director a propuesta de los gobernadores del sector laboral; dos Directores a propuesta de los gobernadores representantes del sector público.

Por cada Director propietario habrá un Director Suplente nombrado en la misma forma que el titular.

El Director nombrado por el Presidente de la República será el Presidente de la Junta Directiva y Director Ejecutivo del Fondo.¹¹

Los miembros de la Junta Directiva durarán en sus cargos tres años y podrán ser reelectos, excepto los del sector laboral y patronal.¹²

La Junta Directiva convocada por el Director Ejecutivo sesionará en forma ordinaria una vez por semana y en forma extraordinaria las veces que sea necesario, debiendo convocarla el Director Ejecutivo por propia disposición a propuesta de dos o más directores o del Consejo de Vigilancia. Para constituirse deberá reunir un mínimo de cuatro miembros.¹³

Dirección Ejecutiva: La Dirección Ejecutiva del Fondo estará a cargo del Director Ejecutivo, quien ejercerá la representación legal del Fondo. Este tendrá a su cargo la ejecución de las disposiciones de la Junta Directiva y la supervisión

¹¹ Art. 17 Ley de Creación F.S.V.

¹² Art. 18 Ley de Creación F.S.V.

¹³ Art. 22 Ley de Creación F.S.V.

y coordinación de todas las actividades del Fondo para la cual contará con la colaboración de la Gerencia.¹⁴

Gerencia General: La Gerencia estará a cargo de un Gerente General, quien responderá ante el Director Ejecutivo y la Junta Directiva, del eficiente y correcto funcionamiento de la Administración del Fondo.¹⁵

Consejo de Vigilancia: El Consejo de Vigilancia tendrá a su cargo la supervisión de la correcta aplicación de esta Ley, sus Reglamentos y los Acuerdos o Resoluciones de la Asamblea de Gobernadores y de la Junta Directiva.¹⁶

El Consejo de Vigilancia estará integrado por cuatro miembros, quienes durarán en sus cargos dos años, así:

- Uno electo por el sector patronal; uno electo por el sector laboral; dos nombrados por el Poder Ejecutivo; uno en el Pamo de Obras Públicas y otro en el Pamo de Trabajo y Previsión Social.

Los representantes de los sectores patronales y laborales serán electos por sus respectivas organizaciones, de conformidad al Reglamento respectivo, y no podrán ser reelectos.¹⁷

El Consejo de Vigilancia deberá reunirse por lo menos una vez al mes, a iniciativa de cualquiera de sus miembros.¹⁸

¹⁴ Art. 27 Ley de Creación F.S.V.

¹⁵ Art. 28 Ley de Creación F.S.V.

¹⁶ Art. 34 Ley de Creación del F.S.V.

¹⁷ Art. 35 Ley de Creación F.S.V.

¹⁸ Art. 37 Ley de Creación F.S.V.

3. Organización

Con el propósito de que el Fondo Social para la Vivienda lleve a cabo las actividades tendiente a contribuir a la solución habitacional de los trabajadores, proporcionándole los medio adecuados para la adquisición de viviendas es de vital importancia que exista una estructura organizativa adecuada en donde operen los mecanismos administrativo s y técnicos que les permita cumplir con las exigencias actuales y futuras de sus cotizantes. A continuación se presenta el organigrama de la Institución y posteriormente se hace una breve descripción de las áreas generales de su estructura organizativa.

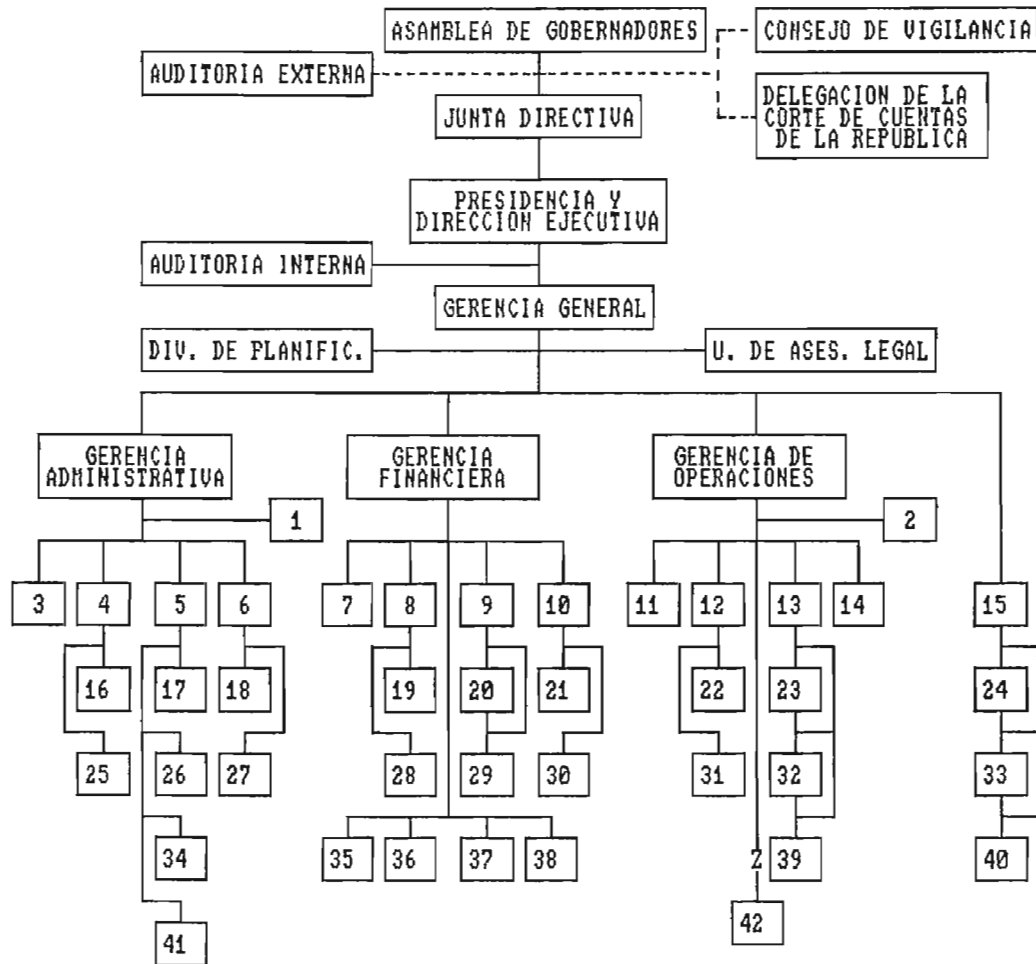
Area de Alta Dirección: Representada por la Asamblea de Gobernadores, Consejo de Vigilancia, Auditoría Externa, Junta Directiva, Presidencia y Dirección Ejecutiva, y Gerencia General.

Area de Asesoría: Esta área está integrada por la División de Planificación, Unidad de Asesoría Legal, Unidad de Auditoría Interna y las asesorías temporales que se contraten.

Area de Apoyo: Consiste en el soporte administrativo y apoyo logístico que debe realizar la Gerencia Administrativa, así como el apoyo en actividades mecanizadas que proporcione el Departamento de Procesamiento de Datos.

Area Operativa: Esta área cumple directamente con el objetivo del Fondo y está conformada por la Gerencia Financiera y Gerencia de Operaciones, la cual tiene a su cargo además, la Administración del funcionamiento de las Agencias de esta Institución, las cuales están consideradas como Unidades Descentralizadas.

FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA
ORGANIGRAMA ACTUAL



1. U. DE ORG. Y METODOS
2. RELACIONES PUBLICAS
3. DEPTO. OPERACIONES
4. DEPTO. DE PERSONAL
5. DEPTO. SERV. GENERALES
6. DEPTO. INMOBILIARIO
7. PROGRAM. Y PROYEC. FINANC.
8. DEPTO. DE PRESTAMOS
9. DEPTO. DE CONTABILIDAD
10. DEPTO. DE COTIZACIONES
11. DEPTO. DE VALUOS
12. DEPTO. DE CONTRATACION
13. DEPTO. DE CREDITOS
14. DEPTO. DE PROM. Y COMERC.
15. PROCESAMIENTO DE DATOS
16. PRESTACIONES Y ESTADISTICA
17. TRANSPORTE
18. INVENTARIO DE VIVIENDA
19. CONTROL CARTERA
20. PATROMONIAL
21. CUENTA INDIVIDUAL

22. ESTUDIOS Y ESCRITUR.
23. RECEPCION Y PRECALIF.
24. OPERACIONES
25. EPLEO Y REGISTRO
26. CORRESP. ARCHIVO Y R.
27. BANCO DE BIERRAS
28. CONTROL HORA
29. FISCAL
30. DEVOLUCIONES
31. REGISTRO
32. CONTROL Y CANALIZACION
33. CONTROL DE CALIDAD
34. PROVEEDURIA
35. CUENTAS POR PAGAR
36. TESORERIA
37. ADMON. DE SEG. Y GARANT.
38. RECUPERACION JUDICIAL
39. EVALUACION
40. ANALISIS DE PROGRAMAS
41. MANTENIMIENTO E INTENDENCIA
42. AGENCIAS

4. Funciones Básicas

Para alcanzar los fines propuestos, el Fondo establece en su legislación y Manual de Funciones¹⁹, una serie de actividades para las diferentes áreas administrativas de Alta Dirección, de Asesoría, de Apoyo y Operativa, de las cuales se mencionan las siguientes:

a. Area de Alta Dirección

1) Asamblea de Gobernadores: La Asamblea de Gobernadores fija la política que le permita alcanzar los fines del programa de seguridad social y entre las funciones principales que a este organismo le corresponden están:

- Aprobación de proyectos de presupuestos, plan de labores, Estados Financieros.
- Otras funciones afines al cargo.

2) Junta Directiva: Entre sus atribuciones principales están:

- Cumplir y hacer cumplir la Ley de Creación del Fondo y sus reglamentos, acuerdos y resoluciones de la asamblea de Gobernadores y sus propias disposiciones.
- Acordar las medidas que sean necesarias para lograr las finalidades del Fondo.
- Nombrar, suspender y remover a propuesta del Director Ejecutivo, al Gerente y Funcionario.

¹⁹ Manual de Funciones, FSV, 1987.

- Otras funciones necesarias para lograr en finalidad del Fondo.
- 3) **Presidencia y Dirección Ejecutiva:** Este tiene a su cargo la ejecución de las disposiciones de la Junta Directiva y la Supervisión y Coordinación de todas las actividades del Fondo contando con la colaboración de la Gerencia. Entre sus funciones principales están:
- Autorizar las operaciones financieras y comerciales relacionada con la gestión que la Junta Directiva se hubiere encomendado.
 - Vigilar la marcha general del Fondo y comunicar a la Gerencia los acuerdos y resoluciones de los órganos del mismo.
 - Ejercer otras funciones que le correspondan de acuerdo con la ley, reglamentos y acuerdos de la asamblea de Gobierno.
- 4) **Gerencia General:** Entre sus funciones principales están:
- Responder por el efectivo desarrollo de los planes y programas de corto, mediano y largo plazo, informando constantemente sobre los alcances a la Dirección Ejecutiva.
 - Conocer de todas las operaciones de la Institución mediante informes recibidos por parte de las diferentes áreas organizativas del Fondo.
 - Supervisar constantemente el cumplimiento de las políticas, objetivos, normas e instrucciones téc-

nico-administrativos de todos los niveles jerárquicos de la institución.

- Otras funciones afines del cargo.

5) Consejo de Vigilancia: Le corresponde:

- La supervisión de la correcta administración del patrimonio del Fondo y en especial en ingresos y gastos e inversiones.
- Revisar la ejecución de planes, programas, estudios e investigaciones.
- Informes al Presidente de la Asamblea de Gobernadores las irregularidades que existieren y proponer a la Asamblea y Junta Directiva las medidas que crean convenientes para la mejor Administración del Fondo.
- Otras funciones afines al cargo.

b. Area de Asesoría: Las principales funciones que le corresponden a esta área son:

- Asesorar a la Administración Superior y demás áreas de organización en lo relativo a planes, programas y proyectos a desarrollar.
- Elaborar o colaborar en la preparación de estudios técnicos necesarios en lo referente a la problemática habitacional del país a corto, mediano y largo plazo.

- Realizar y/o asesorar otros estudios que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Institución.

c. Area de Apoyo: A esta área le corresponde:

- Dotar a toda la organización del Fondo de los recursos humanos y materiales de acuerdo a las necesidades de la Institución.
- Coordinar el desarrollo de las actividades y programas de adiestramiento y capacitación para el personal velando porque sean implementados los programas que conlleven incremento en el acervo cultural, de acuerdo a las necesidades del Fondo.
- Otras actividades encomendadas a esta área para el buen funcionamiento del Fondo.

d. Area Operativa: A esta área le corresponde principalmente:

- Formular los programas financieros para que viabilicen en forma eficiente la percepción de recursos financieros a fin de garantizar la ejecución de los programas de inversión y funcionamiento institucional.
- Coordinar la programación de recursos financieros para llevar a cabo la concesión de créditos eficientemente.
- Mantener sistemas y procedimientos contables que faciliten la aplicación e información de las operaciones financieras de la institución.

- Otras funciones afines al cargo.

5. Fuentes de Recursos

Toda institución o empresa ya sea ésta pública, privada o mixta, para que tenga un adecuado funcionamiento y cumpla con los objetivos propuestos, es necesario dotarla de los recursos financieros, físicos, y humanos.

Los recursos financieros del Fondo, se han constituido a través de un subsidio inicial del Estado por \$25,000,000; cotizaciones pagadas por patronos y trabajadores respectivamente las cuales son calculadas sobre las remuneraciones afectas al Fondo dentro de los límites establecidos; las utilidades netas que se obtengan como resultado de sus operaciones; otros ingresos que se obtienen de cualquier título.

Cuando entró en vigencia la Ley del Fondo, o sea en el año de 1973, todos los trabajadores y patronos, que cotizaban al Instituto Salvadoreño del Seguro Social, pasaron a cotizar a la Institución, primeramente mencionada, de acuerdo al Art. 74 de su Ley de Creación, que fueron aproximadamente 150.000 y 10.000 trabajadores y patronos respectivamente, logrando con ello, que la estructura financiera tuviera una mayor solidez, agregándole además los subsidios y aportes que el Estado le concediera para llevar a cabo los programas de desarrollo encomendados.

C. PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO DEL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA

1. Tipos de Programas

Como un aporte para solucionar en parte el problema habitacional de los trabajadores cotizantes, el Fondo ha implemen-

tado programas que proporcionen los medios para que éstos puedan adquirir una vivienda cómoda, higiénica y segura. Entre los programas que se desarrollan actualmente se mencionan los siguientes:

- a) Financiamiento Directo;
- b) Construcción de Viviendas;
- c) Remodelación, Ampliación y Mejoras de Vivienda (PAM)
- d) Refinanciamiento.
 - Financiamiento de Deuda Hipotecaria.
 - Refinanciamiento por Mora.

2. Descripción de Programas

a. Financiamiento Directo

Este programa está considerado como el de mayor importancia y consiste en que el cotizante pueda adquirir a través del financiamiento otorgado por el Fondo, una vivienda de su elección nueva o usada, a las compañías constructoras o particulares.

En este caso si existiere diferencia entre el monto del crédito aprobado y el valor de la vivienda, el cotizante deberá aportarla de sus propios recursos económicos. En 1988 se ha estimado conceder para este programa 4,148 créditos por un monto de \$132.8 millones.²⁰

b. Construcción de Viviendas

Se entiende como la utilización del crédito para la

²⁰ Plan Operativo Institucional, 1988. Fondo Social para la Vivienda.

edificación o terminación de viviendas en terrenos propiedad del cotizante.

La propiedad puede ser adquirida en el mismo acto de otorgamiento del crédito. Estimando para éste 57 créditos equivalentes a \$2.0 millones.²¹

c. Remodelación, Ampliación y Mejoras de Viviendas (RAM)

Se refiere a la utilización del crédito para remodelar, ampliar o mejorar la vivienda, propiedad del cotizante. Para este programa se ha estimado otorgar 153 créditos por un monto de \$2.3 millones.²²

d. Refinanciamiento

Este programa establece dos formas, siendo éstas:

- **Financiamiento de Deudas Hipotecarias:** Se refiere al financiamiento para pagar deudas contraídas por el cotizante en otras instituciones, esperando conceder para el período 1988, 97 créditos por un total de \$3.0 millones.²³
- **Refinanciamiento por Mora:** Es el financiamiento que se le otorga al cotizante que ha incurrido en mora por causa justificada en el pago del crédito otorgado inicialmente para la adquisición de vivienda, de acuerdo a su capacidad económica y sin que exceda el plazo originalmente pactado.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Ibid.

En el período 1988 no se ha estimado ninguna concesión de créditos para este programa.²⁴

²⁴ Ibid.

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A. GENERALIDADES

En el desarrollo de sus actividades, las organizaciones deben obtener una adecuada eficiencia en lo relacionado a su funcionamiento, para alcanzar mediante la utilización de sus recursos los objetivos y metas deseadas. Con este propósito se han aplicado técnicas y métodos científicos de investigación para el análisis de sus problemas estructurales y de sus sistemas de trabajo. Además se han establecido unidades especializadas en realizar estudios planificados de las actividades administrativas, con la finalidad de asesorar administrativamente el mejoramiento de las situaciones de trabajo y el aprovechamiento óptimo de los recursos; a dichas unidades se les conoce como Unidad de Organización y Métodos, Unidades de Sistemas y Procedimientos, de Planificación Administrativa, etc. No obstante lo anterior, uno de los tipos de estudio que permite obtener un conocimiento completo de la estructura y del funcionamiento de un organismo administrativo público, privado o mixto es la Auditoría Administrativa, la cual puede ser definida de la manera siguiente:

"Es un examen completo y constructivo de la estructura Organizativa de una Empresa, Institución o Departamento Gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos, humanos y materiales" William F. Leonard.

"Es la evaluación de las distintas fases del funcionamiento de una compañía con el propósito de valorizar sus resulta-

dos" Philip M. Faucet.

"La Evaluación periódica de la Planeación, la Organización, la Ejecución, y el Control Administrativo de una empresa comparada con la que podría considerarse una norma de operación eficiente", Jorge D. Terry.

Por lo antes expuesto se puede deducir que la realización de una Auditoría Administrativa, permitirá obtener a una organización, entre otros, los beneficios siguientes:

- La solución de problemas existentes (Medidas de Tipo Correctivo)
- La previsión de posibles fallas (Medidas de Tipo Preventivo)
- Obtener mayor eficiencia (Optimización de los Sistemas Establecidos)

Además este instrumento de análisis, fomenta el desarrollo de la empresa en todos sus niveles, lo que ha dado como consecuencia, que los dirigentes administrativos consideren la realización de dicho estudio, como una necesidad impostergable partiendo de que las Unidades Administrativas se componen de individuos que hacen efectiva la administración.

El campo de la Auditoría Administrativa es precisamente la actuación del elemento humano en la administración, en este sentido, surge la necesidad de examinar el orden administrativo, para evaluar la participación de todos los elementos en el desarrollo de la institución. Esta necesidad se acrecienta si la revisión tiene por finalidad: El planteamiento de medidas correctivas a deficiencias observadas y a fallas o problemas detectados; que pudieran agravarse si no se atienden oportunamente, afectando la obtención de una mayor eficiencia en las operaciones de una organización.

La prioridad de evaluar el rendimiento de los recursos de que dispone una organización no sólo interesa a la empresa misma para su desarrollo, sino también a la comunidad y al Estado debido a la función económica-social, cubierta al desarrollar su papel de ente productora de bienes y servicios, que vienen a constituirse en los elementos satisfactorios de necesidades.

Las consideraciones antes expuestas, resaltan en términos generales la importancia de la Auditoría Administrativa, como instrumento de análisis y de toma de decisiones para la administración eficiente de una empresa, A continuación se presenta la formulación y la secuencia de los pasos básicos a seguir en el procedimiento de Auditoría Administrativa que puede ser desarrollado en una organización.

B. METODOLOGIA PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Esta comprende las siguientes etapas básicas:

- Programación
- Instrumentación
- Ejecución
- Control

Los aspectos de que consta cada una de ella se detallan a continuación.

1. Programación

Para realizar un estudio de mejoramiento administrativo es indispensable comenzar con una cuidadosa preparación y previa determinación del curso de acción que habrá de seguirse para alcanzar su propósito, tal como a continuación se des-

cribe.

1.1 Desarrollo de Una Investigación Preliminar

El primer paso en la programación del estudio será llevar a cabo una investigación preliminar para determinar la situación administrativa.

La importancia de llevar a cabo dicha investigación, es adquirir investigación suficiente con el propósito de que el analista tenga una visión general de la situación real de la empresa o área a cubrir. Es de aclarar que este paso tiene la intención de identificar problemas, por lo que puede considerarse como de conocimiento previo de los mismos, para su logro eficaz deberán considerarse los siguientes aspectos:

- a) Información Documental sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, informes, estadísticas, presupuestos, anuarios y otra clase de material bibliográfico afín.
- b) Información sobre trabajos realizados en la institución o área de estudio; organigramas, manuales de organización y funciones, información sobre el grupo de funcionarios asignados a trabajos principales, un examen de las condiciones materiales de trabajo incluyendo mobiliario, espacio, etc.; en general, toda aquella información que caracteriza a la empresa o unidad analizada.

1.2 Obtención de Autorización para Realizar la Auditoría Administrativa

Al quedar establecido la primera apreciación de los problemas, obtenida en la investigación preliminar, deberán de someterse a consideración de las autoridades de la institu-

ción, para la cual deberá establecerse una comunicación previa con las mismas; en esta etapa, el Auditor Administrativo, deberá conversar acerca de la delimitación que tendrá la investigación, tratando en ella sobre los siguientes aspectos: Objetivos del trabajo, métodos y sistemas de trabajos, etc.

1.3 Elaboración del Plan de Trabajo de Auditoría

Delimitadas las características del estudio a realizar y obtenida la autorización respectiva, deberá de elaborarse un Plan de Acción de Auditoría, el cual consiste en una explicación concreta, realista y detallada de que hay que hacer, de como hacerlo, quien, cuando y que recursos se utilizarán para alcanzar metas precisas.

Además, permitirá obtener la información necesaria par poder emitir un informe de la situación real de la institución investigada, estará orientada a obtener la información para analizar la jerarquía y relación de las áreas deficitarias de funcionamiento para así, dirigir los esfuerzos a aquellos aspectos que presentan una mayor urgencia y complejidad.

El Plan de Acción de Auditoría, contener, entre otras, los siguientes aspectos: Justificación, Objetivos del Estudio, Metas, Políticas, Estrategias o Métodos a Utilizar y Recursos (Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos).

1.4 Diagnóstico

Esta etapa tiene como objeto obtener el conocimiento de los problemas en las funciones principales de la institución, que producen situaciones críticas detectando sus causas y estando en capacidad de plantear alternativas de solución.

a. Realización de la Investigación

Después de presentado y discutido el Plan de Acción de Auditoría, se procederá a su puesta en marcha, la realización de la investigación representa la parte medular del estudio ya que permite conocer los aspectos inherentes al mismo. Este paso conlleva la recopilación de información la que posteriormente se registrará, ordenará y tabulará para que finalmente sea analizada.

b. Presentación de los Resultantes de la Investigación y Alternativas de Solución

Como resultado del análisis de los datos y formulado el diagnóstico, se establecerán conclusiones y recomendaciones, tomando en consideración el establecimiento de prioridades y sugiriendo las estrategias a seguir. Todo lo anterior, estará contemplado en un informe final que se presentará a los niveles directivos de la institución objeto de estudio.

2. Instrumentación

Una vez presentado el documento que contendrá los resultados de la Auditoría Administrativa, tendrá que establecerse el marco operacional y legal necesario a través de la combinación de recursos humanos, materiales y técnicas para la implementación oportuna de las recomendaciones propuestas para el logro de esta etapa, deberá de realizarse la actividad de implantar los mecanismos legales y administrativas para garantizar la implementación de los resultados de la Auditoría Administrativa, los que serán coordinados por un organismo creado para ese propósito, y que deberá además propiciar la participación de los integrantes de estas unidades, para lograr el reconocimiento de la importancia del

estudio por medio de la administración sistemática mediante la toma de actitud participativa y consultiva.

Se deberá insistir en el énfasis al funcionamiento de los mecanismos y actividades que harán posible operacionalizar las recomendaciones a través del método previamente seleccionado y siguiendo los lineamientos y prioridades que fije la unidad coordinadora. Al iniciar la implantación, será necesario elaborar comunicaciones a quienes se vean involucrados en el cambio (empleados y usuarios), a fin de lograr una efectiva orientación.

3. Ejecución

La unidad coordinadora será la encargada de orientar, coordinar y supervisar las actividades encaminadas a la aplicación directa de las recomendaciones de la Auditoría Administrativa.

Para ello será necesario desarrollar los siguientes pasos.

3.1 Toma de Decisiones sobre Propuestas Específicas en Base a los Resultados de la Auditoría Administrativa

En base al informe de auditoría, la unidad coordinadora seleccionará alternativas de solución o estrategias que considere pertinentes, tomando en cuenta las prioridades del marco de funcionamiento de la institución.

3.2 Implantación de Decisiones

Seleccionadas las propuestas de mejoras, este organismo coordinador velará por su aplicación, supervisando que se realice en forma adecuada y oportuna.

4. Control

Al ser implementadas las mejoras, deberá obtenerse periódicamente información sobre su aplicación, a fin de verificar la eficiencia de los cambios introducidos, para luego recomendar las medidas correctivas del caso.

Los mecanismos para obtener la información deberán de mantenerse activos durante un período prudencial, para juzgar eficientemente la efectividad de las mejoras.

Es conveniente conocer en forma oportuna, los resultados de los cambios antes de introducir medidas correctivas precipitadas en el lugar y momento que se detecten; excepto que estas sean obviamente necesarias además se debe insistir que la implantación de las mejoras no termina aquí, por que deben ser adaptadas constantemente a los cambios en base a las necesidades institucionales por lo que deben ser revisadas periódicamente; esta medida redundará en la obtención de mejores niveles de eficiencia.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN LA GESTION DE VIVIENDA DEL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA

CAPITULO III

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN LA GESTION DE VIVIENDA DEL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA

A. ASPECTOS GENERALES

El Fondo Social para la Vivienda como Institución de seguridad social que contribuye de manera significativa a la solución del problema habitacional existente en el país, requiere para el mejor cumplimiento de sus objetivos de una adecuada administración que lo haga así posible. En este sentido se hace necesario realizar evaluaciones periódicas, que le permitan detectar y corregir oportunamente las deficiencias observadas en la Actividad Administrativa desarrollada a través de la Planeación, la Organización, la Ejecución y el Control que le son indispensables para su normal y eficaz funcionamiento.

Con este propósito se formulan a continuación los lineamientos básicos seguidos en el desarrollo de un diagnóstico administrativo realizado en las oficinas centrales del Fondo Social para la Vivienda las que se encuentran ubicadas en la Ciudad de San Salvador.

B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para realizar la investigación de datos primarios del diagnóstico administrativo en la gestión de vivienda del Fondo Social para la Vivienda, se ha empleado el siguiente procedimiento:

1. Formulación del Problema

Se carece de información sobre las funciones administrativas

de: planeación, organización, ejecución y control en el Fondo Social para la Vivienda, institución dedicada a la gestión de vivienda a través de crédito concedido a sus cotizantes. Por tal razón, en el presente capítulo se desarrolla una investigación orientada a recabar información para visualizar los problemas que afectan las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas, con lo que será posible diagnosticar la situación actual y proponer recomendaciones encaminadas a solucionar los problemas existentes.

2. Determinación de Objetivos

Para desarrollar el presente trabajo de Investigación se plantean los siguientes objetivos:

2.1 Objetivo General del Trabajo

Realizar un diagnóstico administrativo por medio del cual sea posible evaluar el funcionamiento de las diferentes unidades que conforman el FSV; determinando así los problemas que enfrentan estas unidades; y proponer recomendaciones que se encaminen a la solución de dichos problemas.

2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el actual funcionamiento de las unidades administrativas del FONDO.
- Determinar los problemas que enfrentan las unidades administrativas que conforman la institución.
- Proponer recomendaciones orientadas a la solución o minimización de los problemas existentes.

3. Formulación de Hipótesis

Las hipótesis que están sujetas a comprobación a través del desarrollo del trabajo; son las siguientes:

3.1 Hipótesis General del Trabajo

En la actualidad, no existe un adecuado funcionamiento administrativo en las diferentes unidades del Fondo, que tienen a su cargo la gestión de vivienda, razón por la cual no cumple satisfactoriamente sus objetivos.

3.2 Hipótesis Específicas

- En las diferentes unidades del FONDO, no existe una coordinación adecuada en el desarrollo de sus actividades.
- El personal que labora en las diferentes áreas administrativas desconoce algunas de las actividades que le corresponde realizar.
- Las políticas y normas establecidas para la gestión de vivienda, no son adecuadas a los objetivos de la institución.

4. Método Utilizado en la Investigación

Dada la naturaleza del problema identificado para este trabajo, la determinación de objetivos, y la formulación de hipótesis de la investigación; el método utilizado en el desarrollo del mismo es el método inductivo combinado con el analítico aplicado a los aspectos administrativos de la gestión de vivienda, de esta forma se llegará a conclusiones generales partiéndolo de la observación y el estudio analítico

de hechos y fenómenos particulares.

5. Fuentes de Información Secundaria

Con el fin de constituir el marco teórico de referencia utilizado como base para la investigación de campo, se han consultado: Libros, Tesis de grado, Diccionarios, Folletos, Revistas y Documentos relacionados con el tema. Así mismo se investigaron instituciones gubernamentales tales como: MIPLAN, Dirección General de Estadísticas y Censos y Viceministerio de Vivienda. La información obtenida permite establecer criterios básicos para cumplir con los objetivos del trabajo.

6. Selección de Técnicas para la Recopilación de la Información Primaria

Según las características de la investigación realizada se consideró que la técnica del cuestionario y la entrevista son las más adecuadas para la recolección de datos en este fase. Estas se dirigieron a los trabajadores cotizantes, a los jefes de las distintas unidades y a los empleados del FONDO, con el propósito de obtener información actualizada y confiable.

7. Determinación del Universo y Muestra de Estudio

La investigación de datos primarios se orientó a jefes de unidad, empleados y cotizantes del Fondo; como se indica a continuación.

7.1 Jefes de Unidad. Universo y Muestra

Como el universo es reducido, se consideró en su totalidad a los 44 jefes del Fondo para realizar la inves-

tigación, a los que se les efectuó entrevistas personales y se les distribuyó posteriormente un número igual de cuestionarios para la realización de la encuesta. Sin embargo, de esos formularios solamente fueron contestados completamente 23; los que constituyeron la muestra de estudio; el resto fue devuelto en blanco o incompleto.

7.2 Empleados. Universo Muestra

Para establecer la muestra de los empleados se considera que la población es finita por constituirla un total de 385 personas; de estos, 73 que laboran como vigilantes, 26 que lo hacen en mantenimiento e Intendencia y 16 motoristas que no fueron tomados en cuenta por no desempeñarse como personal de oficina o con funciones administrativas, de esta manera la población se reduce a 270 empleados, dato que se utiliza para la aplicación de la fórmula estadística ya conocida.

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

donde:

n =	Tamaño de la Muestra	=	?
Z =	Coficiente de confianza	=	1.96
P =	Probabilidad de éxito	=	0.50
Q =	Probabilidad de fracaso	=	0.50
N =	Universo	=	270
e =	Máximo error admisible	=	0.07

Sustituyendo por valores conocidos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 270}{(0.07)^2 (270-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$= \frac{(3.8416) (0.25) 270}{(0.0049) (269) + (3.8416) (0.25)}$$

$$= \frac{259.308}{1.3181 + 0.9604}$$

$$n = 113.80 = 114$$

Este dato se utilizó para distribuirse a los empleados un número igual de formularios, sin embargo de estos solamente fueron contestados completamente 100 los que constituyeron la muestra de estudio; el resto fue devuelto en blanco o incompletos.

7.3 Cotizantes. Universo y Muestra

Los cotizantes del Fondo son numerosos; pues el universo de estudio lo constituye un total de 219,731 cotizantes activos de los que 46,144 han solicitado crédito para la vivienda, cifra que se considera finita desde el punto de vista estadístico, razón por la cual se determina la muestra en base a la fórmula siguiente:

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

El significado y valores asignados a cada símbolo para determinar la muestra son:

n =	Tamaño de la muestra	=	114
Z =	Coefficiente de confianza	=	1.96
P =	Probabilidad de éxito	=	0.50
Q =	Probabilidad de fracaso	=	0.50
N =	Universo	=	46,144
E =	Máximo error admisible	=	0.08

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (46,144)}{(0.08)^2 (46,144-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.25) (46,144)}{(0.0064) (46,143) + (3.84) (0.25)}$$

$$= \frac{44298.24}{295,3152 + 0.96} = \frac{44298.24}{296,2752}$$

$$= 149,517 = 150 \quad n = 150$$

La investigación se realizó entre los cotizantes que son atendidos en las oficinas centrales del FONDO ubicadas en la ciudad de San Salvador.

C. RECOPIACION Y TABULACION DE DATOS PRIMARIOS

Los resultados de la presente investigación, están referidos a tres sectores del Fondos Social para la Vivienda, formados por: jefes, empleados y trabajadores cotizantes. El cuestionario utilizado para dicha investigación, está basado en las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, ejecución y control. Dada la finalidad de las preguntas, estas se presentan tabuladas algunas con respuestas cerradas y otras con respuestas abiertas, cada una de ellas con sus respectivas frecuencias y porcentajes.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION
REALIZADA A JEFES DE UNIDAD

I. PLANEACION

PREGUNTA N° 1 : ¿Se planifican las actividades en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si cada unidad planifica sus actividades.

CUADRO N° 1 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	28	100
NO	--	--
TOTAL	28	100

COMENTARIO : La totalidad de los jefes encuestados indicaron que planifican sus actividades.

PREGUNTA N° 2 : ¿En la elaboración de planes se considera un margen para los cambios que puedan surgir en la implementación de los mismos?

OBJETIVO : Saber si en la elaboración de los planes consideran un margen para los cambios que puedan presentarse.

CUADRO N° 2 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	25	89
NO	3	11
TOTAL	28	100

COMENTARIO : La mayoría de jefes consideran un margen para los cambios que puedan presentarse en la implementación de los planes.

PREGUNTA Nº 3 : ¿Están integrados y coordinados los planes de esta unidad a un plan general?

OBJETIVO : Saber si los planes de cada unidad están integrados y coordinados a un plan general.

CUADRO Nº 3	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	28	100
NO	--	-.-
TOTAL	28	100

COMENTARIO : La totalidad de los jefes encuestados indicaron que los planes de cada unidad están integrados y coordinados a un plan general.

PREGUNTA Nº 4 : ¿Cuáles de los siguientes tipos de planes formula esta unidad?

OBJETIVO : Saber que tipos de planes se formulan en las unidades.

CUADRO Nº 4	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Programas	11	39
Objetivos	7	25
Políticas	5	19
Procedimientos	3	10
Presupuestos	2	7
TOTAL	28	100

COMENTARIO : Los programas, los objetivos y las políticas son los tipos de planes de mayor importancia en su formulación.

PREGUNTA Nº 5 : ¿Se formulan pronósticos en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si se formulan pronósticos en las unidades.

CUADRO Nº 5	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
NO	17	60
SI	11	40
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 60% de los encuestados no formulan pronósticos; el 40% si lo hacen.

PREGUNTA Nº 5a : Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de pronósticos se formulan?

OBJETIVO : Saber que tipo de pronósticos se formulan.

CUADRO Nº 5a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVA		
Pronósticos Financieros	11	40
Otros	-	--
TOTAL	11	40

COMENTARIO : El 40% de los jefes encuestados formulan pronósticos financieros.

PREGUNTA Nº 6 : ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideran en la formulación de pronósticos?

OBJETIVO : Saber que aspectos son considerados cuando se formulan los pronósticos.

CUADRO Nº 6	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Recursos financieros del Fondo	9	82
Demanda de créditos por vivienda	2	18
TOTAL	11	100

COMENTARIO : Los aspectos que se consideran en la formula-

ción de pronósticos son los recursos financieros del Fondo y la demanda de créditos por vivienda.

PREGUNTA Nº 7 : ¿Para qué período o plazo se formulan los pronósticos?

OBJETIVO : Saber con qué periodicidad se formulan los pronósticos.

CUADRO Nº 7	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
Corto Plazo (un año)	11	100
TOTAL	11	100

COMENTARIO : De los 11 jefes que formulan pronósticos, el 100% lo establecen para un período de un año, o corto plazo.

PREGUNTA Nº 8 : ¿En qué unidades se expresan los pronósticos?

OBJETIVO : Saber en qué unidades se expresan los pronósticos.

CUADRO Nº 8	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
Unidades Monetarias	11	100
TOTAL	11	100

COMENTARIO : De los 11 jefes que formulan pronósticos el 100% lo expresan en unidades monetarias.

PREGUNTA Nº 9 : ¿Se han establecido objetivos para esta unidad?

OBJETIVO : Saber si se han establecido objetivos en las unidades.

CUADRO Nº 9 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	27	97
NO	1	3
TOTAL	28	100

COMENTARIO : En la mayoría de unidades se establecen Objetivos.

PREGUNTA Nº 10 : „En qué forma participa esta unidad en la formulación de objetivos”

OBJETIVO : Saber que grado de participación tiene cada unidad en la formulación de objetivos.

CUADRO Nº 10 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
Parcial	19	68
Total	9	32
TOTAL	28	100

COMENTARIO : En la formulación de objetivos el 68% de jefes de unidad participan en forma parcial y el 32% en forma total.

PREGUNTA Nº 11 : „Cuáles de las siguientes características cumplen los objetivos fijados en los programas de trabajo”

OBJETIVO : Saber que características cumplen los objetivos fijados en los programas de trabajo.

CUADRO Nº 11 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Ser claros y precisos	15	54
Evaluables periódicamente	9	32
De fácil realización	4	14
TOTAL	28	100

COMENTARIO : Las características, ser claros y precisos, ser evaluables periódicamente y de fácil realización son las que cumplen los objetivos fijados en los programas de trabajo.

PREGUNTA Nº 12 : ¿Se cumplen los objetivos fijados para esta unidad?

OBJETIVO : Saber si se cumplen los objetivos fijados para cada unidad.

CUADRO Nº 12 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	28	100
NO	--	-.-
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 100% de los jefes encuestados indicaron que se cumplen los objetivos fijados en las unidades.

PREGUNTA Nº 13 : ¿Se han establecido metas específicas para esta unidad?

OBJETIVO : Saber si se han establecido metas específicas para cada unidad.

CUADRO Nº 13 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	28	100
NO	--	-.-
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 100% de los jefes han establecido metas definidas en sus unidades.

PREGUNTA Nº 14 : ¿Se realizan comparaciones entre las metas propuestas y los resultados obtenidos?

OBJETIVO : Saber si se realizan comparaciones entre las metas propuestas y los resultados obtenidos.

CUADRO Nº 14	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	25	90
NO	3	10
TOTAL	28	100

COMENTARIO : La mayoría de jefes de unidad realizan comparaciones entre las metas propuestas y los resultados obtenidos.

PREGUNTA Nº 14a: Si la respuesta es negativa, ¿Porque no se realizan?

OBJETIVO : Saber por qué no comparar las metas propuestas con los resultados obtenidos.

CUADRO Nº 14a	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
Porqué la realiza otra unidad	3	100
TOTAL	3	100

COMENTARIO : 3 jefes de unidad no realizan comparaciones porque la realiza otra unidad.

PREGUNTA Nº 15: ¿Participa esta unidad en la formulación de políticas?

OBJETIVO : Saber si las unidades participan en la formulación de políticas.

CUADRO Nº 15	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
NO	15	53
SI	13	47
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : El 53% de los jefes de unidades no participan en la formulación de políticas.
- PREGUNTA Nº 15a: Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué criterio utilizan?
- OBJETIVO : Saber que criterios son utilizados en la formulación de políticas.

CUADRO Nº 15a RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
Basados en la experiencia	13	100
TOTAL	13	100

- COMENTARIO : Las políticas se formulan con base en la experiencia.
- PREGUNTA Nº 16 : ¿Existen políticas que sirvan de lineamiento a la planificación?
- OBJETIVO : Saber si existen políticas que sirvan de lineamiento a la planificación de actividades?

CUADRO Nº 16 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	22	79
NO	6	21
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : La mayoría de los jefes encuestados indicaron que las políticas existente sirven de lineamiento para la planificación.
- PREGUNTA Nº 16a: Si la respuesta es positiva, ¿Cuáles son algunas de las políticas?
- OBJETIVO : Conocer algunas de las políticas existentes.

CUADRO Nº 16a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Políticas Financieras	11	50
Políticas de Personal	11	50
TOTAL	22	100

COMENTARIO : Las políticas que sirven de lineamiento para la planificación son las financieras y las de personal.

PREGUNTA Nº 17 : ¿Considera que las políticas contribuyen a lograr los objetivos, propuestos?

OBJETIVO : Saber si las políticas establecidas contribuyen a lograr los objetivos propuestos.

CUADRO Nº 17	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	19	68
NO	9	32
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 68% de los encuestados consideran que las políticas contribuyen a lograr los objetivos propuestos.

PREGUNTA Nº 18 : Se revisan las políticas establecidas para esta unidad?

OBJETIVO : Saber si se revisan periódicamente las políticas.

CUADRO Nº 18	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	17	60
NO	11	40
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : El 60% de los jefes indicaron que se revisan las políticas establecidas en las unidades.
- PREGUNTA Nº 18a: Si la respuesta es positiva, ¿Con qué frecuencia lo hacen?
- OBJETIVO : Saber con que frecuencia se revisan las políticas.

CUADRO Nº 18a	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
Anualmente	17	100
TOTAL	17	100

- COMENTARIO : Las prácticas se revisan cada año.
- PREGUNTA Nº 19 : ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideran en la formulación de políticas?
- OBJETIVO : Saber que aspectos se consideran en la formulación de políticas.

CUADRO Nº 19	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Se fijan políticas para cada objetivo	10	36
Claridad y sencillez en su redacción	5	18
Resultan de la participación de los funcionarios	13	46
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : Los aspectos que más se consideran en la formulación de políticas son: Que resultan de la participación de los funcionarios y que se fijan para cada objetivo.
- PREGUNTA Nº 20 : ¿Son comprensibles las políticas para el personal de esta unidad?
- OBJETIVO : Conocer el grado de comunicación entre jefes y empleados.

CUADRO Nº 20 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	20	71
NO	8	29
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 71% de los jefes encuestados manifestaron que sus empleados comprenden las políticas.

PREGUNTA Nº 21 : ¿Existen procedimientos para desarrollar las actividades de esta unidad?

OBJETIVO : Saber si existen procedimientos para realizar las actividades en cada unidad.

CUADRO Nº 20 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	28	100
NO	--	-.-
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 100% de los jefes indicaron que existen procedimientos para desarrollar las actividades en las unidades.

PREGUNTA Nº 21a: ¿Cuándo se utilizan?

OBJETIVO : Saber cuándo son utilizados esos procedimientos.

CUADRO Nº 21a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Siempre	20	71
Algunas veces	8	29
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : Los procedimientos son utilizados siempre y algunas veces en el desarrollo de las actividades.
- PREGUNTA Nº 22 : Además de la unidad responsable ¿Participan los jefes en la formulación de procedimientos?
- OBJETIVO : Saber si los jefes participa en la formulación de los procedimientos?

CUADRO Nº 22	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	25	89
NO	3	11
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : En la mayoría de las unidades se toma en cuenta la participación de los jefes en la formulación de procedimientos.
- PREGUNTA Nº 23 : ¿Son evaluados los procedimientos?
- OBJETIVO : Investigar si son evaluados los procedimientos.

CUADRO Nº 23	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	21	75
NO	7	25
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : El 75% de los jefes indicaron que se evalúan los procedimientos.
- PREGUNTA Nº 23a: Si la respuesta es positiva, ¿Con qué frecuencia lo hacen?
- OBJETIVO : Investigar con qué frecuencia se evalúan los procedimientos.

CUADRO Nº 23a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVA		
Anualmente	21	100
TOTAL	21	100

COMENTARIO : Los procedimientos se evalúan cada año.

PREGUNTA Nº 24 : ¿Se programan las actividades en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si existe una programación de las actividades.

CUADRO Nº 24	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	28	100
NO	--	-.-
TOTAL	28	100

COMENTARIO : En la totalidad de las unidades se programan las actividades, para un periodo de corto plazo.

PREGUNTA Nº 25 : ¿Se formulan presupuestos para esta Unidad?

OBJETIVO : Saber si se formulan presupuestos en las diferentes unidades.

CUADRO Nº 25	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	12	43
NO	16	57
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 57% de los jefes encuestados indicaron que no se formulan presupuestos en sus unidades y el 43% de ellos indicaron que sí lo hacen.

PREGUNTA Nº 26 : ¿Se establecen comparaciones entre lo presupuestado y los resultados obtenidos?

OBJETIVO : Saber si realizan comparaciones entre lo presupuestado y los resultados obtenidos.

CUADRO Nº 26 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	12	100
NO	--	-.-
TOTAL	12	100

COMENTARIO : El 100% de los jefes que formulan presupuestos realizan comparación entre lo presupuestado y los resultados obtenidos.

PREGUNTA Nº 26a: ¿Si su respuesta es afirmativa, con qué frecuencia se realizan las comparaciones?

OBJETIVO : Conocer la frecuencia con que se realizan las comparaciones.

CUADRO Nº 26a RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
Mensualmente	12	100
TOTAL	12	100

COMENTARIO : El 100% de los jefes que realizan comparaciones lo hacen mensualmente.

II. ORGANIZACION

PREGUNTA Nº 27 : ¿Cuántas personas tiene bajo su responsabilidad?

OBJETIVO : Saber el promedio de subalternos que tiene a su cargo cada jefe de unidad.

CUADRO Nº 27 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
De 1 a 5	16	57
De 6 a 10	7	23
De 11 a 15	2	8
más de 16	3	12
TOTAL	28	100

COMENTARIO : De los 28 jefes encuestados, el 57% tiene bajo su cargo un promedio hasta 5 subalternos, el 23% de 6 a 10; el 12% más de 16 y el 8% de 11 a 15.

PREGUNTA Nº 28 : ¿Considera que el número de personas a su cargo le permite ejercer una supervisión adecuada?

OBJETIVO : Saber si existe una supervisión adecuada con relación al número de subalternos.

CUADRO Nº 28 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	23	82
NO	5	18
TOTAL	28	100

COMENTARIO : La mayoría de jefes considera que el número de subalternos que tienen a su cargo les permite ejercer una supervisión adecuada.

PREGUNTA Nº 29 : ¿Se le delega la autoridad y responsabilidad necesaria para el cumplimiento de sus funciones?

OBJETIVO : Saber si se les delega la autoridad y responsabilidad necesaria para que los jefes cumplan con sus funciones.

CUADRO Nº 29	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	20	71
NO	8	29
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 71% de los jefes, indicaron que se les delega la autoridad y responsabilidad necesaria en el cumplimiento de sus funciones y el 29% contestó negativamente.

PREGUNTA Nº 30 : ¿Interviene constantemente su jefe inmediato para tomar decisiones de rutina en su unidad?

OBJETIVO : Determinar si se aplica el principio de centralización y descentralización.

CUADRO Nº 30	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	8	29
NO	20	71
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 71% de los jefes encuestados tienen un grado de descentralización en las decisiones a tomar. El 29% manifestó lo contrario.

PREGUNTA Nº 31 : ¿Atiende usted únicamente los casos más relevantes de esta unidad?

OBJETIVO : Saber si el jefe atiende solamente los casos de mayor importancia.

CUADRO Nº 31	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
NO	16	57
SI	12	43
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 57% de los jefes encuestados, contestaron que no atienden únicamente solo los casos más importantes en su unidad; pero sí lo hacen el 43%

PREGUNTA Nº 32 : ¿Recibe usted órdenes solamente de su jefe inmediato y es responsable únicamente ante él?

OBJETIVO : Determinar si se aplica el principio de unidad de mando.

CUADRO Nº 32	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	20	72
NO	8	28
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 72% de los jefes encuestados reciben órdenes solamente de su jefe inmediato y responden únicamente ante él. El 28% restante no.

PREGUNTA Nº 33 : ¿Con qué frecuencia recibe instrucciones o asesorías de personas especialistas al servicio de la institución?

OBJETIVO : Determinar si los jefes reciben instrucciones o asesorías de especialistas al servicio de la institución.

CUADRO Nº 33	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Algunas veces	9	32
Siempre	4	14
Nunca	15	54
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 54% de los jefes nunca reciben asesorías en instrucciones por otras personas, el 32% algunas veces y el 14% la reciben siempre.

PREGUNTA Nº 34 : ¿Cuando usted recibe órdenes de más de una persona, qué tipos de problemas ha observado?

OBJETIVO : Conocer los tipos de problemas que se observan al recibir órdenes de más de una persona.

CUADRO Nº 34	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Confusión en el trabajo a realizar	20	71
Conflictos entre las personas que dan las órdenes	8	29
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 71% de los jefes indicaron que existe confusión en el trabajo a realizar cuando se reciben órdenes de más de una persona y el 29% manifestó que conflictos entre las personas que dan las órdenes.

PREGUNTA Nº 35 : ¿Está distribuido equitativamente el trabajo que se realiza en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si el trabajo es distribuido equitativamente.

CUADRO Nº 35	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	22	79
NO	6	21
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 79% de los jefes contestó que está distribuido equitativamente el trabajo que se realiza en sus unidades.

PREGUNTA Nº 36 : „Se supervisa el trabajo delegado a los subalternos para determinar si cumplen con las obligaciones”

OBJETIVO : Saber si se supervisa el trabajo delegado a los subalternos para determinar el cumplimiento de sus obligaciones.

CUADRO Nº 36	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	23	82
NO	5	18
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 82% de los jefes supervisan el trabajo de sus subalternos para determinar el cumplimiento de sus obligaciones.

PREGUNTA Nº 37 : „Ha recibido usted algún tipo de capacitación para la realización de sus actividades”

OBJETIVO : Saber si se ha recibido algún tipo de capacitación para realizar las actividades.

CUADRO Nº 37 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	14	50
NO	14	50
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 50% de jefes contestó que han recibido capacitación para desarrollar sus actividades, el otro 50% no la han recibido.

PREGUNTA Nº 38 : ¿Le ha sido posible especializarse para desarrollar sus actividades en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si los jefes se han especializado para el desarrollo de sus actividades.

CUADRO Nº 38 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	20	71
NO	8	29
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 71% de los jefes investigados se han especializado para desarrollar sus actividades. El 29% respondió negativamente.

PREGUNTA Nº 39 : ¿Tiene conocimiento de la existencia de un organigrama que muestre la organización actual del Fondo?

OBJETIVO : Determinar si los jefes conocen la estructura Organizativa de la institución.

CUADRO Nº 39 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	26	93
NO	2	7
TOTAL	28	100

COMENTARIO : La mayoría de los jefes conocen la forma en que está estructurado organizativamente el Fondo.

PREGUNTA Nº 40 : ¿Considera adecuado el nivel jerárquico de su unidad en la estructura organizativa?

OBJETIVO : Saber si el nivel jerárquico de cada unidad es el adecuado dentro de la estructura organizativa.

CUADRO Nº 40 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	23	82
NO	5	18
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 82% de los jefes consideran que su unidad se encuentra ubicada en el nivel jerárquico adecuado.

PREGUNTA Nº 41 : ¿Considera que la organización actual de esta unidad es la adecuada para lograr los objetivos de la misma?

OBJETIVO : Saber si la organización actual es la adecuada para lograr los objetivos de la unidad.

CUADRO Nº 41 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	16	57
NO	12	43
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 57% de los encuestados consideran que con la organización actual de sus unidades se pueden lograr los objetivos propuestos; el 43% restante no lo consideran así.

PREGUNTA Nº 42 : ¿Se realizan cambios frecuentes en la estructura organizativa del Fondo?

OBJETIVO : Saber si se realizan cambios frecuentes en la estructura organizativa del Fondo.

CUADRO Nº 42 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
NO	15	54
SI	13	46
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 54% del total de los jefes contestaron que no se realizan cambios frecuentes en la estructura organizativa del fondo.

PREGUNTA Nº 43 : ¿Considera necesario efectuar algunos cambios en la organización actual del Fondo?

OBJETIVO : Saber si los jefes consideran necesario efectuar cambios en la organización del Fondo?

CUADRO Nº 43 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	16	57
NO	12	43
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 57% de los jefes consideran necesario que se hagan cambios en la organización del Fondo.

PREGUNTA Nº 43a: Si contestó afirmativamente, ¿Que cambios considera necesarios?

OBJETIVO : Determinar qué cambios se consideran necesarios realizar en la organización del Fondo.

CUADRO Nº 43a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Creación de nuevas unidades y departamentos	6	38
Reubicación de unidades y departamentos	5	31
Reubicación del personal	3	19
Redistribución de actividades	2	12
TOTAL	16	100

COMENTARIO : Los cambios que se consideran más necesarios son: la creación de nuevas unidades y departamentos; reubicación de unidades y departamentos, y de personal.

PREGUNTA Nº 44 : ¿Le son asignados a esta unidad los recursos necesarios para su buen funcionamiento?

OBJETIVO : Saber si se asignan los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la unidad.

CUADRO Nº 44	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	17	62
NO	11	38
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 62% de los jefes encuestados contestó que sí le son asignados los recursos necesarios para el buen funcionamiento de sus unidades; el 38% restante contestó negativamente.

PREGUNTA Nº 45 : ¿Existen manuales administrativos en esta Institución?

OBJETIVO : Saber si existen manuales administrativos en la Institución.

CUADRO Nº 45 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	24	86
NO	4	14
TOTAL	28	100

COMENTARIO : La mayoría de jefes saben que existen manuales administrativos.

PREGUNTA Nº 45a: Si la respuesta es positiva, ¿Que manuales administrativos conocen?

OBJETIVO : Deteminar que manuales administrativos conocen.

CUADRO Nº 45a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
De organización	12	50
De procedimientos	7	29
De descripción de puestos	5	21
TOTAL	24	100

COMENTARIO : De los jefes que saben de la existencia de manuales administrativos, el 50% conocen el manual de organización; el 29% manual de procedimientos y un 21% el de descripción de puestos.

PREGUNTA Nº 46 : ¿Son utilizados los manuales en el desarrollo de las actividades?

OBJETIVO : Saber si son utilizados los manuales administrativos para el desarrollo de las actividades.

CUADRO Nº 46 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	16	67
NO	8	33
TOTAL	24	100

COMENTARIO : El 67% de los jefes manifestó que los manuales son utilizados en el desarrollo de las actividades, el 33% restante no los utilizan.

PREGUNTA Nº 47 : ¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo?

OBJETIVO : Saber si los jefes conocen los objetivos de su puesto de trabajo?

CUADRO Nº 47 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	28	100
NO	--	--
TOTAL	28	100

COMENTARIO : La totalidad de los jefes conocen los objetivos de su puesto de trabajo.

PREGUNTA Nº 48 : ¿Como considera usted el funcionamiento general del Fondo?

OBJETIVO : Saber la opinión de los jefes respecto al funcionamiento general de la institución.

CUADRO Nº 48 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Bueno	15	54
Regular	11	39
Deficiente	2	7
TOTAL	28	100

COMENTARIO : De los 28 jefes de unidad encuestados, el 54% consideran que el funcionamiento general del Fondo es bueno, el 39% regular y el 7% restante deficiente.

III. EJECUCION

PREGUNTA Nº 49 : ¿Aplica usted alguna metodología para incentivar a sus empleados?

OBJETIVO : Saber si se utiliza alguna metodología para incentivar a los empleados.

CUADRO Nº 49 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	24	86
NO	4	14
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 86% de los encuestados respondió que si utilizan metodologías para incentivar a los empleados.

PREGUNTA Nº 49a: Si la respuesta es positiva, ¿Que metodología se aplica?

OBJETIVO : Saber qué metodología es aplicada para incentivar a los empleados.

CUADRO Nº 49a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Diálogos con el personal	11	46
Buen trato y comprensión	9	37
Dar confianza y tener buenas relaciones humanas	4	17
TOTAL	24	100

COMENTARIO : El 46% respondió que se les incentiva por medio de los diálogos con el personal, el 37% por medio del buen trato y comprensión.

PREGUNTA Nº 50 : ¿Se le comunican oportunamente los planes y programas a desarrollar en esta unidad?

COMENTARIO : El 68% de los encuestados respondió que las faltas disciplinarias son los conflictos más frecuentes.

PREGUNTA Nº 52 : ¿Se le comunica oportunamente al personal de las actividades que se realizan en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si el personal recibe la comunicación oportuna de las actividades a realizar y los medios que utiliza.

CUADRO Nº 52 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	27	97
NO	1	3
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 97% de los encuestados comunican oportunamente las actividades al personal.

PREGUNTA Nº 52a: Su respuesta es positiva, ¿Qué medio se utilizan?

OBJETIVO : Saber que medios se utilizan para comunicar actividades.

CUADRO Nº 52a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Memorandum	11	41
Circulares	9	33
Manuales	7	26
TOTAL	27	100

COMENTARIO : El 41% respondió que usan los Memorándum principalmente para comunicar las actividades.

PREGUNTA Nº 53 : ¿Se analizan periódicamente las formas en que se realizan las actividades en esta unidad?

OBJETIVO : Conocer si se analizan las formas de realizar

las actividades.

CUADRO Nº 53 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	26	93
NO	2	7
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : El 93% de los encuestados analiza periódicamente las formas de realizar las actividades.
- PREGUNTA Nº 53a: Si la respuesta es afirmativa, ¿Con qué frecuencia lo hacen?
- OBJETIVO : Saber con qué frecuencia se analizan las actividades.

CUADRO Nº 53a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Mensual	16	62
Anual	10	38
TOTAL	26	100

- COMENTARIO : El 62% respondió que analizan las actividades mensualmente.
- PREGUNTA Nº 54 : ¿Se transmiten las órdenes al personal haciendo uso de los conductos de autoridad previamente establecidos?
- OBJETIVO : Saber si las órdenes son transmitidas utilizando los conductos de autoridad previamente establecidos.

CUADRO Nº 54 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	20	72
NO	8	28
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : El 72% de los encuestados respondió que transmiten las órdenes al personal haciendo uso de los conductos de autoridad establecidos.
- PREGUNTA Nº 55 : ¿Cuales considera usted que son algunos factores que afectan la moral del personal?
- OBJETIVO : Conocer algunos factores que en opinión de los jefes están afectando la moral del personal.

CUADRO Nº 55 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Falta de incentivos económicos	11	38
No existen ascensos periódicos	10	36
Falta de reconocimiento a la capacidad humana	7	26
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : El 38% de los encuestados respondió que la falta de incentivos económicos afecta principalmente la moral del empleado.
- PREGUNTA Nº 56 : ¿Cuales son las quejas más frecuentes por parte del personal.
- OBJETIVO : Conocer que tipos de quejas existen entre el personal.

CUADRO Nº 56 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Falta de incentivos económicos	11	38
Falta de ascensos	10	36
Falta de estímulos personales	7	26
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : El 38% de los encuestados señala a la falta de incentivos económicos, un 36% la falta de ascensos como las quejas más frecuentes del personal.
- PREGUNTA Nº 57 : ¿Se trata de resolver los conflictos de esta

unidad en forma inmediata y sin lesionar la moral del personal.

OBJETIVO : Saber si se resuelven los conflictos de la unidad en forma inmediata.

CUADRO Nº 57 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	26	93
NO	2	7
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 93% de los encuestados trata de resolver los conflictos de la unidad en forma inmediata.

IV. CONTROL

PREGUNTA Nº 58 : ¿Se han establecido medios de control en esta unidad que permitan evaluar y corregir oportunamente las actividades desarrolladas?

OBJETIVO : Saber si se han establecido normas de control que permitan evaluar y corregir las actividades.

CUADRO Nº 58 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	24	86
NO	4	14
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 86% de los encuestados que se han establecido medios de control para evaluar y corregir oportunamente las desviaciones observadas.

PREGUNTA Nº 58a: Si la respuesta es positiva ¿Cuáles aplican?

OBJETIVO : Saber qué medios de control se aplican.

CUADRO Nº 58a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Plan operativo	14	58
Hojas de control	5	21
Auditoría interna y externa	5	21
TOTAL	24	100

COMENTARIO : El 58% respondió que controlan a través del plan operativo.

PREGUNTA Nº 59 : ¿Con que frecuencia se realiza el control de actividades en esta unidad?

OBJETIVO : Saber con que frecuencia se controlan las actividades.

CUADRO Nº 59	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Mensual	13	46
Trimestral	9	32
Semestral	5	19
Ocasional	1	3
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 46% de los encuestados controla las actividades en forma mensual un 32% en forma trimestral.

PREGUNTA Nº 60 : ¿Considera usted que los controles establecidos son adecuados o no, a la naturaleza, propósito y funciones de esta unidad?

OBJETIVO : Conocer si los controles establecidos son adecuados o no, a la naturaleza, propósito y funciones de la unidad.

CUADRO Nº 60	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	28	100
NO	--	-, -
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 100% de los encuestados considera que el control establecido es el adecuado.

PREGUNTA Nº 61 : ¿Cual de los siguientes tipos de control utilizan en esta unidad?

OBJETIVO : Saber cuáles tipos de control son utilizados.

CUADRO Nº 61	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Control sobre resultados	19	68
Control automático	9	32
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 88% de los encuestados utiliza el control sobre resultados.

PREGUNTA Nº 62 : ¿Considera usted que el control establecido contribuye a lograr los objetivos de esta unidad?

OBJETIVO : Saber si con el control establecido se favorecen los objetivos.

CUADRO Nº 62	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	26	93
NO	2	7
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 93% de los encuestados respondió que el control establecido contribuye a lograr los objetivos.

PREGUNTA Nº 62a: Si la respuesta es positiva, ¿se corrigen oportunamente las desviaciones observadas?

OBJETIVO : Saber si se corrigen oportunamente las desviaciones observadas.

CUADRO Nº 62a	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	25	96
NO	1	4
TOTAL	26	100

COMENTARIO : El 96% respondió que se corrigen oportunamente las desviaciones observadas.

PREGUNTA Nº 63 : ¿Se utilizan los medios de control en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si se utilizan o no medios de control y cuales.

CUADRO Nº 63	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	26	93
NO	2	7
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 93% de los encuestados respondió que se utilizan medios de control en su unidad.

PREGUNTA Nº 63a: Si la respuesta es positiva ¿Cuáles son?

OBJETIVO : Saber qué medios de control se utilizan.

CUADRO Nº 63a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Evaluación de planes de trabajo	11	42
Hojas de control	9	35
Supervisión	6	23
TOTAL	26	100

COMENTARIO : El 42% realiza evaluaciones a los planes de trabajo.

PREGUNTA Nº 63b: Si la respuesta es negativa ¿porqué no las utilizan?

OBJETIVO : Saber porqué no se utilizan los medios de control.

CUADRO Nº 63b	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVA		
No las consideran necesarias	2	100
TOTAL	2	100

COMENTARIO : No utilizan los medios de control porque no los consideran necesarios.

PREGUNTA Nº 64 : ¿Se revisan continuamente los medios de control establecidos?

OBJETIVO : Saber si son revisados y con qué frecuencia los medios de control.

CUADRO Nº 64	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	26	92
NO	2	8
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : El 92% de los encuestados revisan continuamente los medios de control establecidos.
- PREGUNTA Nº 64a: Si la respuesta es positiva, ¿Con qué frecuencia lo hacen?
- OBJETIVO : Saber con que frecuencia se revisan los medios de control establecidos.

CUADRO Nº 64a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Semestral	16	61
Mensual	8	31
Semanal	2	8
TOTAL	26	100

- COMENTARIO : El 61% revisa los medios de control en forma mensual.
- PREGUNTA Nº 65 : ¿Se orienta la actividad de control a corregir las desviaciones observadas?
- OBJETIVO : Saber si la actividad de control esta orientada a conseguir las desviaciones observadas.

CUADRO Nº 65 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	21	75
NO	7	25
TOTAL	28	100

- COMENTARIO : El 75% de los encuestados orienta la actividad de control a corregir las desviaciones observadas.
- PREGUNTA Nº 66 : ¿Que bases de control entre las siguientes se aplican a esta unidad?
- OBJETIVO : Conocer qué bases de control aplican.

CUADRO Nº 66 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Calidad	16	57
Tiempo	10	36
Cantidad	2	7
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 57% de los encuestados se basa en la calidad al efectuar el control.

PREGUNTA Nº 67 : ¿Como se desarrolla el proceso de control en esta unidad?

OBJETIVO : Saber como se desarrolla el proceso de control.

CUADRO Nº 67 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Revisión de actividades	12	43
Comparación de resultados	10	36
Revisión de informes	6	21
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 43% de los encuestados desarrolla el control revisando las actividades el 36% a través de la comparación de resultados.

PREGUNTA Nº 68 : ¿Qué unidad ejecuta el control de la función de control financiera?

OBJETIVO : Saber que unidad ejecuta la función de control.

CUADRO Nº 68 ALTERNATIVA	TOTAL	
	F	%
Auditoría interna	13	46
Auditoría externa	11	39
Corte de cuentas	4	15
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 46% de los encuestados respondió que la unidad que controla es auditoría interna.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION
REALIZADA A LOS EMPLEADOS

I. PLANEACION

PREGUNTA N° 1 : ¿Conoce usted el objetivo general del FONDO?

OBJETIVO : Saber si el empleado conoce el objetivo general del FONDO?

CUADRO N° 1 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	94	94
NO	6	6
TOTAL	100	100

COMENTARIO : De los 100 empleados del FONDO encuestados, el 94% conocen el objetivo general de la institución de acuerdo a su ley de creación.

PREGUNTA N° 1a : Si la respuesta es positiva, ¿Cuál es?

OBJETIVO : Que los empleados digan cuál es el objetivo general de la Investigación.

CUADRO N° 1a RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
Contribuir a la solución del problema habitacional de los trabajadores proporcionando los medios adecuados para la adquisición de viviendas cómodas higiénicas y seguras.	94	100
TOTAL	94	100

COMENTARIO : De los 94 empleaados que indicaron conocer el objetivo general del FONDO, la totalidad lo manifestó por escrito, coincidiendo con el que se establece en la ley de creación del FONDO.

PREGUNTA N° 2 : ¿Conoce los objetivos de esta unidad?

OBJETIVO : Investigar si los empleados conocen los objetivos de su unidad de trabajo.

CUADRO Nº 2 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	94	94
NO	6	6
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : El 94% de los empleados encuestados conocen los objetivos de sus unidades de trabajo.
- PREGUNTA Nº 3 : ¿Se toma en cuenta su participación en la formulación de planes de trabajo?
- OBJETIVO : Saber si se toma en cuenta la participación de los empleados en la formulación de los planes de trabajo.

CUADRO Nº 3 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	54	54
NO	46	46
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : De los 100 empleados que contestaron esta pregunta el 54% participa en la formulación de planes de trabajo y el 46% no participa.
- PREGUNTA Nº 3a : Si la respuesta es negativa, ¿Por qué no se toma en cuenta su participación?
- OBJETIVO : Saber las razones por las cuales los empleados no participan en la formulación de planes.

CUADRO Nº 3a RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
Porque las decisiones son tomadas a nivel de jefatura No se considera necesario	38 8	83 17
TOTAL	46	100

- COMENTARIO : El 46% de los empleados no participan en la formulación de los planes por que las decisiones son tomadas a nivel de jefatura o por que no se considera necesario.
- PREGUNTA Nº 4 : ¿Le son comunicados los planes oportunamente?
- OBJETIVO : Saber si los planes de trabajo son comunicados oportunamente a los empleados.

CUADRO Nº 4 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	77	77
NO	23	23
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : De los 100 empleados encuestados el 77% contestó que se les comunican oportunamente los planes de trabajo, a un 23% no le son comunicados.
- PREGUNTA Nº 4a : Si contesta negativamente ¿Por qué no se lo comunican?
- OBJETIVO : Conocer las razones por las cuales al empleado no le comunican oportunamente los planes de trabajo.

CUADRO Nº 4a RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
Los jefes no lo consideran necesario	8	35
Existe poca comunicación	15	65
TOTAL	23	100

- COMENTARIO : Al 23% de los empleados no les comunican oportunamente los planes de trabajo por que los jefes no lo consideran necesario y por que existe poca comunicación.
- PREGUNTA Nº 5 : ¿Conoce usted algunas de las políticas generales del FONDO?

OBJETIVO : Saber si los empleados conocen algunas políticas generales de la Institución.

CUADRO Nº 5 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	65	65
NO	35	35
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 65% de los empleados opinan que conocen algunas de las políticas generales del FONDO; el 35% de ellos la desconocen.

PREGUNTA Nº 5a : Si es positiva la respuesta, ¿Cuáles son las políticas?

OBJETIVO : Comprobar si verdaderamente los empleados conocen algunas políticas de la Institución.

CUADRO Nº 5a RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
Atender los diferentes estratos salariales de sus cotizantes con prioridad a los bajos ingresos	25	38
Satisfacer la mayoría de solicitudes de crédito para vivienda	33	51
Otorgar crédito a trabajadores de bajos ingresos	7	11
TOTAL	65	100

COMENTARIO : El 65% de los empleados manifestaron que si conocen algunas de las políticas genrales de la institución.

PREGUNTA Nº 6 : ¿Existen políticas definidas para su unidad?

OBJETIVO : Conocer si existen políticas definidas para cada unidad.

CUADRO Nº 6 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	68	68
NO	32	32
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : El 68% de los empleados indicaron que existen políticas definidas para sus unidades.
- PREGUNTA Nº 6a : Si contestó negativamente ¿explique las razones?
- OBJETIVO : Investigar por qué no están definidas las políticas.

CUADRO Nº 6a	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
No son comunicadas	32	100
TOTAL	32	100

- COMENTARIO : Los 32 empleados que contestaron negativamente indicaron que las políticas no son comunicadas.
- PREGUNTA Nº 7 : ¿Considera que dichas políticas facilitan el alcance de los objetivos de su unidad.
- OBJETIVO : Saber si las políticas establecidas en las unidades contribuyen a lograr los objetivos propuestos.

CUADRO Nº 7	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	60	88
NO	8	12
TOTAL	68	100

- COMENTARIO : De los 68 empleados que contestaron positivamente el 88% consideran que las políticas establecidas contribuyen a lograr los objetivos propuestos y sólo un 12% contestó negativamente.
- PREGUNTA Nº 8 : ¿Se actualizan periódicamente las políticas de su unidad?
- OBJETIVO : Saber si las políticas establecidas en las unidades son actualizadas.

CUADRO Nº 8 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	26	38
NO	42	62
TOTAL	68	100

- COMENTARIO : De los 68 empleados que contestaron positivamente el 62% manifestó que las políticas no se actualizan y el 38% restante contestó que sí son actualizadas.
- PREGUNTA Nº 9 : ¿Se toma en cuenta su participación en la formulación de procedimientos?
- OBJETIVO : Saber si se toma en cuenta la participación de los empleados en la formulación de procedimientos.

CUADRO Nº 9 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	55	55
NO	45	45
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : Se puede observar que el 55% de los empleados es tomado en cuenta para formular procedimientos y el 45% no se les toma en cuenta.
- PREGUNTA Nº 9a : Si la respuesta es negativa ¿Explique porque no lo hacen?
- OBJETIVO : Conocer algunas razones por las cuales los empleados no participan en la formulación de procedimientos.

CUADRO Nº 9a RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
Le corresponde a otra unidad	15	33
No los consideran importantes	25	56
Solo toman en cuenta a los jefes	5	11
TOTAL	45	100

- COMENTARIO : El 45% de empleados no participan en la formulación de procedimientos por que no lo consideran importante, le corresponde a otra unidad o porque sólo se toma en cuenta a los jefes.
- PREGUNTA Nº 10 : ¿Se realizan en esta unidad comparaciones entre los objetivos y metas propuestas con los resultados obtenidos?
- OBJETIVO : Saber si se realizan comparaciones entre los objetivos y metas propuestas con los resultados obtenidos.

CUADRO Nº 10 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	71	71
NO	29	29
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : En la mayoría de las unidades se hace una comparación entre objetivos y metas propuestas con los resultados obtenidos.

II. ORGANIZACION

- PREGUNTA Nº 11 : ¿Tiene conocimiento de la existencia de un organigrama que muestre la organización actual del FONDO?
- OBJETIVO : Saber si los empleados conocen la estructura organizativa de la institución.

CUADRO Nº 11 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	92	92
NO	8	8
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : El 92% de los encuestados contestó que conocen la estructura organizativa de la Institución.

PREGUNTA Nº 12 : „Tiene conocimiento de las actividades que se desarrollan en esta unidad“

OBJETIVO : Establecer si el empleado tiene conocimiento de las actividades principales de su unidad.

CUADRO Nº 12 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	91	91
NO	9	9
TOTAL	100	100

COMENTARIO : La mayoría de los encuestados conocen las actividades principales que se desarrollan en sus unidades.

PREGUNTA Nº 13 : „Se le delega a usted la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones“

OBJETIVO : Determinar si se aplica el principio de autoridad y responsabilidad.

CUADRO Nº 13 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	71	71
NO	29	29
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 71% de los encuestados consideran que sí dispone de la autoridad necesaria para el ejercicio de su cargo; el 29% no lo consideran así.

PREGUNTA Nº 14 : „Es supervisado su trabajo“

OBJETIVO : Saber si el trabajo es supervisado.

CUADRO Nº 14 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI NO	81 19	81 19
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 81% de los encuestados contestó que se les supervisa su trabajo; el 19% restante no.

PREGUNTA Nº 14a: Si contestó afirmativamente, ¿Con qué frecuencia se supervisa?

OBJETIVO : Determinar la periodicidad con que son supervisadas las actividades que realizan los empleados.

CUADRO Nº 14a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Diariamente	49	60
Semanalmente	16	20
Mensualmente	16	20
TOTAL	81	100

COMENTARIO : De los empleados que se les supervisa sus actividades, el 60% repondió que diariamente; el 20% semanalmente y a los restantes mensualmente.

PREGUNTA Nº 15 : ¿Recibe usted órdenes solamente de su jefe inmediato y es responsable únicamente ante él.

OBJETIVO : Saber si existe o no dualidad de mando.

CUADRO Nº 15 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI NO	68 32	68 32
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : El 68% de los encuestados contestó que reciben órdenes solamente de su jefe inmediato y responden únicamente ante él; pero existe un 32% que reciben órdenes de más de un jefe.
- PREGUNTA Nº 16 : ¿Cuando usted recibe órdenes de más de una persona, qué tipos de problemas ha observado?
- OBJETIVO : Saber qué tipo de problemas han detectado los empleados cuando reciben órdenes de más de un jefe.

CUADRO Nº 16 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Confusión en el trabajo a realizar	52	52
Conflictos entre las personas que dan órdenes	30	30
No se acatan las órdenes sin autorización de su jefe inmediato	18	18
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : El 52% de los encuestados respondió que los problemas que han observado cuando reciben órdenes de más de un jefe es confusión en el trabajo a realizar; el 30% conflictos entre las personas que dan las órdenes y el 18% han observado que no se acatan las órdenes sin autorización de su jefe inmediato.
- PREGUNTA Nº 17 : ¿Considera que su carga de trabajo le permite cumplir con las actividades que le han sido encomendadas?
- OBJETIVO : Determinar si la distribución de actividades está de acuerdo con el tiempo de trabajo.

CUADRO Nº 17 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	70	70
NO	30	30
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : El 70% de los encuestados manifestaron que las actividades que les han sido encomendadas

están de acuerdo con el tiempo de trabajo; el 30% respondió lo contrario.

PREGUNTA Nº 17a: Si contestó negativamente, explique las razones.

OBJETIVO : Saber porqué la distribución de actividades no está de acuerdo con el tiempo de trabajo.

CUADRO Nº 17a ALTERNATIVA	TOTAL	
	F	%
Sobrecarga de actividades	30	30
TOTAL	30	30

COMENTARIO : La totalidad de los empleados que contestaron negativamente manifestaron que existe sobrecarga de actividades.

PREGUNTA Nº 18 : ¿Considera que su unidad está desarrollando actividades que le corresponden a otra?

OBJETIVO : Saber si cada unidad está desarrollando sus propias actividades.

CUADRO Nº 18 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	35	35
NO	65	65
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 65% de los encuestados contestaron que en sus unidades no se desarrollan actividades que corresponden a otras, el 35% restante sí desarrollan otras actividades que no les corresponde.

PREGUNTA Nº 19 : ¿Considera que las funciones encomendadas a usted están acordes a los objetivos de su unidad?

OBJETIVO : Saber si las funciones encomendadas están acordes a los objetivos de sus unidades.

CUADRO Nº 19	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	65	65
NO	35	35
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 65% de los empleados contestó que las funciones desarrolladas están acorde a los objetivos de cada unidad; el 35% manifestó lo contrario.

PREGUNTA Nº 20 : ¿Considera necesario efectuar algunos cambios en la organización actual del FONDO?

OBJETIVO : Conocer la opinión de los empleados sobre los cambios que se le puedan hacer en la organización actual del fondo.

CUADRO Nº 20	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	68	68
NO	32	32
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 68% de los encuestados contestó que se deben hacer cambios en la organización actual de la institución, el 32% manifestó lo contrario.

PREGUNTA Nº 20a: Si la respuesta es positiva, ¿Cuáles cambios considera necesarios?

OBJETIVO : Determinar qué cambios considera necesarios realizar en la organización del FONDO.

CUADRO Nº 20a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Reubicación de Personal	23	34
Redistribución de actividades	19	28
Reubicación de Unidades y Departamentos	13	19
Creación de nuevas Unidades y Departamentos	13	19
TOTAL	68	100

COMENTARIO : De los encuestados que consideran cambios en la organización manifestaron que estos deben ser: reubicación de personal, redistribución de actividades, reubicación de unidades y departamentos, y creación de nuevas unidades y departamentos.

PREGUNTA Nº 21 : ¿Ha observado problemas de organización en su unidad?

OBJETIVO : Saber si el empleado ha percibido problemas de organización en su unidad.

CUADRO Nº 21	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	32	32
NO	68	68
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 68% de los empleados no han observado problemas de organización en su unidad, el 32% restante si.

PREGUNTA Nº 21a: Si contestó positivamente ¿Cuáles son los problemas?

OBJETIVO : Determinar los problemas observados en las diferentes unidades del FONDO.

CUADRO Nº 21a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Descoordinación en el flujo de actividades	17	53
Mala distribución del trabajo	8	25
Hay poca comunicación entre jefes y subalternos	7	22
TOTAL	32	100

COMENTARIO : De los empleados que han observado problemas en sus unidades, manifiestan que principalmente existe descoordinación en el flujo de actividades y en menor proporción, mala distribución del trabajo y poca comunicación entre jefes y subalternos.

PREGUNTA Nº 22 : ¿Ha recibido algún tipo de adiestramiento o capacitación para realizar sus actividades?

OBJETIVO : Saber si el personal ha recibido adiestramiento o capacitación para realizar sus actividades con efectividad y eficiencia.

CUADRO Nº 22 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	44	44
NO	56	56
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 56% de los empleados encuestados no han recibido adiestramiento o capacitación para realizar sus actividades; el 44% si ha recibido.

PREGUNTA Nº 23 : ¿Para realizar su trabajo en qué casos recibe atención de su jefe?

OBJETIVO : Saber en qué casos el empleado recibe atención de su jefe para el desarrollo de su trabajo.

CUADRO Nº 23	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
En todos los casos	30	30
En algunos casos	32	32
Sólo en los más importantes	38	38
TOTAL	100	100

COMENTARIO : De los empleados investigados el 38% reciben atención de su jefe para realizar las actividades sólo en los casos más importantes; el 32% en algunos casos y el 30% en todos los casos.

PREGUNTA Nº 24 : ¿Existen manuales administrativos en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si existen manuales administrativos en las unidades.

CUADRO Nº 24	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	40	40
NO	60	60
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 60% de los encuestados contestó que no existen manuales administrativos; el 40% restante respondió que sí existen.

PREGUNTA Nº 24a: Si respondió positivamente, ¿Cuáles manuales posee?

OBJETIVO : Saber que manuales administrativos poseen.

CUADRO Nº 24a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
De procedimientos	16	40
De descripción de puestos	14	35
De organización	10	25
TOTAL	40	100

COMENTARIO : De los empleados que manifestaron tener manuales administrativos en sus unidades, manifestaron tener manuales de: procedimientos, descripción de puestos y de organización.

PREGUNTA Nº 25 : ¿Considera usted que con la organización actual de su unidad se pueden alcanzar los objetivos de la misma?

OBJETIVO : Saber si el empleado considera adecuada la organización actual para alcanzar los objetivos establecidos.

CUADRO Nº 25	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	67	67
NO	33	33
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 67% de los encuestados considera que con la organización actual de su unidad pueden alcanzarse los objetivos de la misma; el 33% restante considera que no.

III. EJECUCION

PREGUNTA Nº 26 : ¿Se le transmiten las órdenes siguiendo los conductos de autoridad previamente establecidos?

OBJETIVO : Saber si al empleado se le comunican las órdenes siguiendo los conductos establecidos.

CUADRO Nº 26 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	78	78
NO	22	22
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 78% de los encuestados respondió que las órdenes se las transmiten siguiendo los conductos de autoridad y previamente establecidos.

PREGUNTA Nº 27 : ¿Se toma en cuenta su opinión en la realización de objetivos de esta unidad?

OBJETIVO : Saber si se toma en cuenta la opinión del empleado en la realización de objetivos de su unidad.

CUADRO Nº 27 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	66	66
NO	34	34
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 66% de los encuestados respondió que se toma en cuenta su participación en la realización de objetivos de su unidad.

PREGUNTA Nº 27a: Si la respuesta es negativa ¿Por qué no es tomada en cuenta su opinión?

OBJETIVO : Saber porqué no se toma en cuenta la opinión del empleado.

CUADRO Nº 27a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
No lo creen importante sus jefes	23	68
No existe comunicación de objetivos	11	32
TOTAL	34	100

- COMENTARIO : El 68% de los empleados respondió que no toman en cuenta su participación en la realización de objetivos de su unidad, porque no lo creen importante sus jefes.
- PREGUNTA Nº 28 : ¿Se considera usted consciente de la importancia de su participación para lograr los objetivos de esta unidad?
- OBJETIVO : Saber si el personal está consciente de su participación para lograr los objetivos de su unidad.

CUADRO Nº 28 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	92	92
NO	8	8
TOTAL	100	100

- COMENTARIO : El 92% de los encuestados respondió que está consciente de la importancia de su participación para lograr los objetivos de su unidad.
- PREGUNTA Nº 28a: Si la respuesta es negativa ¿A qué factores puede atribuirse esta situación?
- OBJETIVO : Saber qué factores afectan la participación del personal.

CUADRO Nº 28a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Falta de incentivos económicos	4	50
Falta de motivación	4	50
TOTAL	8	100

- COMENTARIO : El 50% de los encuestados que contestaron negativamente, no se considera consciente de su participación. Por la falta de incentivos económicos y de motivación.
- PREGUNTA Nº 29 : ¿Se resuelven los conflictos de esta unidad en forma inmediata?

OBJETIVO : Saber si los conflictos se resuelven en forma inmediata.

CUADRO Nº 29 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	64	64
NO	36	36
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 64% de los encuestados respondió que sí se resuelven los conflictos en forma inmediata.

PREGUNTA Nº 29a: Si su respuesta es afirmativa ¿Cómo se resuelven?

OBJETIVO : Saber en qué forma se resuelven los conflictos.

CUADRO Nº 29a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Por imposición	31	48
Por negociación entre las partes	21	33
Por consulta con el jefe	12	19
TOTAL	64	100

COMENTARIO : El 48% de los encuestados que respondieron positivamente considera que los conflictos se resuelven por imposición.

PREGUNTA Nº 30 : ¿Ha recibido algún tipo de incentivo para realizar sus actividades en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si el empleado ha recibido incentivos para realizar su labor.

CUADRO Nº 30 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	38	38
NO	62	62
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 62% de los encuestados respondió que no han recibido incentivos para realizar su trabajo.

PREGUNTA Nº 30a: Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles de los siguientes?

OBJETIVO : Saber qué tipo de incentivos ha recibido el empleado.

CUADRO Nº 30a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Promociones y ascensos	17	45
Reconocimientos personales	10	26
Premios y recompensas	8	21
Prestaciones adicionales	3	8
TOTAL	38	100

COMENTARIO : El 45% de los encuestados reciben promociones y ascensos, el 26% reconocimientos personales como incentivos en el trabajo.

PREGUNTA Nº 31 : ¿Le son comunicadas a usted oportunamente las actividades a realizar en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si al empleado se le comunican oportunamente las actividades a realizar en su unidad.

CUADRO Nº 31 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	81	81
NO	19	19
TOTAL	100	100

COMENTARIO : De los 100 empleados que contestaron esta pregunta el 81% respondió que sí le son comunicados oportunamente las actividades a realizar, el resto contestó que no.

PREGUNTA Nº 32 : ¿Se le comunica a usted los cambios que afectan a esta unidad?

OBJETIVO : Saber si al personal se le comunican los cambios y los medios a través de los cuales le son comunicados.

CUADRO Nº 32 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	79	79
NO	21	21
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 79% de los encuestados respondió que se le comunican los cambios que afectan a su unidad.

PREGUNTA Nº 32a: Si contestó afirmativamente, ¿a través de qué medios le son comunicados?

OBJETIVO : Saber por qué medios son comunicados los cambios.

CUADRO Nº 32a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Verbal	47	60
Memorandum	20	25
Circulares	12	15
TOTAL	79	100

COMENTARIO : Al 60% de los encuestados que respondieron en forma positiva le son comunicados los cambios en forma verbal.

PREGUNTA Nº 33 : ¿Evalúan periódicamente las actividades realizadas por usted en esta unidad?

OBJETIVO : Saber si el personal tiene conocimiento de la evaluación de su desempeño.

CUADRO Nº 33	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	48	48
NO	52	52
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 52% de los encuestados respondió que no se les evalúan las actividades periódicamente.

IV. CONTROL

PREGUNTA Nº 34 : ¿Se han establecido medios de control para evaluar y corregir las desviaciones en las actividades desarrolladas por esta unidad?

OBJETIVO : Saber si el personal conoce acerca del empleo de medios de control y cuáles de ellos conocen.

CUADRO Nº 34	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	62	62
NO	38	38
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 62% de los encuestados respondió que se han establecido medios de control para evaluar y corregir las desviaciones observadas.

PREGUNTA Nº 34a: Si la respuesta es positiva, ¿Qué medios utilizan?

OBJETIVO : Saber que medios de control son utilizados.

CUADRO Nº 34a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Plan operativo institucional	37	60
Hojas de control	15	24
Auditorías Contables	10	16
TOTAL	62	100

COMENTARIO : El 60% que respondió en forma positiva opina que se utiliza el plan operativo institucional como medio de control.

PREGUNTA Nº 34b: Si la respuesta es negativa, ¿Por qué razones considera que no existen dichos medios?

OBJETIVO : Saber porqué no se han establecido medios de control.

CUADRO Nº 34b	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
No se les da importancia	23	61
No se han establecido	15	39
TOTAL	38	100

COMENTARIO : El 61% considera que no se han establecido medios de control porque no se les da importancia.

PREGUNTA Nº 35 : ¿Considera usted que los medios de control establecidos son los adecuados para la unidad?

OBJETIVO : Saber si el empleado considera adecuados los medios de control establecidos.

CUADRO Nº 35 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	72	72
NO	28	28
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 72% de los encuestados considera que los medios de control establecidos son los adecuados.

PREGUNTA Nº 35a: Si la respuesta es negativa „explique por qué razones”

OBJETIVO : Saber porqué no se consideran adecuados los medios de control.

CUADRO Nº 35a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Los controles son deficientes	18	64
No corrigen las desviaciones observadas	10	36
TOTAL	28	100

COMENTARIO : El 64% de los encuestados considera que los medios de control establecidos son los deficientes.

PREGUNTA Nº 36 : „Son revisados periódicamente en su aplicación los medios de control establecidos”

OBJETIVO : Saber si son revisados periódicamente los medios de control establecidos.

CUADRO Nº 36 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	64	64
NO	36	36
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 64% de los encuestados respondió que sí son revisados periódicamente los medios de control establecidos.

PREGUNTA Nº 36a: Si la respuesta es positiva „Con qué frecuencia se revisan“

OBJETIVO : Saber con que frecuencia se revisan los medios de control.

CUADRO Nº 36a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Semestral	35	55
Mensual	29	45
TOTAL	64	100

COMENTARIO : El 55% respondió que los medios de control son revisados en forma semestral.

PREGUNTA Nº 36b: Si la respuesta es negativa „Por qué no se realiza“

OBJETIVO : Saber porque no son revisados periódicamente los medios de control.

CUADRO Nº 36b	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
No se considera necesario	28	78
Por falta de conocimiento	8	22
TOTAL	36	100

COMENTARIO : El 78% respondió que los medios de control no son revisados porque no se considera necesario.

PREGUNTA Nº 37 : „Es controlado su trabajo“

OBJETIVO : Saber si el empleado conoce que su trabajo es controlado.

CUADRO Nº 37 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	79	79
NO	21	21
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 79% de los encuestados respondió que su trabajo les es controlado.

PREGUNTA Nº 37a: Si es afirmativa su respuesta ¿En qué forma se le controla?

OBJETIVO : Saber en que forma se le controla el trabajo.

CUADRO Nº 37a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Revisión de trabajo diario	32	40
Supervisión directa	25	32
Informe mensual de labores	22	28
TOTAL	79	100

COMENTARIO : Al 40% se le controla por medio de revisiones al trabajo diario, al 32% por medio de la supervisión directa.

PREGUNTA Nº 38 : ¿Con que frecuencia se controlan las actividades de esta unidad?

OBJETIVO : Saber si el empleado conoce la frecuencia con que se le controlan las actividades de su unidad?

CUADRO Nº 38 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Diariamente	33	33
Semanal	22	22
Mensual	45	45
TOTAL	100	100

COMENTARIO : De los 100 empleados que contestaron esta pregunta el 33% respondió que se controlan las actividades diariamente; el 22% en forma semanal y el 45% en forma mensual.

PREGUNTA Nº 39 : ¿Considera usted que el control establecido contribuye al logro de los objetivos de esta unidad?

OBJETIVO : Saber si el empleado considera que el control establecido contribuye al logro de los objetivos.

CUADRO Nº 39 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	65	65
NO	35	35
TOTAL	100	100

COMENTARIO : El 65% de los encuestados consideran que el control establecido contribuye a lograr eficazmente los objetivos de la unidad.

PREGUNTA Nº 39a: Si la respuesta es positiva, ¿Se corrigen oportunamente las desviaciones observadas?

OBJETIVO : Saber si se corrigen oportunamente las desviaciones elaboradas.

CUADRO Nº 39a RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	47	72
NO	18	28
TOTAL	65	100

COMENTARIO : El 72% respondió que si se corrigen oportunamente las desviaciones observadas.

TABULACION DE FORMULAPIO UTILIZADO EN ENCUESTA DE COTIZANTES

- PREGUNTA N° 1 : ¿Cuánto tiempo tiene de cotizar en el FONDO.
 OBJETIVO : Saber cuánto tiempo el trabajador ha cotizado al FONDO.

CUADRO N° 1 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
De 1 a 5 años	50	33
De 6 a 10 años	32	21
De 11 a 15 años	68	46
TOTAL	150	100

- COMENTARIO : De los trabajadores encuestados un 46% tienen de cotizar de 11 a 15 años; un 33% de 1 a 5 años y un 21% de 6 a 10 años.

- PREGUNTA N° 2 : ¿Ha presentado alguna vez solicitud de crédito en el FONDO?

- OBJETIVO : Saber si el trabajador cotizante ha presentado solicitud de crédito.

CUADRO N° 2 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	150	100
NO	-	-
TOTAL	150	100

- COMENTARIO : De los 150 trabajadores cotizantes encuestados la totalidad han presentado solicitud de crédito.

- PREGUNTA N° 2a : Si su respuesta es afirmativa, ¿Ha recibido la adecuada información para llenarla y presentarla?

- OBJETIVO : Saber si el trabajador cotizante ha recibido la adecuada información para llenar y presentar la solicitud.

CUADRO Nº 2a RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	117	78
NO	33	22
TOTAL	150	100

- COMENTARIO : El 78% de los encuestados recibió información adecuada para llenar y presentar solicitud de crédito.
- PREGUNTA Nº 2b : ¿Si su respuesta es negativa explique los motivos.
- OBJETIVO : Saber las causas de la inadecuada información al cotizante.

CUADRO Nº 2b ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Deficiente atención al cotizante	23	70
Falta de personal	6	18
Desorganización	4	12
TOTAL	33	100

- COMENTARIO : De los 33 trabajadores que contestaron negativamente, el 70% respondió que la atención recibida fue deficiente.
- PREGUNTA Nº 3 : ¿Fue aprobada su solicitud de crédito?
- OBJETIVO : Saber si la institución favorece al mayor número de solicitantes.

CUADRO Nº 3 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	138	92
NO	12	8
TOTAL	150	100

- COMENTARIO : A la mayoría de los cotizantes se les aprobó su solicitud de crédito.
- PREGUNTA Nº 3a : „Cuánto tiempo duró el proceso de aprobación?”
- OBJETIVO : Saber cuanto tiempo dura el proceso de aprobación de créditos.

CUADRO Nº 3a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
1 a 2 meses	21	15
3 a 4 meses	47	34
5 a 6 meses	39	28
más de 6 meses	31	23
TOTAL	138	100

- COMENTARIO : El proceso de aprobación para la mayoría de los casos, dura un período de 3 a 6 meses.
- PREGUNTA Nº 3b : „Lo considera razonable?”
- OBJETIVO : Determinar si el usuario está de acuerdo con el tiempo que dura el proceso de aprobación del crédito.

CUADRO Nº 3b RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	8	6
NO	130	96
TOTAL	138	100

- COMENTARIO : El 96% de los cotizantes, indicaron que no estan de acuerdo con el tiempo que dura el proceso de aprobación de un crédito.
- PREGUNTA Nº 4 : „Está de acuerdo con todos los requisitos que exige el FONDO para aprobar un crédito?”
- OBJETIVO : Saber si el cotizante está de acuerdo con los requisitos que el FSV exige para ser sujeto de crédito.

CUADRO Nº 4 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	112	75
NO	38	25
TOTAL	150	100

COMENTARIO : El 75% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con los requisitos exigidos para aprobar un crédito, el 25% restante no están de acuerdo.

PREGUNTA Nº 4a : Si no está de acuerdo explique.

OBJETIVO : Saber porqué el cotizante no está de acuerdo con los requisitos exigidos.

CUADRO Nº 4a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Demasiado estrictos	10	26
Demasiados requisitos	28	74
TOTAL	38	100

COMENTARIO : De los 38 trabajadores que no están de acuerdo con los requisitos exigidos el 74% consideran que son demasiados y muy estrictos.

PREGUNTA Nº 5 : ¿A cuál de los siguientes programas fue destinado su crédito?

OBJETIVO : Saber cuál programa tiene mayor demanda y cuáles son atendidos actualmente.

CUADRO Nº 5 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Adquisición de Vivienda	120	87
Remodelación, ampliación, mejoras	14	10
Construcción de vivienda	4	3
TOTAL	138	100

- COMENTARIO : El programa que tiene mayor demanda, y que en la actualidad se le está dando mayor atención, es el de adquisición de vivienda.
- PREGUNTA Nº 6 : ¿Cuáles de los siguientes aspectos se le tomaron en cuenta para decidir sobre su vivienda?
- OBJETIVO : Determinar que aspectos fueron considerados para que el trabajador adquiriera su vivienda.

CUADRO Nº 6 ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Lugar de ubicación	73	53
Monto de la vivienda	65	47
TOTAL	138	100

- COMENTARIO : Los aspectos que se han considerado para que el trabajador adquiriera su vivienda son: el lugar de ubicación y el monto de la vivienda.
- PREGUNTA Nº 7 : ¿Cree que su vivienda reúne las mínimas condiciones para vivir adecuadamente?
- OBJETIVO : Saber si la institución cumple con el objetivo.

CUADRO Nº 7 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	102	74
NO	36	26
TOTAL	138	100

- COMENTARIO : El 74% de los encuestados consideran que su vivienda reúne las condiciones mínimas necesarias para vivir adecuadamente.
- PREGUNTA Nº 8 : ¿Ha tenido algún problema relacionado con la adquisición de su vivienda?
- OBJETIVO : Determinar si el cotizante ha tenido problemas con la adquisición de su vivienda y qué clase de problema.

CUADRO Nº 8 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	91	66
NO	47	34
TOTAL	138	100

- COMENTARIO : El 66% de los encuestados no han tenido problemas con su vivienda; el 34% restante, si manifestaron haberlas tenido.
- PREGUNTA Nº 9 : ¿Ha sufrido daños su vivienda, causados por terremotos o incendios?
- OBJETIVO : Conocer si las viviendas de los usuarios han sufrido algún tipo de daño.

CUADRO Nº 9	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
NO	99	72
SI	39	28
TOTAL	138	100

- COMENTARIO : El 72% de los encuestados no han sufrido daños en sus viviendas; el 28% restante manifestaron haberlos sufrido.
- PREGUNTA Nº 9a : Si su respuesta es positiva, ¿ha sido atendido satisfactoriamente por parte de la institución?
- OBJETIVO : Saber si ha sido atendido satisfactoriamente.

CUADRO Nº 9a	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
NO	29	74
SI	10	26
TOTAL	39	100

- COMENTARIO : De los usuarios que manifestaron haber sufrido daños en sus viviendas, la mayoría de ellos indicó que no han sido atendidos satisfactoriamente por parte de la institución.
- PREGUNTA Nº 10 : ¿Sabe usted que tiene derecho a que se le devuelvan las cotizaciones efectuadas por patronos y trabajadores?
- OBJETIVO : Investigar si le informan al trabajador cotizante en qué casos él puede reclamar las cotizaciones obrero-patronal.

CUADRO Nº 10	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
NO	144	76
SI	36	24
TOTAL	150	100

COMENTARIO : El 76% de los encuestados desconocen cuando tienen derecho a que se les devuelva las cotizaciones obrero-patronal.

PREGUNTA Nº 11 : ¿Ha incurrido en mora con el Fondo alguna vez?

OBJETIVO : Saber si los usuarios de crédito han incurrido en mora con la institución.

CUADRO Nº 11	TOTAL	
	F	%
RESPUESTA		
SI	81	59
NO	57	41
TOTAL	138	100

COMENTARIO : El 59% de los encuestados han incurrido en mora con el FONDU.

PREGUNTA Nº 11a: Si contestó afirmativamente, ¿Cuál fue la causa?

OBJETIVO : Conocer las causas por las que han incurrido en mora.

CUADRO Nº 11a	TOTAL	
	F	%
ALTERNATIVAS		
Desempleo	51	63
El descontrol en las cuotas de pago	30	37
TOTAL	81	100

- COMENTARIO : El desempleo y el descontrol en las cuotas de pago, son algunas de las causas por las cuales los usuarios han caído en mora.
- PREGUNTA Nº 12 : ¿Se le solucionó el problema de mora en forma satisfactoria?
- OBJETIVO : Saber si son atendidos en forma satisfactoria los problemas de mora.

CUADRO Nº 12 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	53	65
NO	28	35
TOTAL	81	100

- COMENTARIO : Al 65% de los usuarios se les ha solucionado el problema de mora por parte de la institución; pero existe un 35% que aún no se les ha solucionado.
- PREGUNTA Nº 13 : ¿Ha sido afectado al aplicarle una mora injustamente?
- OBJETIVO : Saber si se aplican moras injustificadas a los usuarios de crédito.

CUADRO Nº 13 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	56	41
NO	82	59
TOTAL	138	100

- COMENTARIO : Al 41% de los encuestados se les ha aplicado mora injustamente.
- PREGUNTA Nº 13a: Si su respuesta es positiva, explique las causas.
- OBJETIVO : Saber la causa de aplicación injustificada de mora al usuario de crédito.

CUADRO Nº 13a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	Z
Las empresas no remesan las cuotas de pago oportunamente	42	75
Inadecuado control de los pagos a cargo de los cotizantes	14	25
TOTAL	56	100

COMENTARIO : Las causas por las cuales se aplican moras injustificadas son:

- Que las empresas no remesan cuotas de pago oportunamente.
- Inadecuado control en los pagos de los cotizantes, por parte de la institución.

PREGUNTA Nº 14 : ¿Considera que se pueden mejorar los servicios de esta institución?

OBJETIVO : Conocer la opinión de los cotizantes sobre el mejoramiento de los servicios que presta el FONDO.

CUADRO Nº 14 RESPUESTA	TOTAL	
	F	%
SI	150	100
NO	-.-	-.-
TOTAL	150	100

COMENTARIO : La totalidad de los encuestados consideran que se pueden mejorar los servicios prestados por la institución.

PREGUNTA Nº 14a: Si su respuesta es positiva, ¿Qué medidas recomienda?

OBJETIVO : Saber que medidas recomienda el cotizante para mejorar los servicios de la institución.

CUADRO Nº 14a ALTERNATIVAS	TOTAL	
	F	%
Agilizar los trámites en el otorgamiento de créditos y pago de mora	84	56
Ajustar el pago de mora a las posibilidades del cotizante	25	17
Mejor control en las cuottas de pagos sobre créditos	20	13
Mejorar la atención al público usuario	15	10
Pronta inspección en casos de daño a vivienda	6	4
TOTAL	150	100

COMENTARIO : Algunas de las recomendaciones que los usuarios expresaron sobre el mejoramiento del FONDO son:

- Agilizar los trámites en el otorgamiento de créditos y pagos de mora.
- Ajustar el pago de mora a las posibilidades del cotizante.
- Mejor control en las cuotas del pago sobre créditos.
- Mejorar la atención al público usuario.
- Pronta inspección en casos de daños a viviendas.

D. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

1. La Planeación

La planeación de actividades administrativas del Fondo Social para la Vivienda, está referida a la elaboración de los planes, objetivos, metas, políticas, pronósticos, procedimientos, programas, etc., de las diferentes unidades que conforman la institución, estableciendo prioridades y proporcionando lineamientos a seguir para el adecuado cumplimiento del objetivo general para el cual fue creado.

1.1 Principios de Planeación Aplicados

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación los principios de planeación son aplicados en el Fondo de la manera siguiente:

a. Principio de Unidad

Las respuestas obtenidas de los jefes de unidad indicaron que planifican sus actividades en un 100%. Las unidades tienen sus propios objetivos, los que están integrados y coordinados a un plan general, para alcanzar el objetivo general de la institución, tal como se observa en los Cuadros N^o 1 y 3 de la encuesta dirigida a jefes.

b. Principio de Continuidad

La planeación de actividades se realiza cada año con la participación de la División de Planificación como unidad responsable en coordinación con los diferentes jefes de unidad, a quienes se les solicita la información necesaria. Sin embargo, de acuerdo a los resultados ob-

tenidos los planes no son comunicados oportunamente a todo el personal, sólo a un 77% según muestra el Cuadro N^o 4 de la encuesta dirigida a empleados.

c. Principio de Precisión

Este principio es aplicado en la mayoría de las unidades administrativas, ya que los cursos de acción son definidos por los jefes, considerando un margen para los cambios que puedan presentarse en la implementación de los mismos. Esto puede observarse en el Cuadro N^o 2 de la encuesta dirigida a jefes.

d. Principio de Claridad de los Planes

Los planes son elaborados haciendo uso de un lenguaje sencillo, con el propósito de facilitar la comprensión y la colaboración en su desarrollo por parte del personal.

e. Principio de Penetrabilidad

Como ha sido mencionado anteriormente el FSV, ha creado dentro de su estructura organizativa, la División de Planificación como unidad responsable de la planeación. La finalidad de ésta, es la de proporcionar ayuda y orientación a los jefes de unidad y empleados, para que juntos elaboren los planes correspondientes a cada unidad. No obstante el principio de penetrabilidad no se cumple en su totalidad, ya que de acuerdo a la investigación realizada, todos los jefes planifican sus actividades; pero aún existe un 46% de empleados que no se les toma en cuenta en la formulación de los mismos, según Cuadro N^o 3 de encuesta dirigida a empleados.

1.2 Formulación de Pronósticos

Un pronóstico es una herramienta clave para una planeación efectiva, porque permite hacer una conjetura sobre una situación que pueda suceder en un futuro. Por esta razón y dada la importancia que pueda significar para la planeación de actividades del FONDO, se investigó sobre este aspecto obteniendo los resultados siguientes: Los pronósticos se formulan por la División de Planificación y algunas unidades pertenecientes a la Gerencia Financiera, estos reflejan sus opiniones sobre estimaciones futuras que puedan afectar positiva o negativamente el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. No obstante esta actividad no es generalizada, según Cuadros N^o 5 y 5a de la encuesta dirigida a jefes; el 60% de ellos indicaron que no se formulan pronósticos en sus unidades; el otro 40% pertenecientes algunos a la gerencia financiera manifestaron que se elaboran pronósticos de tipo financiero, tomando en consideración los aspectos siguientes:

- Los recursos financieros del FONDO en un 82% para decidir sobre el monto máximo del crédito a otorgar.
- La demanda de créditos por vivienda en un 18% para decidir sobre la cantidad de créditos que durante el período se estima conceder; tal como se observa en el cuadro N^o 6 de la encuesta dirigida a jefes.

Del 40% de jefes que elaboran pronósticos, la totalidad de ellos indicaron que se formulan para un período de un año, y que se expresan en unidades monetarias, así lo demuestran los Cuadros N^o 7 y 8 de la encuesta dirigida a jefes.

Por otra parte, y según la opinión de algunos entrevistados, el FONDO no formula pronósticos sobre la situación económica nacional, para ver los efectos negativos que esta puede cau-

sar en el cumplimiento de los objetivos, para el caso, según los Cuadros N^o 12 y 12a de la encuesta dirigida a cotizantes, existe en la actualidad un 59% de morosos, siendo el desempleo actual una de las principales causas de la mora, lo que afecta la disponibilidad de recursos de la institución.

1.3 Establecimiento de Objetivos y Metas

a. Objetivos

El FSV creado en 1973 como un programa de seguridad social, tiene bien definido su objetivo general el cual es de "Contribuir a la solución del problema habitacional de los trabajadores; proporcionándoles los medios adecuados para la adquisición de viviendas cómodas, higiénicas y seguras".¹ El conocimiento de este objetivo hará posible que todas las personas que laboran en el FONDO, unan sus esfuerzos para obtener los resultados esperados mediante la ejecución de los planes, diseñados por la División de Planificación como unidad asesora y algunos jefes de las unidades administrativas. La investigación sobre el objetivo general y objetivos específicos de cada unidad, presentó los resultados siguientes: La mayoría de jefes y empleados conocen el objetivo general de la institución, en el 97% de las unidades se establecen objetivos que son conocidos por el 94% de los empleados, tal como lo demuestran los Cuadros N^o 9 y 2 de la encuesta dirigida a jefes y empleados respectivamente.

El conocimiento de dichos objetivos es decisivo para la institución, ya que significa unidad de esfuerzos para

¹ Tomado de: Ley y Reglamento Básico FSV.

el desarrollo adecuado de las actividades que se planifican, sin embargo cuando se investigó sobre el grado de participación de los jefes de unidad en la formulación de objetivos, la mayoría de ellos contestaron que su participación es en forma parcial, lo cual les afecta en el sentido de que no pueden tener una concepción clara y definida de los objetivos que ellos como jefes pretenden alcanzar, esto se puede ver en el Cuadro Nº 10 de las encuestas dirigidas a jefes.

La exposición clara de los objetivos permite que los empleados trabajen con mayor empeño uniendo sus esfuerzos para lograr en mejor forma el fin propuesto. En este sentido los jefes de las distintas unidades manifestaron que los objetivos de sus unidades son claros y precisos, que se evalúan periódicamente y que son de fácil realización por lo que se cumplen en un 100%. Así lo demuestran los Cuadros Nº 11 y 12 de la encuesta dirigida a jefes de unidad.

Considerando lo antes expuesto se puede observar que la mayoría de los jefes y empleados manifestaron conocer los objetivos pero que no participan totalmente en su formulación y elaboración, lo que trae como consecuencia el no cumplimiento en su totalidad de los mismos.

b. Metas

Cada año el FONDO se fija metas que tratará de cumplir en los diferentes programas de acción en la gestión de viviendas, no perdiendo de vista el objetivo general para el cual fue creado.

Para 1988 el FONDO está empeñado en atender principalmente aquellos estratos de bajos ingresos que aún no

poseen una vivienda propia.

Según el Plan Operativo Institucional se han propuesto metas para 1988 dentro de los cuales están los siguientes:

- Se ha estimado conceder 4,455 créditos distribuidos en tres programas.
 1. Financiamiento Directo o sea para adquisición de vivienda ya sea nueva o usada, 4,148 créditos.
 2. Para el Financiamiento de Deudas Hipotecarias se dará 97 créditos.
 3. Para Remodelación, Ampliación y Mejoras de viviendas 210 créditos.
- Citar a 20,000 usuarios que se encuentran en mora.
- Atender 14,000 planes temporales de pago.
- Elaborar un manual sobre derechos y obligaciones del cotizante. Estas y otras metas se proponen realizar con la colaboración de las diferentes unidades, las que según el Cuadro N° 13 de la encuesta dirigida a jefes, se establecen específicamente para cada una de ellas. Relacionando los cuadros N° 14 dirigidas a jefes con el N° 10 dirigidas a empleados, estos coinciden en que se realizan comparaciones entre las metas propuestas y los resultados obtenidos en un 90 y 94% respectivamente, esta situación les permite analizar las fallas en sus proyecciones para corregirlas oportunamente.

1.4 Formulación de Políticas

Se entenderá por políticas, al conjunto de lineamientos de carácter general que indican el marco dentro del cual los jefes y subalternos del Fondo Social, podrán tomar decisiones sobre la solución del problema habitacional de sus trabajadores-cotizantes, haciendo buen uso de su juicio e iniciativa.

A efecto de investigar este aspecto de la planificación, se plantearon algunas preguntas dirigidas a jefes de unidad y empleados de la institución, de los que se obtuvo el siguiente resultado:

El Fondo tiene políticas generales dentro de las cuales están las políticas financieras, de personal, y otras, las que según las respuestas obtenidas son conocidas por el 79% y el 65% de los jefes y empleados según Cuadro Nº 16 y 5 de encuesta dirigida a jefes y empleados respectivamente. Además dichas políticas sirven de lineamiento a la planificación y a la obtención de los objetivos propuestos. La determinación de estas políticas es atribución, según el Art. 16 de la "Ley y Reglamento Básico del Fondo", de la Asamblea de Gobernadores que de acuerdo a la estructura organizativa pertenece al nivel de alta dirección.

Además de las políticas generales, existen otras específicas para las unidades, formuladas especialmente de acuerdo a los objetivos que cada una pretende alcanzar. Referente a este apartado se preguntó a los jefes sobre su participación en la formulación de dichas políticas y se pudo observar que la mayor parte de ellos no participa, manifestando además que los criterios de formulación, están basados en la experiencia ver Cuadro Nº 15 y 15a de la encuesta dirigida a jefes. Este criterio de formulación no es adecuado porque no permi-

te el cumplimiento total de los objetivos, las políticas deben ser formuladas por los jefes y subalternos de acuerdo a la actividad que se está realizando así: el Departamento de Personal, las políticas de personal; Gerencia Financiera las políticas financieras y así sucesivamente, haciendo uso de su iniciativa y buen juicio existiendo además una coordinación adecuada, ya que indican el marco dentro del cual se podrá tomar una decisión.

Considerando los aspectos que se toman en cuenta para la formulación de políticas se observa lo siguiente:

Según el Cuadro N^o 19 de las encuesta dirigida a jefes los aspectos que se toman en cuenta en la formulación de políticas son:

- 1^o Resultan de la participación de los funcionarios, esto significa que son formuladas a nivel de jefatura y sometidas a aprobación por parte de la Asamblea de Gobernadores.
- 2^o Se fijan políticas para cada objetivo. En cada unidad existen objetivos propios que cumplir, por lo tanto se fijan políticas para cada uno de ellos.
- 3^o Claridad y sencillez en su redacción. Una mínima parte de los jefes encuestados aceptaron que las políticas poseen esta característica, se puede observar que no se le da la importancia debida, pues de aquí depende el conocimiento de los subalternos que las han de aplicar, aquí juega un papel importante la comunicación mediante la cual se hace fácil la comprensión de las políticas. No obstante, el cuadro N^o 20 de la encuesta dirigida a jefes muestra que el 71% de ellos afirmaron que sus subalternos comprenden las políticas.

En relación a la revisión y actualización de las polí-

ticas, el 60% de los jefes indicaron que se revisan cada año, pero la otra parte representada por el 40% respondió que no son revisadas según Cuadro N° 18 de encuesta dirigida a jefes, a pesar de que es necesario comprobar si todavía responden o no a los objetivos y necesidades del Fondo, por otra parte el Cuadro N° 8 de la encuesta dirigida a empleados muestra que el 62% de ellos indicaron que las políticas no se actualizan, lo que significa que no responden al cumplimiento de los objetivos.

1.5 Procedimientos

Dentro de la organización del FONDO, los procedimientos constituyen planes que señalan una serie de actividades que se deben realizar de acuerdo a una secuencia cronológica encaminadas a proporcionar vivienda a los trabajadores cotizantes.

Con el fin de investigar este aspecto de la planeación, se formularon preguntas y entrevistas dirigidas a jefes, empleados y cotizantes, de las cuales se obtuvo el siguiente resultado:

Los procedimientos son elaborados por la Unidad de Organización y Métodos con la colaboración de la mayor parte de jefes y empleados que según los Cuadros N° 22 y 23 respectivamente, manifestaron su participación en la formulación de los mismos.

Según el Cuadro N° 21 y 21a de la encuesta dirigida a jefes todos indicaron que existen procedimientos en sus unidades, el 71% de ellos contestó que siempre se utiliza, pero el otro 29% dijo que algunas veces no, por no ajustarse a la secuencia con que se están realizando las actividades.

Esta situación se confirmó mediante entrevistas realizadas en la institución de las cuales se concluye que los procedimientos no son revisados ni evaluados periódicamente por todos los jefes lo que impide alcanzar una mayor eficiencia en el trabajo. Según Cuadro N^o 23 y 23a de encuesta dirigida a jefes.

En el plan operativo de 1987 se plantea un objetivo específico que es elaborar un procedimiento de concesión de crédito cuyo proceso dure 40 días, desde que el cotizante presente la solicitud hasta su aprobación final; pero esto no se ha hecho posible ya que según Cuadro N^o 3a de la encuesta dirigida a los cotizantes se puede observar que para aprobar un crédito se demoran un tiempo promedio de 3 a 6 meses en la mayoría de los casos. Por otra parte a través de las entrevistas realizadas y revisión de documentos se constató que no existen diagramas ni manuales actualizados que muestren los procedimientos a seguir en el desarrollo de las actividades.

1.6 Desarrollo de Programas

El FSV desarrolla programas constituidos por objetivos, políticas, y procedimientos que proporcionan cursos de acción necesarios para alcanzar el objetivo general de la institución. Con el propósito de investigar este aspecto de la planeación, se dirigieron entrevistas a ejecutivos y empleados del FONDO; se hizo uso de memorias y planes operativos y una encuesta dirigida a trabajadores cotizantes, el resultado es el siguiente: Entre los principales programas que desarrolla el FONDO actualmente están: los de financiamiento orientados al otorgamiento de créditos a los trabajadores para la adquisición de viviendas; y de capacitación y prestaciones sociales, orientados al personal que labora en la institución, dichos programas se describen a continuación.

a. Programas de Financiamiento

El sistema crediticio constituye la base principal para que el FSV cumpla sus objetivos como institución de seguridad social. Dentro de este sistema la Institución desarrolla programas tendientes a favorecer a los trabajadores, proporcionándoles créditos para adquirir viviendas, según tabla vigente, con un monto máximo de ₡50,000 colones, con tasas de interés del 4% al 13%, para períodos de 20 a 25 años. Sobre este aspecto se puede observar que actualmente el FONDO ha restringido el monto de crédito a ₡35,000.00 debido a una política transitoria para cumplir en parte compromisos pendientes. Dentro de dichos programas están los siguientes:

- a) Adquisición de Vivienda. Se entiende como la utilización del crédito para la adquisición en propiedad de una vivienda. Este programa es el que tiene mayor demanda por los usuarios, lo que se pudo constatar de acuerdo a entrevistas y Cuadro Nº 5 de la encuesta dirigida a cotizantes, el cual muestra que el 87% de los encuestados han utilizado su crédito para este fin.
- b) Construcción de Vivienda. Se entiende como la utilización del crédito para la edificación de vivienda en terreno propiedad del cotizante, para este programa solo el 3% de los usuarios destinó su crédito según Cuadro Nº 5 de la encuesta dirigida a cotizantes.
- c) Remodelación, Ampliación y Mejora. Se refiere a la utilización del crédito para remodelar, ampliar o mejorar la vivienda propiedad del cotizante. Según Cuadro Nº 5 el 10% de los trabajadores destinaron su crédito con este propósito.

b. Programa de Capacitación

Según el plan operativo de 1988, el FSV ha desarrollado programas de capacitación a funcionarios y empleados de la institución consistentes en seminarios dirigidos a sus gerencias y unidades, pero no se ha considerado en el mismo, el desarrollo de un programa de capacitación para atención al público, según el Cuadro Nº 2a de la encuesta dirigida a los cotizantes se puede observar que el 22% de los encuestados indicaron que no son adecuadamente atendidos por el personal, esta situación se pudo observar principalmente en la sección de mora.

c. Programa de Prestaciones Sociales

De acuerdo a la última Memoria Anual,² el FONDO ha desarrollado programas de prestaciones para su personal, consistentes en:

- Proporcionar uniformes al personal
- Seguro médico hospitalario para el empleado y su grupo familiar.
- Promociones y ascensos. Este aspecto, según la opinión de algunos entrevistados, no satisface a todo el personal porque las promociones y ascensos no se dan por capacidad, rendimiento sino por preferencias personales.

2. La Organización

Considerando que el Fondo Social para la Vivienda, lleva a cabo actividades tendientes a contribuir a la solución del problema habitacional de los trabajadores, proporcionándoles

² Memoria Anual de Labores, año 1986.

los medios adecuados para la adquisición de vivienda; es de vital importancia hacer un análisis de su organización en cuanto a los principios aplicados, su estructura organizativa, su funcionamiento, así como los manuales que utiliza con el fin de verificar si su organización cumple con las exigencias actuales y futuras para el desarrollo de sus operaciones.

A continuación se hace un análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo:

2.1 Principios de Organización Aplicados

- a. **Espacio de Control:** De acuerdo a los resultados de la investigación, los jefes de las diferentes unidades del Fondo manifestaron que se les ha asignado un número de subalternos, que oscila entre 5, 10, 15 y más de 16 en algunos casos; el 82% de ellos respondieron que el número de subalternos que tienen a su cargo les permite ejercer una supervisión adecuada, asimismo el 79% considera que las actividades que les corresponde realizar en sus unidades están distribuidas equitativamente entre sus subalternos tal como lo reflejan los Cuadros N^o 27, 28, 35 y 36 de la encuesta dirigida a jefes.

Por otra parte el 81% de los empleados manifestaron que se les supervisa el trabajo que realizan y a un 64% de ellos se les supervisa diariamente y a los demás semanal y mensualmente; en cuanto a la distribución del trabajo un 30% de ellos respondieron que tienen sobrecargo de trabajo lo que no les permite realizar satisfactoriamente las actividades que se les ha asignado según Cuadros N^o 14, 14a, 17 y 17a de la encuesta dirigida a empleados.

Lo anterior se puede confirmar con la opinión de los cotizantes según los Cuadros Nº 2b y 14a de la encuesta dirigida a ellos, manifestando que no son atendidos en forma satisfactoria por el personal del Fondo, ya que por lo general tienen que esperar mucho tiempo y en algunos casos hacer "largas colas", para que se les atienda, esto se observó principalmente en las Secciones de Recepción y Recalificación la cual entre sus funciones está la de atender a los cotizantes en la entrega y recepción de solicitudes de crédito y la sección de Control de Mora que le corresponde atender a los cotizantes morosos para entregarles Estados de Cuentas y proponerles planes especiales de pago y cualquier otra información solicitada.

- b. Delegación de Autoridad y Responsabilidad: La persona que tiene la responsabilidad de realizar ciertas funciones debe estar dotada de la autoridad necesaria para poder decidir y/o ejecutar lo que se le ha encomendado.

En los resultados obtenidos de la investigación, el 71% de los jefes de las distintas unidades, manifestaron que se les ha asignado tanto responsabilidad como autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones, como puede observarse en Cuadro Nº 29 de la encuesta dirigida a jefes, algunos de ellos tienen problemas porque el jefe inmediato superior interviene constantemente en el desempeño de sus actividades.

Con relación a los empleados, el 72% considera que dispone de la autoridad necesaria para cumplir con sus obligaciones, según lo refleja el Cuadro Nº 13 de la encuesta dirigida a empleados. Los anteriores resultados demuestran que no a todos los jefes y subalternos se les ha proporcionado la autoridad que realmente

necesitan para cumplir con las responsabilidades también asignadas.

- c. **Centralización y Descentralización:** La aplicación adecuada de este principio depende en gran medida del cumplimiento que se le de al principio de Delegación de Autoridad y Responsabilidad.

Los resultados de la investigación demuestran que este principio no se cumple en su totalidad como puede observarse en Cuadro Nº 30 de la encuesta dirigida a jefes, el cual refleja que existe centralización en la toma de decisiones principalmente en los niveles superiores y en algunos casos, hasta decisiones de rutina, lo que no les permite a los mandos intermedios desempeñar satisfactoriamente las actividades encomendadas.

- d. **Principios de Excepción:** A través de una delegación y asignación de espacios de control adecuados las jefaturas pueden liberarse de atender trabajos de rutina y dedicar su tiempo y sus esfuerzos a casos de mayor importancia.

La aplicación de este principio muestra que únicamente el 43% de los jefes atiende los casos más relevantes en el desarrollo de sus actividades y el 57% restante no solamente estos casos sino otros de menor importancia, tal como se refleja en Cuadro Nº 31 de la encuesta dirigida a jefes.

Los empleados manifiestan que en el desarrollo de su trabajo reciben atención de su jefe: El 38% sólo en los casos más importantes, el 32% en algunos casos y el 30% en todos los casos. Cuadro Nº 23 de la encuesta dirigida a empleados.

Como consecuencia de la falta de asignación y supervisión adecuada de los subalternos, delegación de autoridad necesaria y la inadecuada centralización y descentralización en la toma de decisiones este principio no es cumplido satisfactoriamente en su totalidad ya que los jefes tienen que emplear más tiempo y esfuerzos en la resolución de casos de menor importancia.

- e. Principio de Unidad de Mando: Es necesario de que cada subordinado no reciba ordenes de diferentes personas sobre una misma materia, esto es esencialmente básico para lograr el orden y eficiencia que exige toda organización.

En el FSV el 72% de los jefes manifestaron recibir ordenes de su jefe inmediato superior, respondiendo únicamente ante él, como lo demuestra el Cuadro Nº 32 de la encuesta dirigida a jefes.

Con respecto a los empleados el 32% manifestaron recibir ordenes de más de un jefe, como lo refleja el Cuadro Nº 15 de la encuesta dirigida a empleados.

La aplicación no adecuada de este principio en la organización ha dado origen a la dualidad de mando entre algunos jefes y por consecuencia los problemas más frecuentes que se han observado son: Confusión en el trabajo a realizar por parte de los subalternos, conflictos entre las personas que dan las ordenes y no se obedecen ordenes sin autorización del jefe inmediato, como lo reflejan los Cuadros Nº 34 y 16 de la encuesta orientada a jefes y empleados respectivamente.

Cabe mencionar que algunos jefes reciben instrucciones

y asesorías de personas especialistas al servicio de la Institución, como se observa en el Cuadro N^o 33 de la encuesta dirigida a jefes.

- f. **Moral Interna:** La moral interna y la participación activa de todo el personal, son requisitos trascendentales para el buen funcionamiento de la Institución; según las investigaciones algunos de los factores que han afectado la moral interna de los empleados es la falta de: Incentivos económicos, estímulos personales y promociones y ascensos ya que cuando estos se dan es por "preferencias" y no por capacidad para desempeñar el puesto, lo que ha traído como consecuencia actitudes negativas por parte del personal que afectan el desarrollo normal de las actividades.

- g. **Jerarquía o Escala Jerárquica:** El Organigrama presentado en Anexo N^o 1 muestra la estructura organizativa del Fondo, presentando las diferentes relaciones de dependencia que existen entre las unidades, formando una escala de jefes que se extienden desde los niveles superiores hasta los inferiores, mostrando las diferentes líneas de autoridad y responsabilidad así como las relaciones entre jefes y subordinados.

No obstante los resultados de la investigación muestran que las vías jerárquicas no se han respetado completamente pues en algunas jefaturas existe una dualidad de mando perjudicando así a la comunicación entre jefes y subalternos. Y la descoordinación de algunas actividades entre las áreas Administrativas, Operativas y Financiera.

- h. **Especialización:** La aplicación de una descentralización de funciones, delegación de autoridad y responsabili-

dad, unidad de mando y otros principios, llevan a la división del trabajo dentro de una organización, esto obliga a que exista una especialización por parte de todo el personal, con el fin de obtener un mayor rendimiento de cada miembro que integra la organización.

En el FSV el 50% de los jefes investigados manifestaron haber recibido capacitación para realizar sus actividades, según el Cuadro N^o 37 de la encuesta dirigida a jefes. Entre los empleados existe un 56% que no han recibido adiestramiento o capacitación para el desempeño de sus actividades. Cuadro N^o 22 de la encuesta dirigida a empleados.

2.2 Estructura Organizativa

El FSV, en el transcurso de su existencia ha experimentado diversas modificaciones en su estructura organizativa con el fin de absorber en mejor medida el volumen ascendente de sus operaciones, en la estructura actual de la Institución se han identificado claramente los niveles de autoridad de cada una de las unidades organizativas, así mismo cuatro áreas estructurales que son:

Area de Alta Dirección representada por la Asamblea de Gobernadores, Junta Directiva, Presidencia y Dirección Ejecutiva, Gerencia General, Consejo de Vigilancia y Auditoría Externa, Area de Asesoría conformada por la Unidad de Auditoría Interna, División de Planificación y Unidad de Asesoría Legal; Area de Apoyo representada por la Gerencia Administrativa y el Departamento de Procesamiento de Datos y; Area Operativa constituida por la Gerencia Financiera y Unidades desconcentradas formadas por las Agencias.

De acuerdo a investigaciones realizadas esta estructura organizativa es conocida por la mayoría de jefes de unidad y empleados según Cuadros N^o 39 y 11 dirigidos a jefes y empleados respectivamente; una minoría los desconoce por falta de comunicación.

No obstante lo anterior un 43% de los jefes y un 33% de los empleados consideran que con la organización actual de sus unidades, no se están alcanzando totalmente los objetivos de las mismas y que es necesario efectuar algunos cambios como son: Reubicación de unidades y Departamentos, creación de nuevas unidades; reubicación de personal y redistribución de actividades según Cuadros N^o 41, 43 y 43a de la encuesta dirigida a jefes y N^o 20, 20a y 25 dirigida a empleados.

Como puede observarse a pesar de los constantes cambios de la estructura organizativa, encaminada a satisfacer plenamente los objetivos para los cuales fue creada la institución, los resultados no han sido satisfactorios completamente, ya que en la realidad existe sobrecarga de actividades en algunas áreas y deficiencia en otras así como falta de una distribución adecuada del recurso humano.

2.3 Funciones

En el Primer Capítulo se mencionó a grandes rasgos las funciones que se desarrollan en las diferentes áreas organizacionales de la Institución las cuales se establecen en su legislación y manual de funciones.

No obstante lo anterior, los constantes cambios de la estructura organizativa, desactualización de dicho manual y la falta de una aplicación adecuada de los

principios organizacionales de: Espacio de control, delegación de autoridad y responsabilidad, centralización y descentralización, unidad de mando, etc., han conducido a una descoordinación de funciones entre las diferentes áreas operativa, financiera y administrativa perjudicando así también la comunicación entre las mismas.

Según resultados de la investigación un 35% de los empleados consideran que sus unidades están desarrollando funciones que no les corresponden y que deberían realizarse en otras, como lo refleja el Cuadro N° 18 de la encuesta dirigida a empleados.

Lo anterior se manifiesta por ejemplo en algunas unidades que han elaborado manuales o instructivos por iniciativa de los jefes de unidad en forma aislada y no en coordinación con la unidad de Organización y Métodos que entre sus funciones está la elaboración de este tipo de estudios los cuales tiendan a mejorar el funcionamiento general del Fondo.

Otro de los problemas detectados por falta de una coordinación y comunicación adecuada de las funciones entre las gerencias es que en el Departamento de Promoción y Comercialización de la Gerencia Operativa se da información al cotizante sobre viviendas abandonadas, cuando éstas ya estaban inventariadas en los registros del Departamento de Inmobiliario, unidad correspondiente a la Gerencia Financiera.

Otro de los factores que inciden desfavorablemente en el desarrollo de las actividades es la falta de recursos, a este respecto un 38% de los jefes de unidad manifestaron que no les son asignados los recursos nece-

sarios, como lo refleja el Cuadro Nº 44 de la encuesta dirigida a jefes.

Con respecto a la asignación de recursos humanos, los resultados de la investigación muestran que no se le ha dado el uso óptimo de estos ya que existe subutilización del personal en algunas áreas y deficiencias en otras.

La falta de recursos materiales impide a algunas unidades no desarrollar sus funciones satisfactoriamente por ejemplo: Las Unidades de Crédito, Mora, Recuperación Judicial, Auditoría, Valúos, etc., para realizar algunas de sus funciones necesitan vehículos por otra parte la Sección de Transporte no les atiende adecuadamente porque no cuenta con suficientes medios de transporte, lo que conlleva a un entorpecimiento para el logro de los objetivos institucionales.

2.4 Manuales

Siendo los manuales instrumentos administrativos básicos, cuyo propósito es uniformar la actuación humana de un departamento en forma específica y de toda la Institución en general, fue necesario realizar una investigación en las diferentes unidades del Fondo respecto a los manuales existentes y su utilización.

De los resultados se obtuvo que el 86% de los jefes conocen la existencia de manuales de: Organización, Procedimientos y Descripción de Puestos, pero solamente un 67% de ellos los utilizan en el desarrollo de las actividades, según Cuadros Nº 45, 45a y 46 dirigido a jefes.

Con respecto a los empleados un 60% manifestó desconocer la existencia de Manuales en su unidad, el 40% restante sí poseen los mismos que respondieron los jefes, Cuadros Nº 24 y 24a dirigido a empleados.

Por medio de entrevistas se pudo constatar que los manuales antes señalados existen pero actualmente se encuentran desactualizados; también existe el Manual de Funciones pero se detectó que tiene deficiencias, pues en algunas unidades aparecen funciones que en la práctica no se realizan y por el contrario funciones que son realizadas pero que en el Manual no aparecen, lo que ha traído como consecuencia una descoordinación de las funciones que deben realizar las diferentes áreas de organización.

Además de los mencionados existen una serie de manuales e instructivos específicos para ciertas unidades como son: Manual de Suministros, Manual sobre Reparaciones y Pagos de las Viviendas que sufrieron desperfectos por el terremoto, Manual s/Peintegro de Gastos Médicos Hospitalarios, Manual de Escrituraciones, Manual sobre Derechos y Obligaciones del Cotizante con su Vivienda, Instructivo para llenar Solicitudes de Crédito, Instructivo para establecer requisitos básicos que se necesitan en la solicitud de línea de crédito, etc., pero según resultados estos son desconocidos por parte del personal, demostrando con esto que tanto los manuales como instructivos no se utilizan en el desarrollo de las actividades, perjudicando así la buena marcha de la Institución.

La actualización de los Manuales es de imperiosa necesidad, así mismo hacerlos del conocimiento del personal para que les sirva de orientación en el desempeño de

sus funciones.

También se detectó que algunos Manuales e Instructivos han sido elaborados por las unidades interesadas y no por la unidad que le debería corresponder elaborar estos documentos, como lo es la Unidad de Organización y Métodos, en coordinación con las unidades interesadas.

3. La Ejecución

Es la función administrativa por medio de la cual el Fondo Social para la Vivienda debe lograr la realización efectiva de las actividades que han sido planeadas, lo que será posible a través de la autoridad del cuerpo administrativo ejercida a base de decisiones tomadas directamente o ya con más frecuencia delegando dicha autoridad y vigilando que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes que sean emitidas. En este sentido los jefes de unidad están a cargo de su adecuado cumplimiento.

Con el propósito de presentar en forma adecuada los resultados de la investigación efectuada en el Fondo, los análisis obtenidos se presentan en la siguiente secuencia: Principios de Ejecución Aplicados, Comunicación, Autoridad Delegación y Supervisión.

3.1 Principios de Ejecución Aplicados

a. Principio de la Vía Jerárquica

Este denota la existencia de la jerarquía en la institución la cual está formada por una escala de jefes que se extiende desde los niveles superiores de la organización hacia los inferiores. En este sentido al trasmis-

tirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos los que no serán irrespetados sin causa justificada o en forma constante al ser transmitidas las órdenes. En lo relacionado a su aplicación práctica en las unidades del Fondo la observancia de este principio no se ha generalizado entre los jefes de unidad y el personal recibe frecuentemente órdenes de otro nivel superior. Cuadro N° 26 de encuesta dirigida a empleados.

b. Principio de la Unidad de Mando

Establece que ningún empleado debe recibir órdenes de más de un jefe sobre aspectos de una misma actividad. Con el propósito de evitar confusión en el empleado por estar recibiendo órdenes de dos o más jefes, los disgustos por parte de los jefes al observar que los subordinados reciben órdenes o siguen instrucciones de otras personas. Este principio en su aplicación práctica tampoco ha sido observado en la comunicación de las órdenes hacia el personal. Cuadro N° 15 de encuesta dirigida a empleados.

c. Principio de la Impersonalidad del Mando

Este se refiere a que la autoridad debe ser ejercida como resultado de la necesidad que se presenta en la organización, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda. Según los resultado obtenidos este principio no es cumplido adecuadamente para resolver los conflictos que se presentan entre los empleados debido a que estos problemas son resueltos a través de la imposición ejercida por los jefes de unidad. Cuadro N° 29a de encuesta dirigida a empleados.

d. Principio de la Resolución de Conflicto

Este se refiere a que debe procurarse que los conflictos surgidos se resuelvan lo más pronto posible y de tal manera que sin lesionar la disciplina se produzca el menor disgusto entre las partes. En lo relacionado a su aplicación práctica este principio no es observado por la totalidad de los jefes de unidad. Cuadro N° 29 de encuesta dirigida a empleados. En este sentido se puede mencionar que los conflictos por ser un obstáculo a la coordinación afectan el desarrollo de las actividades.

e. Principio del Aprovechamiento del Conflicto

Este se refiere a que los conflictos que se presentan en la institución pueden ser utilizado para forzar la búsqueda o encuentro de soluciones en beneficio de la institución. Según los resultados obtenidos se observa que la aplicación de este principio no se realiza generalmente debido a que los conflictos son resueltos a través de la imposición de autoridad ejercida por los jefes de unidad de el Fondo. Cuadro N° 29a de encuesta dirigida a empleados.

f. Principio de la Coordinación de Intereses

Este principio expresa que el logro del fin común se hará fácilmente alcanzable en la medida que se logren coordinar los intereses de la institución y del empleado que participa en la realización de este. Con relación a la aplicación de este principio en el Fondo; de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que: No ha recibido la adecuada consideración por parte de los niveles jerárquicos hacia los empleados. Debido a que

el personal no ha recibido suficientes incentivos por el desempeño realizado en beneficio de la institución, lo cual además de no propiciar una amplia participación, incide desfavorablemente sobre la moral interna del empleado. Del total de encuestados sólo un 38% los ha recibido en la forma de promociones ascensos o únicamente reconocimiento personales. Cuadro N° 30a de encuesta dirigida a empleados.

- 3.2 Comunicación: Es el proceso por medio del cual las órdenes e instrucciones son dirigidas hacia el personal para su aceptación y cumplimiento. En lo relacionado a esta fase de la ejecución administrativa. Los análisis de los resultados de la investigación son los siguientes:

La comunicación de las órdenes desde los niveles de jefatura hacia el personal no es realizada en todos los casos observados siguiendo los conductos de autoridad previamente establecidos. En este sentido, los empleados reciben órdenes de otros superiores; ocasionándose de esta manera la pérdida de autoridad del jefe inmediato al subalterno, la duplicidad de mando y la confusión en el trabajo ordenado. Cuadro N° 54 y 26 de encuesta dirigida a jefes y empleados respectivamente.

La comunicación de los planes, los programas y las actividades a ser desarrolladas en las unidades no es dirigida oportunamente a todo el personal, observándose que al 68% de jefes y a un 81% de empleados se les informa con suficiente anticipación. Cuadro N° 50 y 31 de encuesta dirigida a jefes y empleados respectivamente. De esta manera se ocasionan retrasos o demoras y además problemas de coordinación que afectan el trabajo que debería ser realizado con la debida oportunidad.

La comunicación de los cambios efectuados en las actividades que serán desarrolladas no es realizada en la totalidad de casos observados a todo el personal. Según los resultados obtenidos, un 79% de empleados manifiesta que se le han comunicado dichos cambios. Cuadro N^o 32 de encuesta dirigida a empleados. Esto causa errores o equivocaciones, confusión en el desarrollo del trabajo y deficiencias de coordinación.

En los casos que dicha comunicación es realizada, la forma generalmente utilizada es la forma verbal la que se presenta en el 60% de los casos observados y en menor proporción la forma escrita a través de memorándum y circulares al personal. Cuadro N^o 32a de encuesta dirigida a empleados. De esta manera se han ocasionado deficientes interpretaciones de las órdenes e instrucciones recibidas y evasión de responsabilidad por los resultados obtenidos. En lo que a jefes respecta las formas utilizadas para comunicarles sobre las actividades, el 58% de los encuestados respondió que a través de reuniones de trabajo con sus jefes superiores. Cuadro N^o 50a de encuesta dirigida a jefes. Esta forma permite el intercambio personal de sugerencias entre jefes de unidades, las propuestas de solución a los problemas detectados y debería ser utilizada además en las relaciones de trabajo entre jefes y empleados.

La comunicación de sugerencias por parte del personal hacia los niveles de jefaturas; respecto a la realización eficiente de los objetivos de las unidades, no siempre les es tomada en consideración observándose que un 66% de los encuestados ha expresado sugerencias sin que tengan conocimiento de haber sido utilizadas según el 34% de ellos, esta situación es causada por la escasa importancia que los jefes dan a las sugerencias del

personal y porque los jefes no dan a conocer adecuadamente los objetivos que se pretende alcanzar en cada unidad. Cuadro N^o 27 y 27a de encuesta dirigida a empleados. De esta manera la comunicación no es bilateral debido a que no se propicia el intercambio de sugerencias que podrían ser utilizadas.

- 3.3 Autoridad: Es la facultad o derecho a mandar y la obligación correlativa a ser obedecido por otros, su empleo hace posible el cumplimiento de las órdenes y la realización de los objetivos establecidos. Sobre esta fase de la ejecución administrativa se desarrolla a continuación el análisis de los resultados obtenidos de la investigación.

El 71% de los jefes de unidad encuestados consideran que se les ha otorgado la suficiente autoridad y la responsabilidad necesaria para el cumplimiento adecuado de sus funciones administrativas. Cuadro N^o 29 de encuesta dirigida a jefes de unidad. En este sentido la mayor parte de ellos no experimentan problemas relacionados con la obediencia y el cumplimiento de las órdenes por parte de los empleados.

No obstante lo anterior, se presentan problemas relacionados con la emisión de las órdenes en los casos que los jefes y empleados reciben órdenes e instrucciones de más de un superior. En este sentido el 71% y 52% de los jefes y empleados han observado confusión y dificultades en la realización del trabajo y además conflictos de autoridad entre las personas que dan las órdenes. Cuadro N^o 34 y N^o 16 de encuesta dirigida a jefes y empleados respectivamente. Esto afecta el adecuado desarrollo de las actividades en cada unidad.

En otro aspecto relacionado con la emisión de las órdenes, se observa que todos los jefes de unidad se comunican frecuentemente con los superiores inmediatos para consultas posteriores acerca de las actividades que les son encomendadas, esto sucede como resultado de la deficiente emisión de las órdenes recibidas según Cuadro N^o 13 de encuestas dirigidas a jefes.

El ejercicio de la autoridad en la solución de los conflictos que se presentan entre los empleados, no siempre es el adecuado. Según el 36% de los encuestados, debido a que no siempre son resueltos en forma inmediata y satisfactoriamente en este sentido, un 48% de empleados considera que son resueltos generalmente por imposición. Cuadros N^o 29 y 29a de encuesta dirigida a empleados. De esa manera se afecta la moral interna del personal. Según Cuadro N^o 57 de encuesta dirigida a jefes, no a todos los jefes de unidad les resulta posible resolver conflictos del personal en forma inmediata. Esto confirma lo antes expuesto.

- 3.4 Delegación: Es el otorgamiento a otra persona de la autoridad y la responsabilidad necesaria para el adecuado cumplimiento de las funciones que les son encomendadas. Sobre este aspecto, los resultados obtenidos demuestran que los jefes de unidad consideran que se les ha delegado la suficiente autoridad y responsabilidad necesaria para el desarrollo de sus funciones. Cuadro N^o 29 de encuesta dirigida a jefes.

No obstante lo anterior, se observa que en lo relacionado a la delegación de autoridad recibida por los empleados, no todos consideran que se les otorga suficiente autoridad, no obstante que se les responsabiliza por los resultados que sean obtenidos. Cuadro N^o 13 de

encuesta dirigida a empleados esto afecta la cooperación y colaboración que le debe ser proporcionada al empleado que se le delega el cumplimiento de alguna atribución específica.

- 3.5 Supervisión: Esta fase de la ejecución administrativa tiene como propósito o finalidad principal verificar que las acciones desarrolladas sean cumplidas tal como fueron ordenadas. En lo relacionado a la supervisión de actividades el 100% de los jefes de unidad manifestaron por su parte que realizan oportunamente esta importante función administrativa. Cuadro N^o 30 de encuesta dirigida a jefes. Sin embargo de acuerdo a los resultados obtenidos por parte de los empleados, ellos consideran que no a todos se les supervisa el trabajo realizado. Esta situación no hace posible verificar que las actividades desarrolladas sean cumplidas tal como fueron ordenadas. Cuando la supervisión se realiza es efectuada a diario principalmente. Cuadro N^o 14 y 14a dirigida a empleados.

Entre los factores que se pueden relacionar con las deficiencias para realizar una supervisión adecuada por parte de los jefes de unidad puede mencionarse que un 43% de los encuestados manifestaron no tener a su cargo un adecuado número de empleados. Observándose que algunos jefes tienen hasta más de quince empleados bajo sus órdenes y responsabilidad. Cuadro N^o 26 de encuesta dirigida a jefes. En este sentido, un mayor número de empleados se constituye una limitante para la eficiente función supervisora. Cuadro N^o 27 de encuesta dirigida a jefes. Por esta razón al 57% de los jefes no le es posible incluso atender los casos más relevantes de la unidad. Cuadro N^o 38 de encuesta dirigida a jefes.

En lo relacionado a la distribución equitativa de la carga de trabajo, no todos los jefes de unidad consideran que se haya equilibrado entre las diferentes unidades considerando el volumen o cantidad de trabajo y la disponibilidad de recursos que les han sido asignados. Cuadro N^o 35 de encuesta dirigida a jefes. En este sentido, se indica además, que algunas unidades no poseen el personal suficiente u otros de los recursos que les son indispensables.

El ejercicio de una función supervisora que pueda desarrollarse con la requerida eficiencia, hace necesario que a los jefes les sea proporcionada la suficiente capacitación y adiestramiento por medio de la cual se les facilite orientar, dirigir e instruir al personal, sobre este aspecto el 50% de jefes de unidad consideran que no han participado en programas de capacitación administrativa. Cuadro N^o 36 de encuesta dirigida a jefes.

4. El Control

Es la función administrativa por medio de la cual al Fondo Social para la Vivienda le es posible establecer la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con la finalidad de corregir, mejorar y evaluar los planes. El desarrollo adecuado de el control de las actividades le es indispensable a la institución para conocer si los resultados esperados no fueron alcanzados igualados o superados, facilitándose en esta forma la toma de decisiones que le permitan corregir las desviaciones observadas en el desarrollo de los planes y programas de vivienda. En este sentido, la División de Planificación es la responsable del control de los resultados que le son reportados desde los distintas gerencias de la

institución.

La información obtenida acerca de la función de control está basada en los resultados de la investigación realizada e incluye los siguientes aspectos: Principios de Control Aplicados, Establecimiento de los Medios de Control, Recolección y Concentración de Datos, la Interpretación y Valoración de Resultados, y Utilización de los Resultados.

4.1 Principio de Control Aplicados

- a. Principio del Carácter Administrativo del Control: Este se refiere a que la función de control se debe distinguir de las operaciones de control. Considerándose que la función de control es de carácter administrativo y las operaciones de control son de carácter técnico. En lo relacionado a su aplicación práctica, este principio es aplicado porque se ha establecido en la División de Planificación una unidad que tiene a su cargo el control administrativo. Por otra parte las operaciones de control en las diferentes unidades, son realizadas de alguna manera por los jefes de unidad, sin que se observen diferencias o incompatibilidades en su ejecución entre los niveles administrativos y operativos.
- b. Principio de los Estándares: Considera que el control no es posible si no existen estándares de alguna manera preestablecidos y será más eficiente cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. En lo que respecta a su utilización práctica los resultados de las entrevistas realizadas indican que los estándares son basados en las realizaciones anteriores, las que son valorizadas con el propósito de compararlas con los resultados que son enviados a la unidad de control desde las gerencias del Fondo.

- c. Principio de Excepción: Se refiere a que el control administrativo es más eficaz cuando se concentra en los casos que no se logra lo previsto que cuando se concentra en los resultados que se obtuvieron como se había planeado. Acerca del cumplimiento de este principio, se observa según las entrevistas que es aplicado con alguna frecuencia considerando que se le da la adecuada importancia a las metas que no han sido oportunamente alcanzadas y se plantean a nivel administrativo las medidas que puedan ser adoptadas para su cumplimiento.
- d. Principio del Carácter Medial del Control: Hace referencia que todo control solo deberá ser usado si el trabajo, gasto o costo que ocasiona son justificados ante los beneficios que de él son esperados. En lo relacionado a su aplicación práctica puede mencionarse que este principio se ha cumplido en forma parcial porque a través del control establecido ha sido posible conocer, evaluar y corregir las causas que han afectado el desarrollo de los planes en la gestión administrativa de vivienda de la institución.
- 4.2 Establecimiento de los Medios de Control: En el desarrollo de la función de control, la División de Planificación utiliza el plan operativo que ha sido elaborado para el ejercicio, los informes financieros que les son enviados y la tabulación de los datos que han sido vertidos en las hojas de control; como medios de control administrativo. Con los resultados de esta forma obtenidos le es posible elaborar representaciones gráficas de control a la unidad de estadística.

La División de Planificación, en lo relacionado con el establecimiento de los medios de control que hayan de ser utilizados como resultado de cambios en las activi-

dades, se coordina con las Gerencias de Operación, Administración y Financiera de el Fondo.

El análisis de los resultados obtenidos de la encuesta dirigida a jefes demuestra que se han establecido medios de control con el propósito de evaluar y corregir las desviaciones observadas en la realización de los planes y actividades. No obstante su importancia en ese sentido el uso de estos instrumentos no se ha generalizado en todas las unidades del Fondo, principalmente porque no se les ha dado la debida importancia para el adecuado funcionamiento institucional. Cuadro N^o 34 y 34a de encuesta dirigida a empleados y Cuadro N^o 58 de encuesta dirigida a jefes.

En opinión de los jefes de unidad, los medios de control establecidos están acordes a la naturaleza, el propósito y las funciones de cada unidad. Cuadro N^o 60 de encuesta dirigida a jefes. Sin embargo los empleados los consideran deficientes porque consideran que no son utilizados para corregir las desviaciones observadas. Cuadro N^o 35 y 35a de encuesta dirigida a empleados.

En lo relacionado a la actividad de revisión periódica de los medios de control empleados en las unidades, se observa que esta actividad no es efectuada con frecuencia por los jefes de unidad. Cuadro N^o 64 de encuesta dirigida a jefes. No obstante se observa que no todos los empleados tienen conocimiento de dicha revisión. La frecuencia con que se realiza el control de las actividades en la mayoría de los casos observados es mensual.

La forma en que se realiza el control es a través de revisiones detalladas al trabajo que ha sido desarrollado; las que son utilizadas para la elaboración de

informes mensuales que son enviados a la unidad de control.

- 4.3 **Pecolección y Concentración de Datos:** Esta se inicia mediante la distribución de formularios diseñados en la División de Planificación hacia los distintas unidades los cuales son devueltos con la información que les ha sido requerida e informes mensuales de labores para la evaluación trimestral que realiza la unidad de control de planificación. Además se evalúa la ejecución presupuestaria con la participación de la Unidad de Programación Financiera utilizando para ello los informes mensuales enviados por el Departamento de Contabilidad.

Entre los problemas que afectan la actividad de control se encuentran con mayor o menor frecuencia: El retraso de algunas unidades para enviar la información que es solicitada oportunamente, la falta de colaboración en lo relacionado a la facilitación de informes, la falta de coordinación entre las unidades para enviar los informes que les son requeridos y el recelo de algunos jefes de unidad para suministrar algunos datos e informes. Además se presentan algunos atrasos en el control, cuando la División de Planificación debe participar en la realización de algunos estudios técnicos de carácter específico que le son encomendados por la falta de personal que se ha observado en esa unidad.

- 4.4 **Interpretación y Valoración de los Resultados:** Con la información que ha sido solicitada previamente a las distintas unidades de las Gerencias Administrativas, Operativa y Financiera, se realizan las comparaciones de lo real con lo esperado, controlándose las metas cuantificables en su ejecución pero no en su programación porque estas pueden obtenerse después de las fe-

chas establecidas. En este sentido, se coordina con las unidades de estadísticas y programación.

Se observa que a la realización de las metas en las fechas que fueron programadas no se le ha dado la debida importancia dentro de el control, a causa de la utilización prioritaria del control sobre resultados realizada por el 79% de los jefes encuestados. En este sentido no es oportunamente considerado el desfase entre las actividades. Cuadro Nº 61 de encuesta dirigida a jefes, lo cual puede generar problemas de coordinación de actividades.

- 4.5 Utilización de los Resultados: Después de comparar los resultados obtenidos con los esperado en la realización de los diferentes planes y programas institucionales, se elaboran las observaciones y recomendaciones escritas las cuales se condensan en informes que son enviados a la Gerencia General del Fondo para que desde ella se les envíen instrucciones a las gerencias de área en los casos que se considera necesario.

Estas instrucciones son generalmente dictadas a nivel indicativo aunque algunas veces conllevan el carácter coercitivo en los casos que se observan negligencia en la aplicación de los medios sugeridos por la Gerencia General; situación que se ha presentado en algunas ocasiones y que afecta la inmediata adopción de medidas correctivas.

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El contenido de este capítulo lo constituyen las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos de la realización de un diagnóstico del funcionamiento actual, aplicado al proceso administrativo en las diferentes unidades que conforman el Fondo Social para la Vivienda.

A. CONCLUSIONES

1. La Planeación

En el Fondo existe un deficiente sistema de información a causa de la descoordinación de la unidad de planificación como unidad asesora, con las demás unidades en cuanto a la formulación y ejecución de los planes, lo que trae como resultado el no cumplimiento en su totalidad de los objetivos y metas propuestas.

El principio de precisión no se cumple en su totalidad, ya que no se preveen situaciones futuras que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, cuando estos se presentan, se improvisan acciones, tal es el caso de la aprobación masiva de solicitudes de crédito realizada el año 1987 lo que hizo que el Fondo adquiriera compromisos que debe de cumplir para lo cual ha restringido el monto de crédito para 1988 a Q35,000. De esta manera el crédito no es suficiente para que algunos sectores tengan acceso a la vivienda que desean.

En el FSV no se le da importancia a la elaboración de pronósticos como herramienta clave para la planeación, ya que existe poca participación por parte de los jefes

y subalternos en su elaboración lo que trae como consecuencia la no previsión de situaciones futuras.

Al expresar los pronósticos en términos monetarios se deben considerar los efectos de la inflación en el monto de los préstamos a los usuarios, ya que el precio de una vivienda aumenta con el transcurso del tiempo.

En la mayoría de las unidades se establecen objetivos, que son conocidos por la mayor parte de jefes y empleados; pero existe poca participación de estos en su formulación lo que entorpece el cumplimiento de los mismos.

En su proyección sobre recuperación de la mora el Fondo no cumple adecuadamente sus metas, ya que en la actualidad existen 20,000 usuarios que se encuentran en mora, a pesar de que en las diferentes unidades y especialmente en la Sección de Mora se establecen metas específicas, estas no se cumplen debido a las inadecuadas políticas para la recuperación de la mora, ya que no se formulan pronósticos de la situación política y económica del país ni se toma en consideración el descontrol existente en las cuotas de pago sobre crédito.

En el FSV las políticas son determinadas por la administración y transmitidas en forma verbal; por lo que no son interpretadas en su totalidad por quienes las ejecutan.

Las políticas en la mayoría de los casos se formulan como medidas a problemas detectados y no como previsión de ellos, tal es el caso del establecimiento de políticas para recuperación de mora, creada ante el crecimiento progresivo de este.

Los resultados muestran que las políticas y normas no son revisadas, ni se les da seguimiento para comprobar si responden o no a los objetivos, o para verificar su cumplimiento.

En el Fondo existen procedimientos para desarrollar las diferentes actividades; pero estos no se revisan periódicamente por lo que no se ajustan al tipo de actividad que se desarrollan.

Para cada gerencia existe un manual de procedimientos; pero estos no están actualizados lo que perjudica el desarrollo normal de las actividades.

No existe un procedimiento adecuado para la concesión de créditos, lo que conduce a que el proceso de aprobación dure de 3 a 6 meses en la mayoría de los casos.

En la actualidad el Fondo le está dando mayor importancia al programa de adquisición de vivienda, en este sentido no cumple a cabalidad con los objetivos de los otros programas.

Las promociones y ascensos no se dan por capacidad sino por preferencias, esta situación crea disgustos y moral interna baja por parte del personal.

2. La Organización

La aplicación de los principios de organización en su mayoría no se cumple satisfactoriamente.

El principio de delegación de autoridad y responsabilidad se aplica en forma inadecuada ya que en los diferentes niveles de la organización existe tendencia a

centralizar actividades que perfectamente pueden asignarse al personal que ocupa cargos inferiores.

Existe cierta dualidad de mando entre algunas jefaturas lo que ha dado como consecuencia problemas como son: confusión en el trabajo que realizan los empleados y conflictos entre las personas que dan las órdenes.

La falta de incentivos económicos, estímulos personales, promociones y ascensos son los factores que más han afectado la moral interna del personal.

La falta de capacitación y/o adiestramiento adecuado han sido factores que han influido desfavorablemente para aprovechar al máximo el rendimiento de cada miembro que integra la organización del Fondo.

Existe una subutilización del recurso humano, como consecuencia de la inadecuada distribución del mismo, lo que conlleva a un ineficiente desarrollo de las actividades.

Según resultados hay un desequilibrio en la asignación de funciones, originando por consiguiente sobrecarga de trabajo y/o desatención de ciertas actividades. Asimismo algunas unidades realizan actividades que no les corresponden.

Existen deficiencias en la dotación de medios de transporte lo que obliga al incumplimiento de las funciones encomendadas de algunas unidades del Fondo.

Existe descoordinación de las actividades que se desarrollan entre algunas unidades que conforman las Gerencias Financiera, Operativa y Administrativa.

Se observo deficiencias en la atención a los usuarios de créditos pues existen problemas por el poco recurso humano asignado para atenderlo.

Entre las Gerencias Administrativa, Financiera y Operativa, existe una falta de comunicación y coordinación adecuada de las actividades que se desarrollan.

Se encontró la existencia de manuales pero muchos de estos están en desuso o desactualizados, que la mayoría del personal desconoce, por lo que se dificulta orientar la actuación del personal en forma ordenada y lógica.

3. La Ejecución

Los niveles de jerarquía establecidos en la Institución no son respetados por todos los jefes de unidad cuando transmiten órdenes o instrucciones al personal de otras dependencias que no están directamente bajo su cargo o responsabilidad. Además, los empleados reciben órdenes de más de un jefe sobre aspectos de una misma materia o actividad. En esta forma se debilita el prestigio y moral del jefe inmediato al empleado, situación que afecta el adecuado ejercicio de la autoridad administrativa en la Institución.

La autoridad ejercida por imposición sin estar basada en el consenso de la solución exigida por las circunstancias propias del problema impide que las decisiones adoptadas por los jefes de unidad sean reconocidas por el empleado como las adecuadas para solucionar los conflictos que se originan al desarrollar las actividades esto genera descontento al personal.

Los conflictos que se presentan entre el personal no son resueltos por todas las jefaturas en forma inmediata y procurando no lesionar la dignidad o moral del empleado. Además los conflictos no son utilizados por los jefes en la búsqueda de nuevas soluciones a problemas futuros en este sentido la permanencia de los conflictos que no son resueltos se constituyen en obstáculos que afectan la coordinación de las actividades lo cual afecta la eficacia administrativa.

La coordinación de intereses del personal del Fondo en la realización adecuada del fin común de la institución ha sido descuidada por los niveles jerárquicos debido a la escasa consideración que se le ha dado a la participación del personal en los beneficios e incentivos por la actividad desarrollada. De esta manera se afecta desfavorablemente a la colaboración y cooperación que es proporcionada por parte del personal.

Como resultado de comunicar las órdenes sin observar los conductos de autoridad previamente establecidos se origina confusión en el trabajo a realizar por parte de los empleados, situación que causa demoras innecesarias y pérdidas de esfuerzos por parte del personal.

Cuando no se comunican los planes, los programas; y las actividades con la debida oportunidad al personal que deberá realizarlos en las diferentes áreas, además de los retrasos y demoras innecesarias se ocasionan problemas de coordinación entre las unidades de la Institución.

En los casos que se efectúan cambios que afectan el desarrollo de las actividades y estas no se le comunican a todo el personal involucrado se originan errores,

equivocaciones y confusiones que afectan el desarrollo normal del trabajo resultando de ello deficiencias de coordinación.

Entre los resultados de comunicar utilizando frecuentemente la forma verbal se han originado deficientes interpretaciones de las órdenes e instrucciones recibidas y evasión de responsabilidad por los resultados obtenidos.

La comunicación de sugerencias por parte del personal no se ha propiciado favorablemente por parte de los niveles de jefatura; de esta manera se pierden valiosas recomendaciones que podrían ser utilizadas.

El ejercicio de la autoridad conferida a los jefes de unidad les permite ejercer un adecuado mando en el desarrollo de las actividades; pero esta autoridad se ve afectada en los casos que un jefe de diferente nivel imparte órdenes a empleados que no están a su cargo.

Entre los casos que la autoridad no es ejercida en forma satisfactoria, puede mencionarse: los que se presentan cuando los conflictos o problemas surgidos en cada unidad no se resuelven de forma inmediata y aquellos que son resueltos por imposición.

La delegación de alguna atribución o función encomendada al empleado no es acompañada frecuentemente de la suficiente autoridad, por esta razón no le es proporcionada la debida colaboración por parte del personal.

La escasa consideración a la función supervisora desarrollada por algunos jefes de unidad, les impide verificar si las actividades desarrolladas son cumplidas

tal como fueron ordenadas.

Entre los factores que afectan una adecuada supervisión del trabajo se encuentra la cantidad de empleados bajo las órdenes de los jefes, debido a que un número elevado generalmente limita el alcance de la función supervisora a los casos más relevantes de la unidad.

La distribución inadecuada de la carga de trabajo en algunas unidades es otra de las causas que afectan la eficiente supervisión de actividades; además puede mencionarse la falta de recursos necesarios observada en algunas unidades.

La falta de capacitación administrativa limita el eficiente desempeño de la actividad supervisora realizada por los jefes de unidad que no la han recibido. En este sentido se les dificulta la orientación, dirección e instrucción del personal bajo su cargo.

4. El Control

El carácter administrativo del control es considerado en el desarrollo de las actividades, porque la función de control se diferencia de las operaciones de control. En este sentido no se observan deficiencias en su desarrollo.

En la comparación de los resultados obtenidos con los esperados son utilizados los resultados anteriores como base de comparación que sirven para el establecimiento de estándares.

El control generalmente se concreta en los casos que no se lograron los resultados previstos que cuando estos

fueron obtenidos según lo esperado.

En algunos casos el costo del control establecido se ha justificado por los beneficios recibidos, permitiendo conocer y evaluar las desviaciones en los planes. En otras el costo de la actividad de control no se justifica por los resultados obtenidos.

Se han establecido medios de control que son considerados idóneos a la naturaleza, propósito y funciones de las unidades, sin embargo; el uso de estos medios no se ha generalizado en toda la Institución porque no se les ha dado la debida consideración e importancia. Algunos empleados consideran que los controles son deficientes porque no se les ha utilizado para corregir las desviaciones observadas.

Los medios de control no son revisados periódicamente en todas las unidades del Fondo por parte de los jefes, en los casos que se realiza se hace en forma semestral sin que todos los empleados tengan conocimiento de dicha revisión.

Entre los problemas que afectan el adecuado desarrollo de la función de control se encuentran: el retraso de la información requerida de las diferentes unidades, la falta de colaboración para facilitar informes, la falta de coordinación entre las unidades y el recelo o desconfianza para suministrar informes.

La asignación de estudios de carácter técnico que le son encomendados con frecuencia y la falta del personal necesario son algunos aspectos que afectan el adecuado desarrollo de la función de control realizada por la División de Planificación.

La realización de metas en las fechas programadas no es controlada adecuadamente con el propósito de corregir los desfases en las actividades de las diferentes unidades.

Las demoras en la aplicación de las medidas necesarias para corregir las desviaciones en los planes y programas del Fondo afectan el desarrollo de las actividades de esta institución.

B. RECOMENDACIONES

De conformidad a las conclusiones expuestas anteriormente, se presentan a continuación las recomendaciones de acuerdo a los resultados de un diagnóstico sobre el funcionamiento administrativo actual del Fondo, las cuales se hacen como sugerencias para minimizar los problemas detectados, y no como soluciones específicas que muestren la forma cómo hacerlo ya que para ello es necesario realizar un estudio más profundo para cada uno de los casos.

1. La Planeación

Se recomienda que exista una mayor comunicación y coordinación entre la División de Planificación y las demás unidades para planificar las actividades, sin perder de vista los objetivos que se pretende alcanzar, haciendo al mismo tiempo evaluaciones periódicas para verificar su cumplimiento.

Se recomienda hacer uso de la previsión en la elaboración de los planes, para no improvisar acciones que puedan afectar la buena marcha en el desarrollo de los mismos.

Los objetivos de cada unidad deben ser comunicados por los jefes oportunamente a sus subalternos para que todos tengan un mayor conocimiento de ellos, y sepan hacia donde se encamina el esfuerzo de conjunto.

Elaborar políticas para recuperación de mora adecuadas a las causas por las cuales los usuarios manifestaron haber caído en mora.

Que las políticas generales de la institución sean determinadas y elaboradas en cada una de las gerencias, aprobadas por la Asamblea de Gobernadores y luego comunicadas oportunamente al personal para su ejecución.

Es recomendable que las políticas y normas sean revisadas y actualizadas para verificar su cumplimiento y ver si aún responden a los objetivos.

Que los pronósticos sean elaborados en cada una de las unidades con la coordinación adecuada de la División de Planificación, a efectos de que todos conozcan la importancia que estos tienen para el desarrollo de los planes.

Es urgente que se haga una revisión de los procedimientos existentes en las unidades, ya que algunos no son aplicables por no estar actualizados.

Ordenar a la unidad de Organización y Métodos que tenga actualizados los diferentes manuales y no cada unidad, ya que esto favorece el desarrollo normal de las actividades.

Desarrollar programas de capacitación orientados no sólo a los niveles de mando sino también al nivel ope-

rativo.

Que las promociones y ascensos sean incentivos para que el personal trabaje con mayor empeño y dedicación.

Debe capacitarse al personal para que brinde una atención adecuada al público usuario.

2. La Organización

Debe superarse el problema de centralización de autoridad y responsabilidad en las diferentes jefaturas que tienen esta tendencia, con el fin de que les permita concentrar su atención en los aspectos más relevantes.

Debe evitarse la dualidad de mando en algunas jefaturas, ya que perjudica el desarrollo de las actividades que ejecutan los empleados.

Es necesario que se imparta una capacitación y adiestramiento constante a todo el personal de la institución, con el fin de obtener un mejor desenvolvimiento en las labores encomendadas.

Es necesario que se haga una distribución equitativa tanto del recurso humano, como de las funciones que a estos se les encomienda, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y desatenciones de ciertas actividades; como es la atención de los trabajadores cotizantes.

Debe hacerse una redistribución de actividades de acuerdo a los objetivos para los cuales fue creada cada unidad que conforma la estructura organizativa de la institución.

Para que los resultados de la organización sean efectivos las tres gerencias deben trabajar en estrecha coordinación y comunicación asimismo el nivel superior.

Es necesario dotar a las diferentes unidades con los recursos necesarios, para el cumplimiento de sus obligaciones.

Es de gran importancia que la unidad de Organización y Métodos en coordinación con las demás unidades elabore y actualice los manuales administrativos, y otros documentos necesarios para orientar el desempeño de las actividades correspondientes a cada persona en su puesto.

3. La Ejecución

En lo relacionado a la ejecución de actividades de los niveles de jerarquía establecidos en la Institución, se recomienda que sean respetados por todos los jefes de unidad; especialmente cuando se deben comunicar órdenes o instrucciones a los empleados que no están bajo su responsabilidad para evitar el deterioro de la autoridad administrativa.

La autoridad ejercida por los jefes de unidad no debe estar basada en las necesidades exclusivas de la voluntad personal del mandato que les ha sido conferido para solucionar los problemas que se vayan presentando, con el propósito de evitar descontento al personal u originar dificultades a la gestión eficiente de las actividades.

Los conflictos que se presentan entre el personal se recomienda que sean resueltos por todas las jefaturas

en forma inmediata y procurando en lo posible no lesionar la moral o dignidad del empleado; además las experiencias obtenidas de la solución de conflictos que se hayan presentado con anterioridad deben ser utilizadas en forma sucesiva para evitar que los conflictos no resueltos sean obstáculos a la coordinación.

La coordinación de intereses entre el personal y la institución, se recomienda que sea favorecida a través de la realización de programas de incentivos que propicien la participación activa del personal para lograr en mejor forma los objetivos.

Los conductos de autoridad establecidos deben ser observados por los jefes al emitir las órdenes al personal de otras unidades, para evitar las demoras innecesarias y la pérdida de esfuerzos por parte del personal.

Los planes, programas y actividades se recomienda que sean comunicados oportunamente para evitar los retrasos y demoras innecesarias, y problemas de coordinación entre las diferentes unidades.

Los cambios que sean efectuados en el desarrollo de las actividades programadas se recomienda que sean comunicados oportunamente, evitándose de esta forma; errores y equivocaciones en el trabajo y los problemas de coordinación que puedan presentarse.

La forma de comunicación escrita se recomienda que sea utilizada en lo posible para evitar problemas de evasión de responsabilidad y deficiencias en las interpretaciones de las órdenes e instrucciones dirigidas al personal.

La participación del personal por medio de sugerencias debe ser propiciada por los jefes de las unidades con el propósito de aprovechar valiosas recomendaciones y la comunicación con los empleados.

En la solución de los conflictos se recomienda que la autoridad de los jefes no sea impuesta desfavorablemente al personal; las decisiones que los problemas requieran deberán estar basadas en el consenso del grupo y en beneficio de la institución.

La delegación de funciones al empleado deberá estar acompañada de la suficiente autoridad para su eficaz cumplimiento. En este sentido se logrará la cooperación y colaboración que sea requerida del personal.

Se debe insistir en la importancia de la función supervisora realizada por los jefes, en este sentido se recomienda que sea realizado en reuniones de trabajo o por medio de programas de capacitación, para lograr que las actividades sean cumplidas tal como fueron ordenadas.

Los factores que afectan la función supervisora, como: la cantidad de empleados a cargo de los jefes y la distribución de la carga de trabajo entre las diferentes unidades se recomienda que sean objeto de estudio administrativo con el propósito de facilitar la supervisión de las actividades.

Se deben realizar programas periódicos de capacitación administrativa que faciliten el desempeño de la actividad de supervisión de los jefes.

4. El Control

El carácter administrativo del control que se ha observado se considera el adecuado en su desarrollo y se recomienda que sea observada en los casos que los controles sean utilizados en el Fondo.

En la comparación de los resultados reales con los esperados se recomienda que además de la División de Planificación los resultados anteriores sean utilizados como estándares en el resto de unidades de la institución.

El costo de la actividad de control debe estar justificado por los resultados obtenidos al ser desarrollada en las unidades.

El establecimiento de los medios de control se recomienda que sea generalizado en todas las unidades del Fondo con el propósito que todas las desviaciones observadas puedan ser reportadas oportunamente y adoptar las medidas necesarias para corregirlas.

La difusión de los medios de control utilizados se recomienda que sea efectuada mediante la realización de programas de capacitación a jefes.

La revisión de los medios de control utilizados se recomienda que sea efectuada con mayor frecuencia en las diferentes unidades del Fondo con el propósito de adaptarlos a los cambios que se presentan en el desarrollo de las actividades.

En los casos que los medios de control funcionan deficientemente se recomienda que sean objeto de estudio

para detectar sus fallas y efectuar las correcciones necesarias.

La coordinación y la colaboración entre las unidades que deben facilitar datos e informes a la unidad encargada del control, se recomienda que sea mejorada con el propósito de facilitar el flujo de la información necesaria con la suficiente oportunidad para evitar atrasos y demoras innecesarios.

La actividad de control efectuada por la División de Planificación se recomienda que no sea obstaculizada por la asignación de actividades que no se relacionan con el control desarrollado por la unidad.

La evaluación de las necesidades del personal observada en la unidad encargada del control se recomienda que sea efectuada cuanto antes con el propósito de cubrir la falta del personal para realizar esta actividad sin limitaciones.

En el control de las actividades programadas se recomienda que las fechas de realización sean objeto de control para evitar desfases que afecten la coordinación entre unidades.

La adopción de las medidas sugeridas para corregir las desviaciones observadas en la realización de los planes se recomienda que sean adoptadas oportunamente mediante la verificación de su cumplimiento en las unidades.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Libros

Argyris, Chris:

"La Dirección y el Desarrollo Organizacional, Buenos Aires, El Ateneo.

Arias Galicia, Fernando:

"Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, 2ª Edición. México 1980.

Bacna Paz, Buillermína:

"Instrumentos de Investigación Manual para Elaborar Trabajos de Investigación y Tesis Profesionales". Editores Mexicanos Unidos, S.A. 9ª Edición, México 1982.

Faucett, Philip M.:

"Auditoría Administrativa para Fabricantes". Editorial Diana, S.A. México, D.F. 1983.

Fayol, Henry:

"Administración Industrial y General, Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control". Editorial Herrera Hermanos, S.A., Vigésima Edición en Español, México, D.F. 1975.

Fernández Arenas, José Antonio:

"El Proceso Administrativo". Editorial Diana, México 11ª Edición, 1984.

Font'z, Harold:

"Curso de Administración Moderna; Un Análisis de las Funciones de la Administración". 3ª Edición, New York, McGraw-Hill, 1967.

Leonard, William P.:

"Auditoría Administrativa". Editorial Diana, México, 13ª Impresión, 1985.

Miner, John B.:

"El Proceso Administrativo: Teoría Investigación y Práctica". México, Editorial Continental, 1978.

Morales, Hernández, Sergio:

"Metodología para la Realización de Auditoría Administrativa". ICAP, Costa Rica, 1977.

Norbeck, Edward F.:

"Auditoría Administrativa". Editorial Técnica, S.A., 1ª Edición en Español, México D.F., 1970.

Pandinas, Felipe:

"Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales". Siglo Veintiuno, Editores 26ª Edición, México 1983.

Peyes Ponce, Agustín:

"Administración de Empresas, Teoría y Práctica". 1ª y 2ª Parte. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V., 1ª Edición, México, 1982.

Peyes Ponce, Agustín:

"Administración por Objetivos". Editorial LIMUSA, México 9ª Reimpresión 1982.

Taylor, Frederick Winslow:

"Principios de la Administración Científica". 10ª Edición, México, Herreno Hnos. 1986.

Terry, D. George:

"Principios de Administración". Compañía Editorial Continental, México 1982.

Tesis

Aguilar, José Osbaldo y otros:

"Un Procedimiento de Auditoría Administrativa para Evaluar el Funcionamiento de una Institución Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos - INPEP" 1984. Universidad de El Salvador.

Anaya Villeda, Francisco y otros:

"Análisis del Control Administrativo en los Programas de Inversión del Fondo Social para la Vivienda". 1983. Universidad de El Salvador.

Documentos

Fondo Social para la Vivienda:

Ley Orgánica del Fondo Social para la Vivienda D.L. Nº 328 17/5/73 publicado en D.O. Nº 104 del 6/4/73, Tomo 239.

Fondo Social para la Vivienda:

Ley y Reglamento Básico del Fondo Social para la Vivienda D.F. del 8/2/77 publicado en D.O. Nº 30, Tomo 254 del 11/2/77.

Fondo Social para la Vivienda:

Memorias de Labores del Fondo Social para la Vivienda correspondiente a los Ejercicios 1984, 1985 y 1986.

Fondo Social para la Vivienda:

Plan Operativo Institucional, Años 1987-1988.

Portillo Vargas, José Ovidio y otros:

Folletos, La Planeación, La Organización. Conceptos Básicos de la Teoría Administrativa para la Enseñanza Universitaria. Material reproducido por la Central de Apuntes, Facultad de Economía. Universidad de El Salvador.

ANEXOS

CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL DESARROLLO DEL
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN LA GESTION DE
VIVIENDA DEL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA

Señor Jefe de Unidad del Fondo Social para la Vivienda: Solicitamos su colaboración para el desarrollo de esta Encuesta que tiene por objeto contribuir al mejoramiento de los servicios prestados por esta Institución por la cual le estamos muy agradecidos.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION
REALIZADA A JEFES DE UNIDAD

DATOS GENERALES

Nombre de la Unidad: _____
Entrevistado: _____
Cargo: _____
Profesión: _____
Tiempo de Servicio en esta Institución: _____

I. PLANEACION

1. ¿Se planifican las autoridades en esta unidad?

Si () No ()

2. ¿En la elaboración de planes se considera un margen para los cambios que puedan surgir en la implementación de los mismos?

Si () No ()

3. ¿Están integrados y coordinados los planes de esta unidad a un plan general?

Si () No ()

4. ¿Cuáles de los siguientes tipos de planes formula esta unidad?

Programas ()
Objetivos ()
Políticas ()
Procedimientos ()
Presupuestos ()

5. ¿Se formulan pronósticos en esta unidad?

Si () No ()

5a. Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de pronósticos se formulan?

Pronósticos Financieros ()

Otros: _____ ()

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideran en la formulación de pronósticos?

Recursos financieros del Fondo ()

Demanda de créditos por vivienda ()

Otros, especifique _____ ()

7. ¿Para qué período o plazo se formulan los pronósticos?

Corto plazo (un año) ()

Otros, especifique _____ ()

8. ¿En qué unidades se expresan los pronósticos?

Unidades monetarias ()

Otros, especifique _____ ()

9. ¿Se han establecido objetivos para esta unidad?

Si () No ()

10. ¿En qué forma participa esta unidad en la formulación de objetivos?

Parcial ()

Total ()

11. ¿Cuáles de las siguientes características cumplen los objetivos fijados en los programas de trabajo?

Ser claros y precisos ()

Evaluables periódicamente ()

De fácil realización ()

12. ¿Se cumplen los objetivos fijados para esta unidad?

Si () No ()

13. ¿Se han establecido metas específicas para esta unidad?

Si () No ()

14. ¿Se realizan comparaciones entre las metas propuestas y los resultados obtenidos?

Si () No ()

14a. Si la respuesta es negativa, ¿Porque no se realizan?

Porque la realiza otra unidad ()

Otros, especifique _____

15. Participa esta unidad en la formulación de políticas?

Si () No ()

15a. Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué criterio utilizan?

Basados en la experiencia ()

Otros, especifique _____

16. ¿Existen políticas que sirvan de lineamiento a la planificación?

Si () No ()

16a. Si la respuesta es positiva, ¿Cuáles son algunas de las políticas?

Políticas Financieras ()

Políticas de Personal ()

Otros, especifique _____

17. ¿Considera que las políticas contribuyen a lograr objetivos, propuestos?

Si () No ()

18. ¿Se revisan las políticas establecidas para esta unidad?

Si () No ()

18a. Si la respuesta es positiva, ¿Con qué frecuencia lo hacen?

Anualmente ()

Otros, especifique _____

19. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideran en la formulación de políticas?

Se fijan políticas para cada objetivo ()

Claridad y sencillez en su redacción ()

Resultado de la participación de los funcionarios ()

Otros, especifique _____

20. ¿Son comprensibles las políticas para el personal de esta unidad?

Si () No ()

21. ¿Existen procedimientos para desarrollar las actividades de esta unidad?

Si () No ()

- 21a. ¿Cuándo se utilizan?
- Siempre ()
 Algunas veces ()
22. Además de la unidad responsable ¿Participan los jefes en la formulación de procedimientos?
- Si () No ()
23. ¿Son evaluados los procedimientos?
- Si () No ()
- 23a: Si la respuesta es positiva, ¿Con qué frecuencia lo hacen?
- Anualmente ()
 Otros, especifique _____
24. ¿Se programan las actividades en esta unidad?
- Si () No ()
25. ¿Se formulan presupuestos para esta Unidad?
- Si () No ()
26. ¿Se establecen comparaciones entre lo presupuestado y los resultados obtenidos?
- Si () No ()
- 26a. ¿Si su respuesta es afirmativa, con qué frecuencia se realizan las comparaciones?
- Mensualmente ()
 Otros, especifique _____

II. ORGANIZACION

27. ¿Cuántas personas tiene bajo su responsabilidad?
- De 1 a 5 ()
 De 6 a 10 ()
 De 11 a 15 ()
 Más de 16 ()
 Otros, especifique _____
28. ¿Considera que el número de personas a su cargo le permite ejercer una supervisión adecuada?
- Si () No ()

29. ¿Se le delega la autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de sus funciones?
- Si () No ()
30. ¿Interviene constantemente su jefe inmediato para tomar decisiones de rutina en su unidad?
- Si () No ()
31. ¿Atiende usted únicamente los casos más relevantes de esta unidad?
- Si () No ()
32. ¿Recibe usted órdenes solamente de su jefe inmediato y es responsable únicamente ante él?
- Si () No ()
33. ¿Con qué frecuencia recibe instrucciones o asesorías de personas especialistas al servicio de la institución?
- Algunas veces ()
Siempre ()
Nunca ()
34. ¿Cuando usted recibe órdenes de más de una persona, qué tipos de problemas ha observado?
- Confusión en el trabajo a realizar ()
Conflictos entre las personas que dan las órdenes ()
Otros, especifique: _____
35. ¿Está distribuido equitativamente el trabajo que se realiza en esta unidad?
- Si () No ()
36. ¿Se supervisa el trabajo delegado a los subalternos para determinar si cumplen con las obligaciones?
- Si () No ()
37. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación para la realización de sus actividades?
- Si () No ()
38. ¿Le ha sido posible especializarse para desarrollar sus actividades en esta unidad?
- Si () No ()

39. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un organigrama muestre la organización actual del Fondo?

Si () No ()

40. ¿Considera adecuado el nivel jerárquico de su unidad en la estructura organizativa?

Si () No ()

41. ¿Considera que la organización actual de esta unidad es la adecuada para lograr los objetivos de la misma?

Si () No ()

42. ¿Se realizan cambios frecuentes en la estructura organizativa del Fondo?

Si () No ()

43. ¿Considera necesario efectuar algunos cambios en la organización actual del Fondo?

Si () No ()

43a. Si contestó afirmativamente, ¿Que cambios considera necesarios.

Creación de nuevas unidades y departamentos ()
Reubicación de unidades y departamentos ()
Reubicación del personal ()
Redistribución de actividades ()
Otros, especifique: _____

44. ¿Le son asignados a esta unidad los recursos necesarios para su buen funcionamiento?

Si () No ()

45. ¿Existen manuales administrativos en esta Institución?

Si () No ()

45a. Si la respuesta es positiva, ¿Que manuales administrativos conocen?

De organización ()
De procedimientos ()
De descripción de puestos ()
Otros, especifique: _____

46. ¿Son utilizados los manuales en el desarrollo de las actividades?

- Si () No ()
47. ¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo?
- Si () No ()
48. ¿Como considera usted el funcionamiento general del Fondo?
- Bueno ()
 Regular ()
 Deficiente ()
 Otros, especifique: _____

III. EJECUCION

49. ¿Aplica usted alguna metodología para incentivar a sus empleados?
- Si () No ()
- 49a. Si la respuesta es positiva, ¿Que metodología se aplica?
- Diálogos con el personal ()
 Buen trato y comprensión ()
 Dar confianza y tener buenas relaciones humanas ()
 Otros, especifique: _____
50. ¿Se le comunican y oportunamente los planes y programas a desarrollar de esta unidad?
- Si () No ()
- 50a. ¿En qué forma le son comunicados?
- Memorándum y circulares ()
 Reuniones de trabajo con jefes superiores ()
 Otros, especifique: _____
51. ¿Cuáles son los tipos más frecuentes de conflictos en esta unidad y como se resuelven?
- Faltas disciplinarias ()
 Disgustos entre empleados ()
 Otros, especifique: _____
52. ¿Se le comunica oportunamente al personal de las actividades que se realizan en esta unidad?
- Si () No ()
- 52a. Su respuesta es positiva, ¿Qué medio se utilizan?
- Manuales ()
 Memorándums ()
 Circulares ()

Otros, especifique: _____

53. ¿Se analizan periódicamente las formas en que se realizan las actividades en esta unidad?

Si () No ()

53a. Si la respuesta es afirmativa, ¿Con qué frecuencia lo hacen?

Mensual ()

Anual ()

Otros, especifique: _____

54. ¿Se transmiten las órdenes al personal haciendo uso de los conductos de autoridad previamente establecidos?

Si () No ()

55. ¿Cuales considera usted que son algunos factores que afectan la moral del personal?

No existen ascensos periódicos ()

Falta de incentivos económicos ()

Falta de reconocimiento a la capacidad humana ()

Otros, especifique: _____

56. ¿Cuales son las quejas más frecuentes por parte del personal.

Falta de incentivos económicos ()

Falta de ascensos ()

Falta de estímulos personales ()

Otros, especifique: _____

57. ¿Se trata de resolver los conflictos de esta unidad en forma inmediata y sin lesionar la moral del personal.

Si () No ()

IV. CONTROL

58. ¿Se han establecido normas de control en esta unidad que permitan evaluar y corregir oportunamente las actividades desarrolladas?

Si () No ()

58a. Si la respuesta es positiva ¿Cuáles aplican?

Evaluación mensual ()

Supervisión diaria ()

Auditoría interna y externa ()

Otros, especifique: _____

59. ¿Con que frecuencia se realiza el control de actividades en esta unidad?
- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Ocasional
- Otros, especifique: _____
60. ¿Considera usted que los controles establecidos son adecuados o no, a la naturaleza, propósito y funciones de esta unidad?
- Si No
61. ¿Cual de los siguientes tipos de control utilizan en esta unidad?
- Control automático
- Control sobre resultados
- Otros, especifique: _____
62. ¿Considera usted que el control establecido contribuye a lograr los objetivos de esta unidad?
- Si No
- 62a. Si la respuesta es positiva, ¿se corrigen oportunamente las desviaciones observadas?
- Si No
63. ¿Se utilizan los medios de control en esta unidad?
- Si No
- 63a. Si la respuesta es positiva ¿Cuáles son?
- Si No
- 63b. Si la respuesta es negativa ¿porqué no las utilizan?
- No las consideran necesarias
- Otros, especifique: _____
64. ¿Se revisan continuamente los medios de control establecidos?
- Si No
- 64a. Si la respuesta es positiva, ¿Con qué frecuencia lo hacen?
- Semanal
- Mensual

Semestral ()
Otros, especifique: _____

65. ¿Se orienta la actividad de control a corregir las desviaciones observadas?

Si () No ()

66. ¿Que bases de control entre las siguientes se aplican a esta unidad?

Calidad ()

Tiempo ()

Cantidad ()

Otros, especifique: _____

67. ¿Como se desarrolla el proceso de control en esta unidad?

Por medio de informes periódicos ()

Supervisando actividades ()

Revisión de actividades ()

Otros, especifique: _____

68. ¿Qué unidad ejecuta el control de la función de control?

Auditoría interna ()

Auditoría externa ()

Corte de cuentas ()

Otros, especifique: _____

CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL DESARROLLO DEL
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN LA GESTION DE
VIVIENDA DEL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA

Señor Empleado del Fondo Social para la Vivienda: Solicitamos su colaboración para el desarrollo de esta Encuesta que tiene por objeto contribuir al mejoramiento de los servicios prestados por esta Institución; razón por la cual le estamos muy agradecidos.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION
REALIZADA A LOS EMPLEADOS

DATOS GENERALES

Nombre de la Unidad: _____
Entrevistado: _____
Cargo: _____
Profesión: _____
Tiempo de Servicio en esta Institución: _____

I. PLANEACION

1. ¿Conoce usted el objetivo general del FONDO?

Si () No ()

1a. Si la respuesta es positiva, ¿Cuál es?

Contribuir a la solución del problema habitacional de los trabajadores proporcionando los medios adecuados para la adquisición de viviendas cómodas higiénicas y seguras ()
Otros, especifique: _____

2. ¿Conoce los objetivos de esta unidad?

Si () No ()

3. ¿Se toma en cuenta su participación en la formulación de planes de trabajo?

Si () No ()

3a. Si la respuesta es negativa, ¿Por qué no se toma en cuenta su participación?

Porque las desiciones son tomadas a nivel de jefatura ()
No se considera necesario ()
Otros, especifique: _____

4. ¿Le son comunicados los planes oportunamente?

Si () No ()

- 4a. Si contesta negativamente ¿Por qué no se lo comunican?
- Los jefes no lo consideran necesario ()
 Existe poca comunicación ()
 Otros, especifique: _____
5. ¿Conoce usted las políticas generales del FONDO?
- Si () No ()
- 5a. Si es positiva la respuesta, ¿Cuáles son las políticas?
- Atender los diferentes estratos salariales de sus cotizantes con prioridad a los bajos ingresos ()
 Satisfacer la mayoría de solicitudes de crédito para vivienda ()
 Otorgar crédito a trabajadores de bajos ingresos ()
 Otros, especifique: _____
6. ¿Existen políticas definidas para su unidad?
- Si () No ()
- 6a. Si contesta negativamente ¿explique las razones?
- No son conocidas ()
 Otros, especifique: _____
7. ¿Considera que dichas políticas facilitan el alcance de los objetivos de su unidad.
- Si () No ()
8. ¿Se actualizan periódicamente las políticas de su unidad?
- Si () No ()
9. ¿Se toma en cuenta su participación en la formulación de procedimientos?
- Si () No ()
- 9a. Si la respuesta es negativa ¿Explique porque no lo hacen?
- No le corresponde a otra unidad ()
 No los consideran importantes ()
 Sólo toman en cuenta a los jefes ()
 Otros, especifique: _____
10. ¿Se realizan en esta unidad comparaciones entre los objetivos y metas propuestas con los resultados obtenidos.
- Si () No ()

II. ORGANIZACION

11. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un organigrama que muestre la organización actual del FONDO?

Si () No ()

12. ¿Tiene conocimiento de las actividades que se desarrollan en esta unidad?

Si () No ()

13. ¿Se le delega a usted la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones?

Si () No ()

14. ¿Es supervisado su trabajo?

Si () No ()

14a. Si contestó afirmativamente, ¿Con qué frecuencia se supervisa?

Diariamente ()

Semanalmente ()

Mensualmente ()

Otros, especifique: _____

15. ¿Recibe usted órdenes solamente de su jefe inmediato y es responsable únicamente ante él.

Si () No ()

16. ¿Cuando usted recibe órdenes de más de una persona, qué tipos de problemas ha observado?

Confusión en el trabajo a realizar ()

Conflictos entre las personas que dan órdenes ()

No se acatan las órdenes sin autorización de su jefe inmediato ()

Otros, especifique: _____

17. ¿Considera que su carga de trabajo le permite cumplir con las actividades que le han sido encomendadas?

Si () No ()

17a. ¿Si contestó negativamente, explique las razones?

Sobrecarga de actividades ()

Otros, especifique: _____

18. ¿Considera que su unidad está desarrollando actividades que

le corresponden a otra?

Si () No ()

19. ¿Considera que las funciones encomendadas a usted están acordes a los objetivos de su unidad?

Si () No ()

20. ¿Considera necesario efectuar algunos cambios en la organización actual del FONDC?

Si () No ()

20a. Si la respuesta es positiva, ¿Cuáles son los cambios necesarios?

Reubicación de Personal ()

Redistribución de actividades ()

Reubicación de Unidades y Departamentos ()

Creación de nuevas Unidades y Departamentos ()

Otros, especifique: _____

21. ¿Ha observado problemas de organización en su unidad?

Si () No ()

21a. Si contestó positivamente ¿Cuáles son los problemas?

Descoordinación en el flujo de actividades ()

Mala distribución del trabajo ()

Hay poca comunicación entre jefes y subalternos ()

Otros, especifique: _____

22. ¿Ha recibido algún tipo de adiestramiento o capacitación para realizar sus actividades?

Si () No ()

23. ¿Para realizar su trabajo en qué casos recibe atención de su jefe?

En todos los casos ()

En algunos casos ()

Sólo en los más importantes ()

Otros, especifique: _____

24. ¿Existen manuales administrativos en esta unidad?

Si () No ()

24a. Si respondió positivamente, ¿cuáles manuales posee?

De procedimientos ()

De descripción de muestras ()
De organización ()
Otros, especifique: _____

25. ¿Considera usted que con la organización actual de su unidad se pueden alcanzar los objetivos de la misma?

Si () No ()

III. EJECUCION

26. ¿Se le transmiten las ordenes siguiendo los conductos de autoridad previamente establecidos?

Si () No ()

27. ¿Se toma en cuenta su opinión en la realización de objetivos de esta unidad?

Si () No ()

27a. Si la respuesta es negativa ¿Por que no es tomada en cuenta su opinión?

No lo creen importante sus jefes ()

No existe comunicación de objetivos ()

Otros, especifique: _____

28. ¿Se considera usted consciente de la importancia de su participación para lograr los objetivos de esta unidad?

Si () No ()

28a. Si la respuesta es negativa ¿A qué factores puede atribuirse esta situación?

Falta de incentivos económicos ()

Falta de motivación ()

Otros, especifique: _____

29. ¿Se resuelven los conflictos de esta unidad en forma inmediata?

Si () No ()

29a. Si su respuesta es afirmativa ¿Cómo se resuelven?

Por imposición ()

Por negociación entre las partes ()

Por consulta con el jefe ()

Otros, especifique: _____

30. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo para realizar sus actividades en esta unidad?

Si () No ()

30a. Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles de los siguientes?

Promociones y ascensos ()
Reconocimientos personales ()
Protecciones adicionales ()
Premios y recompensas ()
Otros, especifique: _____

31. ¿Le son comunicadas a usted oportunamente las actividades a realizar en esta unidad?

Si () No ()

32. ¿Se le comunica a usted los cambios que afectan a esta unidad?

Si () No ()

32a. Si contesta afirmativamente, ¿a través de qué medios le son comunicados?

Verbal ()
Memorandum ()
Circulares ()
Otros, especifique: _____

33. ¿Evalúan las actividades periódicamente realizadas por usted en esta unidad?

Si () No ()

IV. CONTROL

34. ¿Se han establecido medios de control para evaluar y corregir las desviaciones en las actividades desarrolladas por esta unidad?

Si () No ()

34a. Si la respuesta es positiva, ¿Qué medios utilizan?

Plan operativo institucional ()
Hojas de control ()
Auditorías contables ()
Otros, especifique: _____

34b. Si la respuesta es negativa, ¿Por qué razones considera que no existen dichos medios?

No se les da importancia ()
No se han establecido ()
Otros, especifique: _____

25. ¿Considera usted que los medios de control establecidos son los adecuados para la unidad?

Si () No ()

25a. Si la respuesta es negativa ¿Explique por qué razones?

Los controles son deficientes ()

No corrigen las deficiencias observadas ()

Otros, especifique: _____

26. ¿Son revisados periódicamente en su aplicación los medios de control establecidos?

Si () No ()

26a. Si la respuesta es positiva ¿Con qué frecuencia se revisan?

Semanal ()

Mensual ()

Otros, especifique: _____

26b. Si la respuesta es negativa ¿Por qué no se realiza?

No se considera necesario ()

Por falta de conocimiento ()

Otros, especifique: _____

27. ¿Es controlado su trabajo?

Si () No ()

27a. Si es afirmativa su respuesta ¿En qué forma se el controla?

Provisión de trabajo diario ()

Supervisión directa ()

Informe mensual de labores ()

Otros, especifique: _____

28. ¿Con qué frecuencia se controlan las actividades de esta unidad?

Diariamente ()

Semanalmente ()

Mensual ()

Otros, especifique: _____

29. ¿Considera usted que el control establecido contribuye al logro de los objetivos de esta unidad?

Si () No ()

29a. Si la respuesta es positiva, ¿Se corrigen oportunamente las observadas?

Si () No ()

CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL DESARROLLO DEL
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO EN LA GESTION DE
VIVIENDA DEL FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA

Señor Cotizante del Fondo Social para la Vivienda: Solicitamos su colaboración para el desarrollo de esta Encuesta que tiene por objeto contribuir al mejoramiento de los servicios prestados por esta Institución por la cual le estamos muy agradecidos.

TABULACION DE FORMULARIO UTILIZADO EN ENCUESTA DE COTIZANTES

DATOS GENERALES

Nombre de la Unidad: _____
 Entrevistado: _____
 Cargo: _____
 Profesión: _____
 Tiempo de Servicio en esta Institución: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene el trabajador de cotizar en el FONDO.

De 1 a 5 años	()
De 6 a 10 años	()
De 11 a 15 años	()
Otros, especifique: _____	

2. ¿Ha presentado alguna vez solicitud de crédito en el FONDO?

Sí	()	No	()
----	-----	----	-----

- 2a. Si su respuesta es afirmativa, ¿Ha recibido la adecuada información para llenarla y presentarla?

Sí	()	No	()
----	-----	----	-----

- 2b. ¿Si su respuesta es negativa explique los motivos.

Deficiente atención al cotizante	()
Falta de personal	()
Desorganización	()
Otros, especifique: _____	

3. ¿Fue aprobada su solicitud de crédito?

Sí	()	No	()
----	-----	----	-----

- 3a. ¿Cuánto tiempo duró el proceso de aprobación?

1 a 2 meses	()
3 a 4 meses	()
5 a 6 meses	()
Más de 6 meses	()

Otros, especifique: _____

3b. ¿Lo considera razonable?

Si () No ()

4. ¿Está de acuerdo con todos los requisitos que exige el FONDO para aprobar un crédito?

Si () No ()

4a. Si no está de acuerdo explique.

Demasiado estricto ()

Demasiados requisitos ()

Otros, especifique: _____

5. ¿A cuál de los siguientes programas fue destinado su crédito?

Adquisición de vivienda ()

Remodelación, ampliación, mejora ()

Construcción de vivienda ()

Otros, especifique: _____

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se le tomaron en cuenta para decidir sobre su vivienda?

Lugar de ubicación ()

Monte de la vivienda ()

Tipo de vivienda ()

Área de construcción ()

Otros, especifique: _____

7. ¿Cree que su vivienda reúne las mínimas condiciones para vivir adecuadamente?

Si () No ()

8. ¿Ha tenido algún problema relacionado con la adquisición de su vivienda?

Si () No ()

9. ¿Ha sufrido daños su vivienda, causados por terremotos o incendios?

Si () No ()

9a. Si su respuesta es positiva, ¿ha sido atendido satisfactoriamente por parte de la institución?

Si () No ()

9. ¿Cabe usted alguna vez derecho a que se le devuelvan las cotizaciones efectuadas por patronos y trabajadores?

Si No

10. ¿Ha incurrido en mora con el fondo alguna vez?

Si No

10a. Si contestó afirmativamente, ¿Cuál fue la causa?

Desempleo

El descontrol en las cuotas de pago

Otros, especifique: _____

11. ¿Se le solucionó el problema de mora en forma satisfactoria?

Si No

12. ¿Ha sido afectado al aplicarle una mora injustamente?

Si No

12a. Si su respuesta es positiva, explique.

Las empresas no remasan las cuotas de pago oportunamente

Inadecuado control de los pagos a cargo de los cotizantes

13. ¿Considera que se pueden mejorar los servicios de esta institución?

Si No

13a. Si su respuesta es positiva, ¿Qué medidas recomienda?

Aplicar los trámites en el otorgamiento de créditos y pago de mora

Ajustar el pago de mora a las posibilidades del cotizante

Mejor control en las cuotas de pagos sobre créditos

Mejorar la atención al público usuario

Pronta inspección en casos de daño a vivienda