

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



LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO,  
DEL SECTOR SALUD, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO  
ILUSTRATIVO.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

CASTAÑEDA MARTÍNEZ, ALEJANDRA GUADALUPE

GARCÍA CAMPOS, DAMARIS ABIGAIL

HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, SINDY RAQUEL

GRUPO: 62

LIC. PEDRO ARMANDO SANTANA CUADRA

ABRIL DE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	i
CAPÍTULO I .....	1
GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y DE LA ASOCIACION PROVIDA, Y ASPECTOS TEORICOS SOBRE LA GESTION ADMINISTRATIVA.....	1
A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR.....	1
1. ANTECEDENTES .....	1
a. SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO .....	1
b. CAUSAS DEL SURGIMIENTO DEL TERCER SECTOR .....	2
2. DEFINICIÓN .....	3
3. CARACTERÍSTICAS .....	3
4. CLASIFICACIÓN .....	5
5. MARCO LEGAL .....	6
a. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. ....	6
b. LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO. ....	7
c. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIO. (IVA) .....	8
d. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA. ....	9
e. CÓDIGO TRIBUTARIO .....	11
f. SEGURO SOCIAL. ....	12
g. CÓDIGO DE TRABAJO. ....	13
h. CÓDIGO DE COMERCIO .....	14
i. FUNCIONES .....	15
j. LAS ONG´S EN EL SALVADOR .....	16
B. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	19
1. DEFINICIONES .....	19
a. ADMINISTRACIÓN .....	19
b. GESTIÓN .....	20
c. GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	21
d. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS .....	21
e. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. ....	22
C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN SAVADOREÑA PROVIDA .....	22

1.	ANTECEDENTES .....	22
a.	MISIÓN .....	23
b.	VISIÓN .....	23
c.	OBJETIVO .....	23
d.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	23
e.	SERVICIOS .....	24
D.	ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	26
1.	GENERALIDADES SOBRE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....	26
2.	LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO .....	30
3.	FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO .....	33
a.	ELEMENTOS DE GESTIÓN. ....	33
b.	LOS RECURSOS ECONÓMICOS .....	36
c.	LA COMUNICACIÓN .....	38
d.	LOS RECURSOS HUMANOS .....	39
e.	LOS VALORES FUNDAMENTOS EN LA GESTIÓN .....	42
f.	EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. ....	43
E.	MARCO TEÓRICO CONCERNIENTE A LA ADMINISTRACIÓN .....	44
1.	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	44
2.	PROCESO ADMINISTRATIVO. ....	45
a.	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA. ....	46
b.	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA. ....	48
c.	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA .....	50
d.	CONTROL ADMINISTRATIVO .....	52
e.	CONCEPTO DE MODELO DE GESTIÓN .....	57
f.	IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN .....	57
g.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN .....	58
	CAPÍTULO II .....	ii
	DIAGNÓSTICO PARA EL DESARROLLO Y LA ACTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN PROVIDA. ....	ii
A.	INTRODUCCIÓN .....	ii
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
1.	GENERAL .....	60
2.	ESPECÍFICOS .....	60

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	60
2. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	62
a. PRIMARIAS .....	62
b. SECUNDARIAS .....	62
4. IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS .....	63
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	63
a. TÉCNICAS .....	64
b. INSTRUMENTOS .....	65
D. UNIVERSO .....	66
1. UNIVERSO DE EMPLEADOS .....	66
2. UNIVERSO DE USUARIOS .....	66
E. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	68
1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO .....	68
2. CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	69
3. ÁREA GEOGRÁFICA .....	70
F. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	70
1. HIPÓTESIS GENERAL .....	70
2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	70
G. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	71
H. DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN PROVIDA .....	71
1. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA .....	72
2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....	73
a. PERSONAL DE PROVIDA .....	73
b. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD .....	73
c. MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	73
3. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA .....	74
a. COMUNICACIÓN .....	74
b. MOTIVACIÓN .....	74
c. CAPACITACIÓN .....	74
d. COORDINACIÓN .....	74
4. CONTROL ADMINISTRATIVO .....	75

5. LOS RECURSOS DISPONIBLES .....	75
6. OPINIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE LOS SERVICIOS RECIBIDOS .....	76
a. TIPOS Y PERFIL DE USUARIOS .....	76
b. SERVICIOS .....	76
c. INSTALACIONES .....	77
I. CONCLUSIONES .....	78
J. RECOMENDACIONES .....	79
CAPÍTULO III .....	iii
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO, DEL SECTOR SALUD, CASO ILUSTRATIVO ASOCIACIÓN PROVIDA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADO.....	iii
A. INTRODUCCIÓN.....	iii
B. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	80
1. GENERAL .....	80
2. ESPECÍFICOS .....	80
C. PROCESO DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA. ....	81
1. POLÍTICAS INTERNAS. ....	81
2. POLÍTICAS SALARIALES. ....	83
D. PROCESO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA. ....	83
1. PLAN DE DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN LAS ÁREAS DE TRABAJO. ...	83
a. ESTRATEGIAS PROPUESTAS. ....	84
b. PROPUESTAS DE MEJORA .....	85
2. MANUALES ADMINISTRATIVOS. ....	86
a. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. ....	87
E. PROCESO DE DIRRECCIÓN ADMINISTRATIVA. ....	89
1. LIDERAZGO. ....	89
2. COMUNICACIÓN. ....	90
3. MOTIVACIÓN. ....	91
4. CAPACITACIÓN. ....	92
F. PROCESO DE CONTROL ADMINISTRATIVO. ....	94
1. OBSERVACIÓN PERSONAL. ....	94
2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	94
3. GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES. ....	94
G. PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIOS PRESTADOS EN CLINICA PROVIDA. .	95

1.	BENEFICIOS. ....	95
2.	VENTAJAS. ....	95
3.	TIEMPO PARA IMPLEMENTACIÓN. ....	96
4.	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN. ....	96
5.	EFICIENCIA Y EFICACIA. ....	96
6.	CALIDAD Y CONFIANZA. ....	97
7.	ESTANDARIZACIÓN. ....	97
H.	IMPLEENTACIÓN DE PROGRAMAS. ....	97
1.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN. ....	97
a.	PLAN DE CAPACITACIÓN. ....	97
2.	PROGRAMA DE CENTRALIZAR EXPEDIENTES CLÍNICOS. ....	98
a.	OBJETIVO DEL PROGRAMA. ....	99
b.	PROCEDIMIENTO. ....	99
c.	ACTIVIDADES DE CONTROL. ....	101
I.	PROPUESTA DE IMAGEN CORPORATIVA EN LA GESTIÓN DE UNA ONG. ....	102
1.	CREACIÓN DE CAMPAÑAS DE INFORMACIÓN. ....	103
2.	ACTUALIZACIÓN Y MAYOR CREATIVIDAD EN LA PÁGINA WEB. ....	104
J.	GESTION DE LOS RECURSOS. ....	104
1.	RECURSOS MATERIALES. ....	104
a.	INSTALACIONES. ....	104
b.	MOBILIARIO Y EQUIPO. ....	105
c.	SEÑALIZACION. ....	106
d.	SISTEMA DE TRANSPORTE. ....	107
K.	RECURSOS TECNOLOGICOS. ....	109
1.	ALTAVOCES AL PUBLICO. ....	109
2.	PANTALLA INFORMATIVA. ....	109
L.	CONTROL DE INVENTARIOS. ....	110
1.	INVENTARIO DE MATERIALES. ....	110
2.	MOBILIARIO Y EQUIPO. ....	110
M.	RECURSOS FINANCIEROS. ....	110
	<b>REFERENCIAS</b> .....	112
	ANEXOS .....	116

## **INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se hace referencia a las Generalidades de las Asociaciones sin Fines de Lucro en El Salvador, así como sus antecedentes y el surgimiento de las mismas.

También se hace énfasis en la definición, las características la clasificación y las disposiciones legales a las que están sujetas dichas asociaciones.

Luego podemos observar las funciones de las Asociaciones sin Fines de Lucro en El Salvador lo cual desempeñan un papel fundamental en las estructuras solidarias de la sociedad actual.

Por otra parte se mencionan los Aspectos teóricos sobre la gestión administrativa y aspectos específicos como las generalidades, antecedentes, estructura organizativa, filosofía empresarial y los servicios que presta la Asociación PROVIDA.

Además se incluyen aspectos fundamentales para la elaboración de un plan de Gestión Administrativa, ya que en muchas ocasiones las organizaciones sin fines de lucro tienen mayor preocupación en subsistir dentro de la sociedad, que llevar una buena gestión administrativa, por lo que muchas veces no la aplican.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y DE LA ASOCIACION PROVIDA, Y ASPECTOS TEORICOS SOBRE LA GESTION ADMINISTRATIVA.**

#### **A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR.**

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

###### **a. SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

La globalización de los mercados y la dificultad de los gobiernos en llevar a cabo eficientemente muchas de las funciones sociales que le son inherentes, han traído como consecuencia que las personas se vean impulsadas a organizarse en comunidades y grupos que defiendan intereses comunes para asegurar su propio futuro. Las nuevas necesidades sociales producto de los cambios de fondo que se viven en la actualidad, muchas veces no son cubiertas con los mecanismos tradicionales de mercado ni mucho menos por el Estado, lo que requiere de nuevas formas de cooperación entre los ciudadanos, las instituciones públicas y los profesionales-empresarios (Barreiro, 1999), trayendo como consecuencia la creación de un nuevo sector dentro de la sociedad, el llamado Tercer Sector. Es así como entre las organizaciones públicas y privadas, el Estado y las empresas, han surgido aquellas organizaciones que sin ser públicas se ocupan de aspectos de carácter social y que han ido conformando lo que se



ha denominado el tercer Sector.

Según Herrera (1998), citado por Gómez Miliani (2006), observar al Tercer Sector y sus organizaciones significa acceder a una nueva visión de la sociedad como una realidad hecha de relaciones que conectan actores de manera intersubjetiva y estructural<sup>1</sup>.

#### **b. CAUSAS DEL SURGIMIENTO DEL TERCER SECTOR**

Los primeros desarrollos que se han llevado a cabo para explicar el surgimiento y los roles que han de tomar el Tercer Sector se pueden encuadrar en la teoría de la Elección institucional. Según esta teoría los individuos pueden elegir entre tres tipos de organizaciones para satisfacer sus demandas de bienes y servicios: el sector público, el sector mercado o el Tercer Sector. La decisión se toma en base a los modos de organización y de actuación de estas tres formas institucionales<sup>2</sup>.

Los motivos fundamentales para el desarrollo de estas organizaciones ciudadanas:

- 1) Las carencias y distorsiones del sector privado del mercado.
- 2) La rigidez e inecuación del sector público a la hora de ofertar servicios que se adapten a las necesidades de una sociedad heterogénea.
- 3) La necesidad social de hacer patentes las inquietudes personales que son compartidas por grupos de personas.

---

<sup>1</sup>Gómez Miliani, Cecilia (2006). El marketing como herramienta para la gestión en las Organizaciones no gubernamentales ambientales de Venezuela. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Málaga, Venezuela.

<sup>2</sup>Gómez Miliani, Cecilia. Op. Cit. p. 122

En muchos casos, las obras realizadas por las organizaciones del Tercer Sector son espacios que el Estado ha dejado vacíos y sin atender, es decir situaciones y necesidades que quedan institucionalmente sin cubrir. Es en esos casos en los que surgen este tipo de organizaciones generando nuevos estilos de gestión y nuevas motivaciones a organizarse en la acción social, basándose en el ejercicio de la solidaridad y en la visión de cambio colectivo.

## **2. DEFINICIÓN**

El título de ONG se da a los grupos de la sociedad civil que se organizan para llevar a cabo fines sociales, cuyas funciones están orientadas a complementar aquellos aspectos en los que el Estado requiere colaboración y que por su naturaleza son esenciales y/o urgentes de llevar a cabo.

El nombre más común que reciben estas organizaciones tiene origen internacional, así como su financiamiento. Y se representa como "Organizaciones sin Fines de Lucro" "ONG" que es una traducción literal del inglés "NGO" o "Non Gubernamental Organización" acuñado en esferas de Naciones Unidas para designar estructuras sociales desligadas del aparato del Estado<sup>3</sup>.

## **3. CARACTERÍSTICAS**

Gómez Miliani, señala que existen tres tipos que la caracterizan:

En primer lugar es una nueva forma de organización y de relación

---

<sup>3</sup>Definiciones administrativas (s.f). accesada el 20 de mayo 2012, en <http://es.wikipedia.org/wiki/Administracion>.

social económica<sup>4</sup>.

Segundo, está conformado por unidades de pequeño o mediano tamaño que se sitúan en un contexto socio-económico ampliamente descentralizado.

Tercero, se crean por iniciativa de sectores populares que optan por experimentar nuevas formas de ocupación en común, nuevas relaciones de vida y poner en marcha diferentes procesos de producción económica y social.

Por otro lado Castillo (2012), nos presenta otras características también importantes en cuanto a dichas organizaciones<sup>5</sup>:

#### **a. Son Organizaciones**

Para ser organizaciones, las instituciones deben poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución. Según esta definición, la formalidad (tener algún estatus legal) de la agrupación no es requisito para que sea considerada organización.

#### **b. Son Privadas**

Las instituciones deben tener existencia separada de los poderes públicos, es decir, deben estar separadas estructuralmente de los organismos públicos y no ejercer ninguna potestad pública. Tampoco pueden ser una unidad instrumental del gobierno ni pueden realizar actividades que se financien en forma integrada con las finanzas

---

<sup>4</sup>Gómez Miliani, Cecilia (2006). Op. Cit. p. 145.

<sup>5</sup>Castillo, Carlos (2008). Modelos de gestión para Organizaciones no gubernamentales eficientes en Colombia. Tesis de maestría no publicada. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

gubernamentales. No obstante, las instituciones pueden recibir ingresos o aportes públicos, o pueden tener funcionarios públicos entre sus directivos.

**c. No distribuyen utilidades entre los miembros**

Se considera sin fines de lucro a las instituciones que no distribuyen los beneficios generados entre sus titulares o administradores. Vale decir, no están guiadas por un interés comercial. Cabe señalar que estas entidades pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, sin embargo, éste debe ser reinvertido en la misión básica de la entidad.

**d. Son Autónomas**

Esta característica alude al hecho de que las organizaciones controlan sus propias actividades, poseen procedimientos propios de gobierno interno y disfrutan de un grado significativo de autonomía.

**e. Son Voluntarias**

Esta condición se refiere a que la participación, membresía y contribución de tiempo o dinero a este tipo de institución, no debe ser obligatoria o estipulada por ley.

**4. CLASIFICACIÓN**

La clasificación de las ONG'S o llamadas organizaciones sin fines de lucro<sup>6</sup>:

- a. ONGS: Organizaciones No Gubernamentales Sociales.
- b. ONG de Derechos Humanos

---

<sup>6</sup>Definiciones administrativas (s.f). accesada el 19 de junio 2012, en [http://es.wikipedia.org/wiki/ clasificación](http://es.wikipedia.org/wiki/clasificación).

c. ONG medioambientales

d. ONGD: Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo u Organizaciones de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

## **5. MARCO LEGAL**

Las disposiciones legales a las que están sujetas las asociaciones sin fines de lucro. Toda persona natural o jurídica está sujeta al cumplimiento de obligaciones legales, mercantiles, tributarias, laborales y fiscales, o de cualquier otro tipo que la sociedad le exige o que esté involucrada en su actividad principal. Las principales obligaciones que se relacionan con el cumplimiento de las normativas relacionadas con la entidad en estudio, se mencionan a continuación:

### **a. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

La Constitución de La República de El Salvador, data desde el año 1983, Asamblea Constituyente, decreto N° 38, D.O. N° 234, tomo 281, la cual es la ley primaria de la República de El Salvador, que contiene disposiciones legales de orden general aplicables a tanto personas naturales como a personas jurídicas.

En el Artículo 7, que "los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente", este derecho ha dado pie para que en El Salvador operen las denominadas Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias

salvadoreñas, y que además permite destacar la importancia en el desarrollo económico y social del país<sup>7</sup>.

**b. LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.**

"La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, Que mediante Decreto Legislativo N° 894, de fecha 21 de noviembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 238, Tomo 333, fecha de publicación 17 de Diciembre de ese mismo año, esta ley tiene como objeto establecer un régimen jurídico especial que se aplicará a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador. Esta ley fue creada con el objetivo de fomentar la participación de la sociedad civil, para que el Estado pueda velar por la transparencia que en el manejo de sus fondos realicen estas entidades, y la creación de un registro de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, a fin de contar con un instrumento de control formal en la creación, organización y dirección, que brinde seguridad Jurídica a dichas personas, a sus miembros a terceros."

Esta Ley y su Reglamento son las normativas más importante para la institución objeto de estudio, ya que en ella se establece las principales obligaciones para este tipo de instituciones, como son las siguientes: (a) Los requisitos para la constitución y operación de estas entidades, (b) Los procedimientos para la modificación de sus estatutos, (c) El cumplimiento de obligaciones formales tales

---

<sup>7</sup>Constitución de la República de El Salvador Asamblea Constituyente, Decreto N° 38, D.O. N°234, TOMO N° 281, Fecha 16 de diciembre de 1983.

como: la inscripción de sus Estados Financieros en el Registro de asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la legalización de sus libros contables y registros, las credenciales y nombramiento de sus cuerpos directivos, la autorización de sus sistemas contables, las normas técnicas para llevar sus registros contables y correspondencia, la inscripción anualmente de sus membresía, entre otros<sup>8</sup>.

**c. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIO. (IVA)**

La ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicio entró en vigencia a partir del primero de septiembre de mil novecientos noventa y dos mediante el Decreto Legislativo N° 296, D. O. N° 143, Tomo N° 316, fecha de publicación 31 de Julio de 1992.

De acuerdo al Artículo 1 y 2 de la ley de IVA, se establece que es un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e

---

<sup>8</sup>Ley de Asociaciones Sin Fines de Lucro D. L. No. 894, de fecha 21 de noviembre de 1996, D. O. No. 238, Tomo 333 de fecha de publicación 17 de diciembre de 1996.

internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios. En el concepto de transferencia de dominio, como hecho generador del impuesto se entienden comprendidos, entre otros.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones, como comisiones por otorgamientos contrataciones de préstamos y como exentos intereses normales y penales por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: (a) Presentación de declaraciones mensuales sobre sus operaciones (gravadas y exentas), (b) Emisión y control de documentos como facturas, comprobantes de crédito fiscal, y otros.

#### **d. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.**

La ley de Impuesto sobre la renta entró en vigencia desde el 19 de diciembre de 1963, mediante decreto legislativo N°134, D.O. No.242, Tomo N°313 Fecha de publicación 21 de diciembre de 1991. Nace debido a la necesidad de contar con una ley que procure la ampliación de las bases mediante una reducción de exenciones y reducciones y de acuerdo con los principios tributarios elementales se elimine la doble tributación, además de la necesidad de contar con una tabla impositiva que sea simple, con tasas moderadas en todos los tramos y con una tasa máxima similar tanto para las personas naturales como para las jurídicas, a fin de que se equiparen las cargas a los distintos



contribuyentes; y que, además de aspectos técnicos, la Ley considere en su administración y aplicación facilidades para una mayor certeza, transparencia, neutralidad y facilidad de procedimientos. De acuerdo al artículo 1 se establece como hecho generador. La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta ley", también de la obligación como agente de retención; de conformidad al artículo 58 de dicha ley el cual dice: "Es agente de retención todo sujeto obligado por esta ley, a retener una parte de las rentas que pague o acredite a otro sujeto, así como también, aquellos que designe como tales la Dirección General de Impuestos Internos cuando lo considere conveniente a los intereses del fisco<sup>9</sup>.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones, retenciones por pago de servicios prestados, por sueldos, comisiones, dietas etc. por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: (a) Presentación de declaraciones mensuales sobre sus operaciones (retenciones y pago a cuenta), (b) Retención de las rentas que pague o acredite a otros sujeto. (c) Presentación anual del informe de retenciones, (d) Presentación de la declaración anual de liquidación de dicho impuesto.

---

<sup>9</sup>Ley de Impuesto Sobre la Renta D. L. N°134, D.O. No.242, Tomo N°313 Fecha de publicación 21 de diciembre de 1991.

### e. CÓDIGO TRIBUTARIO

El código tributario publicado el 22 de diciembre de 2000, mediante decreto legislativo N° 230, diario oficial N° 241, tomo N°349, con el objetivo de regular y establecertodas las obligaciones tributarias tanto formales como sustantivas de los contribuyentes las cuales contienen los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria, además tiene la finalidad según el artículo 1: de "El presente Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria, incluye como ámbito de aplicación las relaciones jurídico tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

1. Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, por consiguiente se convierten en sujetos de este código, y están obligados a cumplir con obligaciones formales como son: (a) informar a la Administración Tributaria todo cambio que ocurra en los datos básicos proporcionados en el Registro. (b) declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado (c) presentar Dictamen e Informe Fiscal<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>Código Tributario D. L. N° 230 del 28 de octubre de 2004, D. O. N° 241, Tomo N° 349, fecha de publicación 10 de diciembre de 2004.

**f. SEGURO SOCIAL.**

La ley del seguro social fue establecida desde el 28 de septiembre de 1949, mediante el decreto legislativo N° 1263, D. O. N° 226, Tomo N° 161, fecha de publicación 11 de diciembre de 1953. Con el objeto de cumplir uno de los mandatos del gobierno establecido en la Constitución de El Salvador el cual es establecer un seguro social obligatorio para todos los trabajadores de las instituciones públicas y privadas, el cual cubrirá los riesgos comunes que están expuestos los trabajadores, tales como: Enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez, muerte y cesantía involuntaria.

Asimismo tendrán derecho a prestaciones, por enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, los beneficiarios serán acreedores de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones como cualquier empresa que se les obliga al pago del seguro social a todos los empleados, por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: (a) Inscribir a sus trabajadores al régimen, (b) a efectuar las aportaciones patronales que le corresponde. (c) pagar las cotizaciones

en el periodo establecido (aporte patronal y laboral), (d) Respetar las incapacidades que determine el ISSS mediante constancia.

**g. CÓDIGO DE TRABAJO.**

El código de trabajo fue emitido el 23 de junio de 1972, mediante decreto legislativo N°15, diario oficial N° 142, tomo N° 236, con el objeto principal de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que lleven al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, este código regula las disposiciones siguientes: a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones, por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: (a) suscribir contratos de trabajo con sus trabajadores, (b) a respetar la integridad física de trabajador. (c) respetar y cumplirlos beneficios laborales de los trabajadores tales como: derecho a vacaciones anuales, a una prima anual llamada aguinaldo, y a una liquidación laboral llamada

indemnización, (d) a dotar al trabajador de las herramientas, condiciones e insumos necesarios para realizar su trabajo<sup>11</sup>.

#### **h. CÓDIGO DE COMERCIO**

Este código entro en vigencia desde 01 de abril de 1971, mediante decreto legislativo 671, D.O. N° 140, Tomo N° 228, Fecha de publicación 31 de julio de 1970., y regula las disposiciones de los actos de comercio y las cosas mercantiles; es decir caracteriza a los comerciantes en: a) Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales, b) Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales, y dice que se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público, además dice que son actos de comercio: I.- Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas. II.- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles, además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores, Son cosas mercantiles: I.- Las empresas de carácter lucrativo y sus elementos esenciales, II.- Los distintivos mercantiles y las patentes, III.- Los títulos valores, y solamente pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales, quienes

---

<sup>11</sup>Código de Trabajo D.L. N° 15, del 23 de junio de 1972, D.O. N° 142, Tomo 236, fecha de publicación el 31 de julio de 1972.

tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado, en las condiciones que establezca una ley especial.

Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones, por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: (a) la emisión de títulos valores; tales como: cheques, pagares, letras de cambio,, bonos, certificado de depósito, (b) obligaciones mercantiles tales como: facturas, correspondencia postal, registros contables, (c) contratos de garantía; mediante otorgamiento de créditos con garantía prendaria, también cuando son cosas mercantiles.

#### **i. FUNCIONES**

Las Organizaciones No Gubernamentales desempeñan un papel fundamental en las estructuras solidarias de la sociedad actual. Su dimensión no lucrativa es la característica que la diferencia de otras organizaciones sociales y políticas. Las organizaciones no lucrativas las hay con fines mutualistas que buscan satisfacer las necesidades de sus miembros, como, por ejemplo, las asociaciones de vecinos, y las hay también con carácter altruista, esto es, que surgen para satisfacer las necesidades de ciertos grupos sociales o sectores desfavorecidos y que están necesitados de ayuda<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup>Buenas tareas (s.f). accesada el 3 de mayo 2012, en <http://buenastareas.com>

El objetivo prioritario de las ONG'S es satisfacer las necesidades de grupos desfavorecidos mediante acciones comprometidas de los miembros que las componen. Entre estas acciones se pueden citar:

- 1) Atender situaciones de emergencia.
- 2) Realizar trabajos de promoción, integración y desarrollo
- 3) Promover la emancipación política y social de ciertos sectores
- 4) Trabajar por cambiar las estructuras injustas de la sociedad
- 5) Realizar tareas educativas
- 6) Fomentar la solidaridad y el voluntariado
- 7) Prestar servicios de documentación y publicaciones
- 8) Realizar proyectos de investigación relacionados con la solidaridad.

Las ONG'S desempeñan un papel fundamental en las estructuras solidarias de la sociedad actual. Su dimensión no lucrativa es la característica que la diferencia de otras organizaciones sociales y políticas. En muchos de los casos sustituyen las funciones del gobierno central de un país, ya que cubren las necesidades de aquellos sectores en los cuales las autoridades competentes no alcanzan a cubrir.

#### **j. LAS ONG'S EN EL SALVADOR**

En la década de 1960, la Iglesia Católica y protestante utilizaron este tipo de organizaciones, para buscar alternativas de solución a problemas sociales de la realidad nacional.

Durante el año de 1970 el número de ONG'S en nuestro país empieza a incrementarse significativamente, al tiempo que se da una unión particular que genera el cambio ideológico de algunas ONG'S, sobre todo latinoamericanas, y explica las dos áreas de acción que se pueden encontrar en ellas, la primera, vinculada a planteamientos reivindicativos como la justicia social, igualdad y segunda, centrada en acciones asistencialistas como ayuda de emergencia y proyectos sociales<sup>13</sup>.

En la actualidad en El Salvador existe un importante grupo de Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S), que surgen en un inicio con fines benéficos, pero que con el tiempo se ven inmersas en el conflicto de la guerra y su misión cambia de perspectiva a una más social. Fue a partir del año de 1990 en que éstas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, económicos, sociales, religiosos y empresariales. Ejemplo: La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).

Las ONG'S no tienen la capacidad de argumentar frente y entre los donantes potenciales de la empresa privada, las ventajas de contribuir con donaciones a proyectos. Esta situación frena en forma significativa las donaciones, impidiendo el beneficio tanto para la propia ONG como para las comunidades en general.

---

<sup>13</sup>Buenas tareas (s.f). accesada el 5 de mayo 2012, en <http://buenastareas.com>



Luego de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, se abren nuevas condiciones y nuevos espacios para la operación de las Fundaciones sin fines de lucro, las cuales crecieron cuantitativa y cualitativamente en estos años, asumiendo papeles de asistencia y desarrollo e integración con las comunidades, pero a la vez exigiendo al Estado el cumplimiento de garantías, tanto de los derechos humanos individuales, como los derechos económicos, sociales y culturales.

La mayor parte de fundaciones son calificadas como instituciones de promoción humana y desarrollo social, éstas trabajan directamente con poblaciones específicas en sus respectivos proyectos.

La captación de fondos proviene de las ayudas públicas, las cuotas de los socios y donaciones representan sus fuentes de financiamiento. No siendo éstas suficientes para subsistir, las ONG'S se ven obligadas a buscar otras alternativas. Esta necesidad ha posibilitado la adopción de un enfoque de mercadeo por parte de una ONG.

“Periodo de 1950 a 1960, en esta década se conoce la existencia de las primeras ONG'S en una publicación de 1955 se discute sobre las relaciones de las ONG'S con los organismos especializados y técnicos de las Naciones Unidas.

En El Salvador las ONG'S en esta década fueron fundadas y dirigidas por distinguidos elementos de los diversos sectores sociales, llevando a cabo obras de magnífica colaboración con los Organismos Internacionales encargados de desarrollar en este País los programas de

asistencia de las Naciones Unidas. En este periodo se identifican las siguientes ONG'S Cruz Roja Salvadoreña, Asociación Pro infancia, Cruz Blanca, Sociedad Benéfica Femenina, Defensa Social Salvadoreña, Asociación Amigo de la Tierra, Asociación Amigos de la Cultura.

Actualmente en El Salvador existen 50 ONG'S en las categorías<sup>14</sup>:

- 1) Infancia y juventud
- 2) Educación al desarrollo y sensibilización
- 3) Ayuda humanitaria
- 4) Salud
- 5) Medio ambiente
- 6) Educación
- 7) Asuntos sociales
- 8) Cultura
- 9) Voluntariado
- 10) Otros

## **B. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1. DEFINICIONES**

#### **a. ADMINISTRACIÓN**

La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos

---

<sup>14</sup>Directorio de ONGs en El Salvador, accesada en 16 de mayo de 2012, disponible en <http://ong.tupatrocinio.com/el-salvador-p10.html>.

organizacionales". (Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, pág. 10).<sup>15</sup>

Consideran a la administración como "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (Harold y Weihrich Heinz, Administración una Perspectiva Global pag. 6 y 14).<sup>16</sup>

Definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". (Hitt Michael, Black Stewart y Porter; Administración, pág. 8).

## **b. GESTIÓN**

Todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto. (Glosario, pitalito).<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

<sup>16</sup>Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

<sup>17</sup>Glosario de conceptos, accesada el 03 de octubre de 2012, <http://www.pitalito-huila.gov.co/glosario.shtml?apc=I----&s=b>

### **c. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

### **d. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

Es un sistema mediante el cual se intenta mejorar el rendimiento de la empresa y motivar, valorar y formar a sus empleados integrando sus metas personales en los objetivos de la empresa.

Es un enfoque de la administración que se propone el establecimiento de compromisos entre los supervisores y los administradores para alcanzar metas específicas de producción, planeación y evaluación, conjuntamente con el desarrollo de sus actividades, a través de un proceso que comprende todos los niveles de la organización. Proceso en virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en un tiempo determinado, en tal forma que las

realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa<sup>18</sup>.

#### **e. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.**

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización<sup>19</sup>.

### **C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA PROVIDA**

#### **1. ANTECEDENTES**

La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA es una Asociación Humanitaria sin fines de lucro, fundada el 17 de octubre de 1984 y legalmente inscrita, que recibió la personalidad jurídica del Ministerio de Gobernación, el 15 de Junio de 1989 y está asentada su acta de constitución en el Tomo No. 303, folio 110 y divulgada en el Diario Oficial de la misma fecha.

La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA es una Asociación en la que día a día se enfrenta a la realidad de la sociedad

---

<sup>18</sup>Definiciones administrativas (s.f). accesada el 16 de junio 2012, en <http://es.wikipedia.org/wiki/definiciones>

<sup>19</sup>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones. Mc Graw Hill.

salvadoreña y que por ello se involucra de forma directa en la incidencia de la realidad nacional en busca de crear mejores condiciones de vida a favor de las diferentes comunidades de El Salvador.

**a. MISIÓN**

Somos una Asociación con compromiso social que fortalece capacidades en Atención Primaria en Salud, gestión hídrica en acceso y calidad de agua, gestión de riesgos, a los comités comunitarios en coordinación con líderes, realizando alianzas con otros actores para la incidencia pública.

**b. VISIÓN**

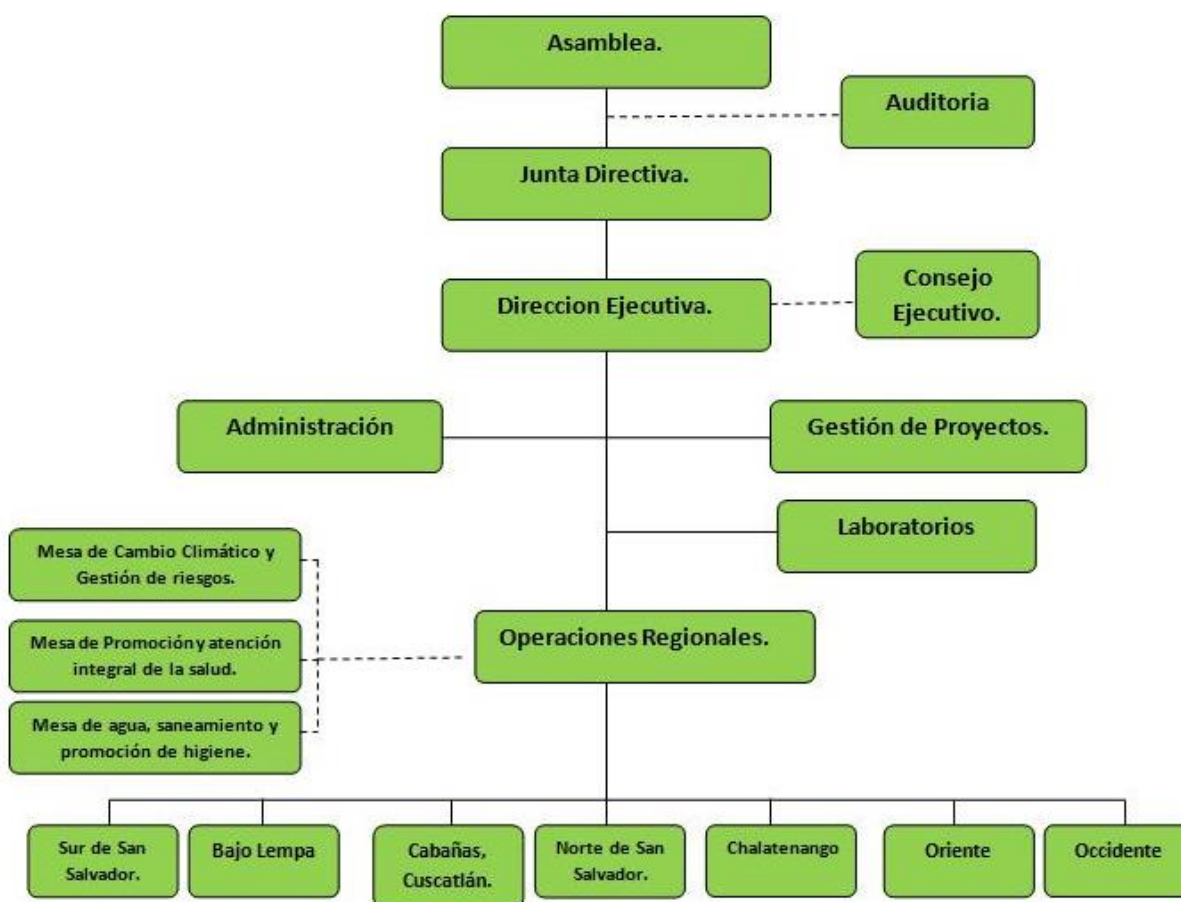
Ser una Asociación que incide en políticas públicas de Salud, agua y gestión de Riesgos y en la Promoción de Derechos, con perspectiva de género en las comunidades organizadas y excluidas de los bienes y servicios del Estado, acompañando el proceso de la transformación social.

**c. OBJETIVO**

Contribuir a la construcción de una Sociedad Saludable, fortaleciendo la organización y educación de las comunidades en la salud, con visión de género y generacional, gestión de riesgos, en base al ejercicio de derechos y trabajando con otros actores para la incidencia Pública.

**d. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Actualmente la Asociación Salvadoreña PROVIDA cuenta con la siguiente estructura organizativa.



Fuente: Manual de organización PROVIDA

#### e. SERVICIOS

Dentro de los servicios que presta La Asociación Salvadoreña PROVIDA están los siguientes:

Según Luis Zúniga, PROVIDA es una asociación cuyo compromiso social está enfocado al servicio en salud, gestión hídrica en acceso y calidad de agua comunidades de escasos recursos excluidos de los

bienes y servicios del Estado como lo son: la salud y la calidad de agua<sup>20</sup>.

1) Promoción y atención integral de la salud (Clínicas Médicas).

Su objetivo principal es organizar comités que ayuden a la verificación de la salud de la población y fortalecer capacidades en atención primarias en salud para contribuir al desarrollo sustentable de la población con prioridad en la mujer (citología y controles prenatales), beneficiando así, un promedio de 15 mujeres cada día.

2) Programas de Gestión Integral al Recurso Hídrico, Saneamiento e Higiene del Agua.

Promover desde las comunidades la gestión integral del recurso hídrico con énfasis en mejorar las condiciones de acceso y calidad del agua para consumo como derecho humano fundamental, así como el saneamiento básico determinantes principales de la salud.

3) Laboratorio Integral de Calidad del Agua.

Con este proyecto se pretende que la población sea beneficiada con Pozos saludables, sistemas alternativos de purificación del agua para consumo humano. De dicha manera se intenta disminuir el riesgo de enfermedades entre los usuarios.

---

<sup>20</sup>Lic. Luis Zúniga, comunicación personal, 15 de mayo, 2012.



## D. ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 1. GENERALIDADES SOBRE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Cuando se habla de la gestión se hace referencia a la planificación de las acciones que permiten a una organización alcanzar los resultados esperados, utilizando los medios existentes.

La gestión eficaz de las organizaciones de la sociedad civil es tan exigente como detallada. Una administración cuidadosa de los gastos de operación y el flujo de capital, así como unas prácticas meticulosas en la creación de informes, son características esenciales para poder cumplir con la regulación vigente, para demostrar la utilización eficiente de los recursos donados y asignados, y para garantizar la disposición de fondos en el futuro.

Por lo tanto se puede referir a la gestión como las herramientas que ayudan a todo tipo de organizaciones (incluyendo a las dedicadas a los servicios sociales) a simplificar las operaciones, optimizar las finanzas y mejorar la capacidad de creación de proyectos e informes, los cuales se pueden traducir en más tiempo para centrarse en la provisión de servicios y valor a los beneficiarios.

Gómez Miliani, afirma que para conocer la gestión de toda organización se hace necesario hacer uso de tres indicadores fundamentales: **la eficiencia, la eficacia y la efectividad**. La eficiencia relaciona los recursos e insumos utilizados con los estimados; la eficacia relaciona los resultados obtenidos con los propuestos, se enfoca al cumplimiento de lo planificado; la efectividad mide el impacto de lo que se hace o

presta, en términos de satisfacción al cliente, por lo cual está completamente relacionada con la calidad. Para ello es necesario utilizar medidas generales de los recursos utilizados, de los resultados globales y de los impactos generales de las actividades o proyectos que la organización ha llevado a cabo en un periodo dado<sup>21</sup>.

Se puede decir que una organización es **eficiente** si al momento de compararse con organizaciones similares, sus resultados son elevados en relación con los recursos gastados; es eficaz en la medida en que alcanza sus propósitos y sus metas; es efectiva si los beneficiarios de los resultados obtenidos quedan satisfechos.

Cada organización tiene cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de estas limitaciones de recursos, cuando los resultados de una organización se miden en relación con la utilización de sus recurso, estamos determinando su eficiencia.

Generalmente las organizaciones afrontan diferentes presiones a fin de utilizar sus recursos de manera acertada, siendo que en tiempos de restricciones económicas como las que pasa nuestro país en la actualidad, el desempeño se mide en función de la eficiencia de la organización.

---

<sup>21</sup>Gómez Miliani, Cecilia. Op. Cit. p. 134

Por otro lado Chiavenato, la eficiencia administrativa explora la manera en que diferentes procesos de trabajo contribuyen al valor agregado general en una organización<sup>22</sup>.

Generalmente la rentabilidad era el método tradicional para medir la eficiencia, pero cuando se trata de administración la eficiencia se mide en cuanto a la energía invertida en relación con el tiempo utilizado por el gerente, teniendo un estrecho vínculo con la capacidad de equilibrar políticas, procedimientos y esfuerzos creativos, teniendo en cuenta funciones y responsabilidades que ayudan o entorpecen al personal o al hecho de que hay demasiadas reglas o estas no son suficientes.

Se dice que la **eficacia** de una organización es el requisito previo para que cumpla sus metas. Al evaluar la eficacia de una organización es importante comprender su propósito funcional y luego explorar la manera en que la organización entiende las diversas dimensiones en su función.

Además para medir la eficacia organizacional se realiza mediante la identificación de sus metas. Siendo que en una organización las metas son evidentes y requiere cierto tipo de responsabilidad de sus gerentes.

Según Wikipedia, existen ciertos puntos de referencia los cuales sirven para medir la eficacia<sup>23</sup>:

- a. Cumplimiento de las metas.

---

<sup>22</sup>Chiavenato Idalberto; Cecilia. Op. Cit. p. 155

<sup>23</sup>Eficiencia en las Organizaciones (s.f). accesada el 19 de junio 2012, en <http://es.wikipedia.org/wiki/eficiencia>.

- b. Número de clientes atendidos.
- c. Calidad de los servicios y/o productos.
- d. Acceso a los servicios y uso de los mismos.
- e. Generación y utilización de conocimientos.
- f. Cambios en la calidad de vida.
- g. Demanda de servicios o productos.
- h. Repetición de los programas a solicitud de los interesados directos.
- i. Aumento de la cobertura de programas, servicios, clientes.

En nuestro país para que una organización sobreviva, debe tener apoyo de su entorno, siendo útil a sus usuarios directos, los cuales medirán el desempeño de ésta por medio de la satisfacción de sus necesidades, lo cual se convierte en la efectividad de la organización.

Por lo tanto la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir apoyo de sus principales usuarios, se determina a través de la efectividad.

La efectividad de una organización se determinará en una parte, por su capacidad de mantener satisfechos a los usuarios directos de su trabajo, y por otra, por la capacidad de innovar y crear situaciones nuevas y más eficaces como resultado de ideas y nuevos conocimientos.

En conclusión, la eficacia sirve para medir el uso racional de los insumos y los recursos utilizados en la organización o proceso, tales como datos, materiales, talento humano, equipo e instalaciones, dinero e información; la eficacia permite medir el logro de los resultados en función de la satisfacción de las necesidades, al cumplir con las

exigencias de sus usuarios en cuanto a calidad, comodidad, confiabilidad, costo, oportunidad y amabilidad; la efectividad determina el impacto de los resultados en los clientes o usuarios, es decir en el entorno, lo que puede entenderse como el logro de los objetivos de la organización.

## **2. LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

En muchas ocasiones las organizaciones sin fines de lucro tienen mayor preocupación en subsistir que en la gestión administrativa, por lo que muchas veces no la aplican substituyéndola por una buena voluntad. Aunque que las ONG'S están dedicadas al altruismo, no implica que substituirán los principios de la organización y liderazgo, el desempeño y resultados, por las buenas intenciones.

Por lo tanto las organizaciones no gubernamentales necesitan aplicar los principios de gerencia más que las empresas, debido a que éstas muchas veces les falta la disciplina necesaria para alcanzar los resultados finales.

Gómez Miliani, señala que la mayoría de los progresos en la gestión de las ONG'S se ha centrado casi exclusivamente en los aspectos de la gestión interna, habiendo experimentado grandes avances en la profesionalización de las tareas de planificación y ejecución de estrategias, así como en las diferentes áreas funcionales. Esto las ha conducido a una mayor eficacia y eficiencia. Sin embargo esta no es una condición suficiente para garantizar el éxito y la adecuación de estas

entidades a las nuevas situaciones y demandas de la población que son las bases para la construcción de la confianza en estas organizaciones<sup>24</sup>.

Por otro lado se dice que el progreso a corto plazo y la influencia a largo plazo de las ONG'S dependen en primer lugar del fortalecimiento de su capacidad organizacional. Para ello es necesario hacer un esfuerzo en tener una adecuada organización interna, mejorar los mecanismos de rendición de cuentas tanto a la propia membresía como al público en general y perfeccionar los procesos de toma de decisiones internas<sup>25</sup>.

Siendo que para conocer la gestión de una organización, se hace a través de la eficiencia, la eficacia y la efectividad, en las ONG'S se realiza de la siguiente manera:

**La eficiencia** se medirá con respecto a la actividad que realiza, pues para evaluar su éxito se pueden tener en cuenta diferentes factores:

- a. La cantidad de recursos recibidos: si siguen recibiendo donativos, es porque sus donantes están satisfechos.
- b. El volumen de personas atendidas y el incremento de ellas.
- c. La distribución de los gastos, en consideración a gastos de administración, comunicación y proyectos.

Una ONG puede dar a conocer su eficacia mediante estos factores:

---

<sup>24</sup>Gómez Miliani, Cecilia. Op. Cit. p. 155.

<sup>25</sup>Eficiencia en las Organizaciones (s.f). accesada el 19 de junio 2012, en <http://es.wikipedia.org/wiki/eficiencia>.

- a. Atención a los beneficiarios, quienes comúnmente participan en la planificación y ejecución de los proyectos.
- b. Desarrollo de vínculos políticos, comerciales, financieros y gubernamentales.
- c. Combinación de interés por las cuestiones sociales con la competencia técnica.

Asimismo, la efectividad de las ONG'S, tomando en cuenta los siguientes factores:

- a. Relaciones con otras organizaciones
- b. Clima organizativo interno y modalidades de gestión de los voluntarios y del personal dependiente.
- c. Capacidad de innovación y experimentación
- d. Participación de los usuarios en el proceso de decisiones y en el control sobre la cantidad y calidad de los servicios.

En ese orden de ideas los retos que enfrentan las ONG'S, incluyen en cierta manera la mejora de sus capacidades, esto es desempeñarse en función de la eficiencia, eficacia, capacidad de trabajar en redes, además de la mejora de rendición de cuentas. De igual manera tratar de mejorar la comunicación con sus socios y usuarios a fin de hacerles saber sus funciones, de dicha forma evitar el agotamiento de la solidaridad.

### 3. FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

#### a. ELEMENTOS DE GESTIÓN.

Debido a las actuaciones de las ONG'S éstas, están sometidas a las influencias y controles por parte de la autoridad pública, al elevado grado de visibilidad de sus operaciones, el tener que dar cuenta de sus resultados a la comunidad donde actúan, aspectos como estos hacen que las ONG'S sean unas organizaciones muy particulares, lo que repercute en sus procesos organizativos y por tanto, en los instrumentos de gestión utilizables.

La presencia de este tipo de organizaciones es cada vez mayor, no solo en un país si no también en el ámbito internacional, lo que ha conllevado a replantear las relaciones entre el Estado y la sociedad civil organizada, ya que estas organizaciones constituyen un alcance irreemplazable entre estos dos sectores.

Las ONG'S cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, ecología, etc. No tratan de reemplazar las acciones de los Estados u organismos internacionales en sus correspondientes países, sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan



insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad. También denuncian las infracciones de los gobiernos, la corrupción y los abusos.

En El Salvador, las ONG'S en su mayoría son creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, integración social, entre muchas otras. Con el fin de brindar un tipo de apoyo a aquellos sectores que difícilmente pueden acceder a dichos servicios. El papel que ha desempeñado las ONG'S ha adquirido especial relevancia en las últimas décadas, al haber contribuido a sensibilizar a la opinión pública acerca de los problemas de desarrollo en nuestro país. Asimismo, han ejercido una excelente función y muchas veces crítica frente al gobierno, con objeto de que éstos impulsen acciones de cooperación internacional e incrementen los recursos destinados a la Ayuda Oficial al Desarrollo.

El hablar de gestión en las ONG'S es hacer referencia a las acciones ligadas a administrar, coordinar, dirigir una organización, lo cual exige cierta responsabilidad: hay que emplear debidamente, lo que sería optimizar los recursos disponibles para garantizar el logro social que nos hayamos propuesto.

Para Gómez Miliani, los elementos claves de la gestión en las ONG'S son<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup>Gómez Miliani, Cecilia (2006). Op. Cit. p. 243.

- 1) Planeación: es una actividad que busca que los procesos sean vigilados y medidos para corregirlos a tiempo, si es necesario, dándole una dirección y propósito.
- 2) Organización: es lo que permite estructurar a una entidad para el logro de sus objetivos, estableciendo una estructura y un sistema intencional de roles que las personas desempeñaran. Determina la coexistencia entre tiempos y espacios, activando el sistema de recursos humanos.
- 3) Dirección: comprende la conducción de acciones e intenciones a favor de una idea o proyecto, haciendo que los miembros de la organización contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
- 4) Coordinación: armoniza las acciones entre los diversos actores organizacionales, conectando las metas individuales con las institucionales, velando porque todos se sientan útiles y atendidos.
- 5) Evaluación y control: implica la medición y corrección del progreso de las actividades, de conformidad con lo establecido en los planes. Establece los mecanismos de adaptación, mejora o eliminación de acciones, comprobando el éxito o progreso alcanzado.

Así la organización debe desarrollar las estrategias que le permita salvar las diferencias identificadas ajustando sus metas a las realidades de los recursos disponibles. En este punto se deben desarrollar planes que incluyan decisiones a cerca de la consecución

de recursos, a si como mecanismos de incentivos y controles, que le permitan a la organización concretar los planes para su implementación. Finalmente se hace necesario desarrollar sistemas de control y de reportes financieros que permitan determinar claramente lo que se está haciendo y como se está haciendo.

Las organizaciones tienen que enfrentar cuatro importantes retos relacionados con su gestión<sup>27</sup>:

1. Articular una clara misión de servicio publico
2. Comprometerse con los análisis riesgo/supervivencia
3. Identificar e involucrar al público al que dirigen sus acciones
4. Examinar la posibilidad de abandonar la organización

Hoy en día, proponer una gestión estratégica para organizaciones sociales o vinculadas a la cooperación internacional pasa por descubrir los aportes más interesantes de teorías tanto nuevas como tradicionales, a fin de lograr sus objetivos.

#### **b. LOS RECURSOS ECONÓMICOS**

Entre las funciones básicas que desarrollan las ONG'S son la elaboración y ejecución de proyectos para dar solución a problemas y la sensibilización social, para lo cual necesitan de un soporte económico que les asegure la realización de dichas actividades y su subsistencia en el medio.

---

<sup>27</sup>Lara González Gómez, (2007). Guía para mejorar la gestión en las organizaciones en desarrollo. Equipo Maíz Editores p. 13.

El financiamiento de las ONG'S pueden ser **aportes directos e indirectos**, los primeros son los recursos que se obtiene de los aportes de sus miembros (recursos materiales y humanos) y de la gestión económica de sus bienes. Como regularmente, los fondos originados por las cuotas sociales o la gestión de patrimonio propios no cubren las necesidades administrativas y de desarrollo de proyectos y planes de las organizaciones, se debe recurrir a fondos externos a los que se denominan indirectos. Los aportes indirectos pueden ser a su vez de origen público (estatal, federal, municipal e internacional) o privados (campañas de recolección de fondos, o colectas, donaciones, legados).

Las ONG'S tienen determinadas características propias de gestión perfectamente diferenciadas de las que corresponderían a una empresa de negocios, ya que de un lado, deben ser capaces de obtener fondos de terceros que los donan desinteresadamente, a cambio de promover fines altruistas y una total transparencia de la misma, mientras que de otro, su actividad que viene limitada por los anteriores fondos debe intentar gestionar eficazmente para maximizar la consecución de los fines propuestos.

Según Gómez Miliani, debido a que mientras aumenta el número de ONG'S crece la competencia por los fondos, su subsistencia depende en gran medida tanto de su capacidad para conseguir los recursos disponibles así como de su credibilidad. Así las ONG'S no compiten por la captación de clientes a quienes suministrarle los productos y/o servicios si no

que la competencia es por la fuente de financiamiento o de la captación de voluntarios<sup>28</sup>.

A fin de mantener a los donantes es necesario que una ONG ponga especial atención a la transparencia, la prudencia y rigor contable.

### **c. LA COMUNICACIÓN**

La comunicación en las ONG'S es un instrumento de sensibilización y educación y deberá servir para promover la toma de conciencia sobre el problema abordado. Es el medio que esta tiene a su alcance para relacionarse con el exterior a fin de lograr apoyo en la población.

Por otra parte podemos afirmar que en las ONG'S la comunicación se hace también necesaria e indispensable. Los beneficios que la comunicación aporta a este tipo de organizaciones pueden ser:

- 1) La comunicación genera confianza, transparencia, credibilidad.
- 2) La comunicación facilita la concreción de alianzas estratégicas con todos los sectores.
- 3) La comunicación acerca voluntarios a la organización.
- 4) Los límites geográficos se traspasan cuando la comunicación y los vínculos con los demás son permanentes y efectivos.
- 5) La comunicación incentiva el esfuerzo de los miembros de la ONG.
- 6) La comunicación ayuda en el proceso de procuración de recursos económicos y materiales.

---

<sup>28</sup>Gómez Miliani, Cecilia (2006). Op. Cit. p. 255.

La comunicación se vuelve una herramienta clave de la ONG'S, cuando encontrar patrocinadores, donantes y voluntarios en una sociedad cada vez mas desequilibrada y necesitada de ayuda se volvió un problema.

Hay varias circunstancias que limitan la comunicación como lo son: el no tener un departamento de comunicación definido, no contar con profesionales de comunicación y no tener un presupuesto para poder ejecutarla.

Los planes de comunicación estratégica, transmiten la imagen de la organización y en la cual se reflejan sus valores. Por eso la estrategia de comunicación debe ser orientada a sensibilizar la opinión pública y transmitir una imagen propicia de la organización.

#### **d. LOS RECURSOS HUMANOS**

El Capital más importante que posee una ONG, es el recurso humano del que dispone, ya que su fuerza radica en que sus miembros trabajan por solidaridad y no por un salario. Razón por la cual deben tener estrechas relaciones con el personal, estableciendo excelentes condiciones y respetando sus derechos, sobre todo con el voluntariado.

La gestión de los recursos humanos en las ONG'S se hace más compleja que en otras organizaciones debido a la alta presencia de voluntarios que trabajan en conjunto con los profesionales de la organización. Por

dicha razón se deben desarrollar mecanismos de motivación y control para ambos grupos<sup>29</sup>.

Hoy en día las ONG'S deben crear un tipo de ambiente agradable que motive y sensibilice no solo al personal sino también al voluntariado, a integrarse a su trabajo a fin de solucionar de los problemas que abordan.

Actualmente se cuentan con dos tipos de personal dentro de las ONG'S estos son el personal asalariado y el voluntariado.

- 1) El personal pagado: son todos aquellos empleados de carácter permanente, conformados por el personal administrativo, directivos y los operativos; además del personal temporal, los que están involucrados en la ejecución de obras o programas impulsados por la organización, los cuales son contratados por un tiempo estipulado.
- 2) El voluntariado: son todas aquellas personas solidarias, trabajando por una causa que no es propia, los cuales en muchos casos ejecutan tareas que podría desempeñar un empleado de tiempo completo, en muchas ocasiones la única compensación que estos reciben son la gratitud y la satisfacción de haber sido parte de la solución de un problema. Las características de este tipo de personal son: desinterés, responsabilidad, voluntad de servir, realización

---

<sup>29</sup>Lara González Gómez, (2007). Guía para mejorar la gestión en las organizaciones en desarrollo. Equipo Maíz Editores, p. 30

de acciones en pro de la comunidad y mucho deseo de cooperar con la sociedad.

Por otra parte podemos reconocer en la dirección de recursos humanos de una ONG ventajas debido a dos motivos:

- 1) El costo de los recursos es mucho menor por la presencia de personal voluntariado.
- 2) El nivel de motivación e ilusión en los proyectos suele ser mayor.

En toda organización se pretende contar con recursos humanos altamente motivados, lo que conduce al reto de saber dirigirlos adecuadamente. Asimismo el interés estratégico será convertirlos en un personal al que con el mínimo costo y con alta motivación e implicación en la misión organizativa, asuma su asignación de tareas de manera seria y responsable, para lo cual se deben considerar sus capacidades y habilidades.

No se debe perder de vista que para lograr eficiencia en el trabajo se debe lograr la satisfacción laboral dentro del personal. Esto puede lograrse a través de la comunicación interna, la motivación y la capacitación, lo cual será impulsado por una buena dirección estratégica y un plan de trabajo bien elaborado.



### e. LOS VALORES FUNDAMENTOS EN LA GESTIÓN

Los valores son los conocimientos y expectativas que describen cómo se comportan las personas de la organización. Es una forma de plasmar algunos elementos de la cultura organizacional.

Se pueden mencionar tres aspectos claves para la gestión de las ONG'S: la existencia de valores, los temas relacionados con estos y su clara definición. Los responsables de las ONG'S deben saber que gestionar temas relacionados con los valores es parte importante de su labor. Los valores tienen que guiar todas y cada una de las acciones de la ONG. Si estos no son claros o ni siquiera están pensados resultará muy fácil caer en contradicciones externas e internas<sup>30</sup>.

Por otro lado, apostar por los valores de una ONG es el principio de una buena gestión del equipo de trabajo. La cultura de una organización ha de ser la cultura de la **CONFIANZA y la transmisión de VALORES**.

El inicio de una buena gestión en las ONG'S donde el enfoque de los valores suele ser crítico, seguido de una etapa donde se amplía la visión para poder incorporar temas que incrementan la eficiencia y la eficacia. Finalmente se trataría de incorporar el fortalecimiento institucional de la medida que la organización se mantenga y deba ampliar su capacidad de impacto.

---

<sup>30</sup>Gómez Miliani, Cecilia (2006). Op. Cit. p. 266.

#### **f. EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.**

Siendo el fortalecimiento Institucional el proceso por el cual los individuos, las organizaciones y los sistemas sociales aumentan sus capacidades y su rendimiento en relación con los objetivos, los recursos financieros y humanos y el entorno en general. Lo que implica<sup>31</sup>:

- 1) Se realice con la participación directa de las personas y las organizaciones implicadas.
- 2) Al ser considerado como un proceso, implique resaltar la dimensión temporal del desarrollo institucional.

El fortalecimiento institucional debe ser desarrollado en tres niveles: en todo el sector, en cada organización y a nivel personal involucrado en la gestión de las ONG'S. En cuanto al trabajo dentro del tercer sector, en primer lugar es preciso trabajar en la dirección que permita desarrollar una verdadera colaboración entre las ONG'S y las administraciones públicas. En segundo lugar es necesario incidir en el ámbito de las relaciones con las empresas privadas buscando nuevas oportunidades de colaboración e intercambio. Por último es necesario abordar las relaciones entre las propias organizaciones del tercer sector, pues cada vez está más claro que la consolidación de las ONG'S pasa por una mayor solidaridad entre ellas.

En cuanto al segundo nivel, el de las organizaciones en sí, es necesario fortalecer dos aspectos: la rendición de resultados y órganos

---

<sup>31</sup>Buenas tareas (s.f). accesada el 10 de junio 2012, en <http://buenastareas.com>

de gobierno. Las ONG'S tienen que rendir cuentas de todas sus actualizaciones a la sociedad en general, y en especial a las personas colectivas que les pidan apoyo.

Por último el tercer nivel de actualizaciones es el de las personas. La gestión de un capital humano competente, comprometido y preparado para seguir asumiendo nuevos retos a de ser afrontada por las ONG'S, asegurando el desarrollo continuo de las competencias de todas las personas que trabajan en el tercer sector.

El fortalecimiento institucional también afrontará tres retos importantes, la colaboración, la confianza y la innovación. Por lo tanto las ONG'S tienen la necesidad urgente de reforzar conjuntamente con los implicados, las capacidades a nivel personal, organizativo y sectorial, a fin de estar preparados para afrontar los cambios del entorno y seguir contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las personas y las comunidades que las apoyan. Igualmente deben mantener y consolidar la confianza que la sociedad ha depositado en ellas<sup>32</sup>.

## **E. MARCO TEÓRICO CONCERNIENTE A LA ADMINISTRACIÓN**

### **1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Según Koontz&Weihrich detalla a la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup>Gómez Miliani, Cecilia (2006). Op. Cit. p. 278.

<sup>33</sup>Koontz, Harold Weihrich, Heinz, Una perspectiva global. México: Editorial Mc Graw Hill, 11° Edición, p.6.

Siendo la administración una herramienta utilizable por gerentes para definir objetivos y metas contribuye a la toma de decisiones en los diferentes niveles organizacionales. Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar las mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia la administración aplica lo mismo a organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas, industriales, manufactureras y de servicio.

## **2. PROCESO ADMINISTRATIVO.**

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral<sup>34</sup>.

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

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

---

<sup>34</sup>Terry, George R. (1987) Principios de Administración. Continental S.A de C.V. 4° Edición. Pág. 29.

### a. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.

La Planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación <sup>35</sup>

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

A continuación se hace referencia a los tipos de planes más utilizados, según el criterio de Koontz:

- 1) **Misión:** La razón de ser o, el deber ser de la compañía. Marca el norte de la organización. Nos dice para donde va la empresa. La misión debe ser difundida y compartida por toda la organización y debe ser la brújula que oriente las acciones a desarrollar.
- 2) **Visión:** Está dada por el sueño a futuro de la empresa. Es lo que desean los dueños o accionistas, en que se convierta la empresa en un futuro cercano.
- 3) **Valores:** Son el precio económico, sentimental o afectivo que le fijamos a nuestras relaciones. Estas son subjetivas.

---

<sup>35</sup>Koontz, Harold y otros. Op. Cit. Misma página.

- 4) **Objetivos:** La fijación de objetivos en la planeación representa los resultados o fines a alcanzar por medio de las demás fases del proceso. La formulación sirve para orientar y coordinar las diferentes actividades de todas las áreas básicas que comprende una empresa.
  
- 5) **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.
  
- 6) **Políticas:** Son guías para orientar las acciones que sean necesarias para el logro de los objetivos. Las políticas son normas generales que sirven de guía al pensamiento y la acción de los integrantes del grupo, por ello es necesario que tengan cierto margen de flexibilidad.
  
- 7) **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales es detallado un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se describe la manera exacta como deben realizarse ciertas actividades. Surgen de acuerdo a las necesidades que se presentan dentro de una empresa, enlazando los diferentes departamentos o áreas que existen para realizar las diferentes actividades y de esta manera alcanzar los objetivos esperados.

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

#### **b. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

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

estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional<sup>36</sup>.

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

Para que exista una buena gestión en la empresa a continuación se enumeran y explican las herramientas necesarias para llevar a cabo una Organización racional, implementadas por la alta Dirección (Gerente, Directores, Administradores, etc.):

- 1) **Organigrama:** Representación gráfica de la Estructura Organizacional de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.
  
- 2) **Manual de Organización:** Expresa con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

---

<sup>36</sup>Koontz, Harold y otros. Op. Cit. p. 246



- 3) **Manual de procedimientos:** para Kellog<sup>37</sup> explica que este manual "presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñan responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito". Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

### **c. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. La dirección concierne a todos los ejecutivos.

Su propósito es claro lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en Pro de los objetivos de la empresa y para lograrlo deben poseer la orientación comunicación información y motivación necesaria para realizar un trabajo eficiente.

Los principales componentes de esta fase son:

- 1) **Liderazgo:** es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste. Para nosotros liderazgo es la influencia esto es el arte o proceso de influir en las personas que se esfuerzan voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales <sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>Kellog, Graham (1962). Preparación del Manual de Oficina. México: Reverté.

<sup>38</sup>Koontz, Harold y otros (199). Ibíd. p.532

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

- 2) **Comunicación:** implica transferencia de información y significado de una persona a otra, las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.<sup>39</sup>

Además se da cuando surge la necesidad de transmitir una idea o información entre dos o más personas la cual es un proceso, pues además de hacer que una persona conozca y conviva con las demás, transmite conocimientos e ideas. La comunicación influye en las relaciones interpersonales de los individuos que forman organización, Sin una comunicación eficaz es muy poco lo que los administradores pueden lograr.

- 3) **Motivación:** es aquello que impulsa a una persona actuar de diferente manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico, este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo que proviene del ambiente o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Se dice además que es influir en la conducta de las personas, basados en el conocimiento de que hace que la gente funcione.<sup>40</sup>

Dentro de la empresa el administrador debe crear y mantener un

---

<sup>39</sup>Idalberto Chiavenato, (2000).Administración de Recursos Humanos,McGraw-Hill Interamericana, S.A. 5° Edición, Pág.87

<sup>40</sup>Stoner, Freeman y Gilber J.R. (1996) Administración. México Prentice Hall, 6° Edición. Pág.484

ambiente en el que las personas trabajen en grupo con una actitud positiva para facilitar el logro de los objetivos comunes ya que el éxito de muchas empresas se debe a que la persona encargada de dirigir las contribuye al logro de los objetivos con esfuerzos iguales por lo tanto es importante que los dirigentes mantengan motivados a los subalternos.

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

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

#### **d. CONTROL ADMINISTRATIVO**

Forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir, y controlar, es la función de acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones o variaciones presentadas y efectuar las correcciones necesarias. Esta función

administrativa mide evalúa y corregir el desempeño para asegurar el cumplimiento de los objetivos<sup>41</sup>.

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

Puesto que en el control implica la existencia de metas y planes ningún administrador puede controlar sin ellos, él no puede medir si sus subordinados está operando en la forma deseada a menos que tenga un plan ya sea a corto a mediano o a largo plazo.

Generalmente mientras más claros completos y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir que ocurrió y porque y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrirlos errores. Sin embargo el mejor control previene que sucedan las desviaciones anticipados a ellas.

Las empresas utilizan diferentes tipos de control, entre los cuales están:

- 1) Control Presupuestario:** Está formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución con el objetivo de que se mantenga de los límites del presupuesto aprobado además miden

---

<sup>41</sup>Idalberto Chiavenato, (2000).Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 5° Edición, Pág.619.

los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diversos planes institucionales<sup>42</sup> .

Por lo tanto los presupuestos son usados como herramientas de planificación como de control en todos los niveles de la organización es así que existen varias razones que explican la utilización. En primer término los presupuestos son expresados en unidades monetarias las cuales se pueden usar fácilmente como común denominados para que amplia gama de actividades que se realizan dentro de la empresa y el segundo aspecto enfoca los recursos ya sea humanos materiales y en el segundo aspecto enfoca los recursos ya sea humanos materiales y financieros que deben asignarse a cada una de estas operaciones a realizar según las proyecciones Por lo tanto el control presupuestal implica planeación y control constituyendo el principal instrumento de trabajo gerencial y todo pasa a expresarse en términos de valores monetarios.

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

**a) Informes, Registros y Análisis Especiales:** En ciertas ocasiones los informes contables y estadísticos no especifican problemas en diferentes áreas dentro de la empresa, por lo tanto no proporcionan información

---

<sup>42</sup>Stoner, Freeman. Op.Cit

necesaria debido a que esto requiere una información más especializada, o concreta la cual es brindada por los informes, registros y análisis especiales.

- b) Observación Personal:** proporciona información necesaria para un mejor control administrativo dentro de la empresa; debido que por medio de esta observación se detectan problemas que interfieren en las actividades que realizan los empleados, y al conocerse de manera oportuna permite una solución de manera rápida y evitar que evolucionen y se vuelvan problemas difíciles de resolver.
- c) Gráfica de Gantt:** Consiste en representar cada actividad por una barra horizontal, la que, por el cruce con niveles o líneas verticales indica el tiempo en meses, semanas, días, etc.; el momento de su iniciación y terminación, y la simultaneidad con otras actividades relacionadas con ella. Suele indicar también a veces la persona, sección, etc., encargada de dicha actividades<sup>43</sup>.
- d) Evaluación del desempeño:** constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o el cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamientos de empleados con

---

<sup>43</sup>Agustín Reyes Ponce, (1973) Administración de Empresas Teoría y práctica. Limusa 2° parte. Pág.370

potencial más elevado que el requerido por el cargo motivación<sup>44</sup>.

- e) Auditoria Administrativa:** es la revisión sistemática con fines evaluatorio de una dependencia, entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente para cumplir con los objetivos que tiene encomendados. constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. Abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de las dependencias o entidad, su estructura orgánica, nivel jerárquico y calidad de los recursos humanos y materiales, programas de capacitación y adiestramiento, división de actividades y supervisión, existencia y aplicación de manuales de organización , desconcentración y simplificación administrativa ,mecanismos de autoevaluación, funciones ,sistemas ,procedimientos y controles, las instalaciones y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia administrativa de toda la dependencia o entidad o parte de ella.
- f) Gráfica de Distribución de actividades:** no es más que una tabulación del trabajo efectuado por cada empleado dentro de un grupo de oficina determinada. constituye el paso inicial para la integración de un programa de

---

<sup>44</sup>Idalberto Chiavenato, (2000).Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 5° Edición, Pág.357.

simplificación de trabajo administrativo. Es el medio que señala las fallas en la distribución de tareas, y sirve para analizar aspectos de cómo está dividido el trabajo, determinar si hay homogeneidad en la carga de trabajo, si hay coordinación entre las habilidades del personal y las tareas que desempeñan en cada actividad y también determinar si las tareas realmente corresponden a la actividad a la cual se han adscrito y aun si la actividad debe desempeñarse en esa unidad administrativa y finalmente, explicar las relaciones que existen dentro del grupo de trabajo<sup>45</sup>.

#### **e. CONCEPTO DE MODELO DE GESTIÓN**

**Modelo de gestión:** es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal en el proceso de cambio en las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización.

#### **f. IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN**

La instalación de un modelo de gestión, supone entre otras cosas un cambio cultural en cuanto a cómo las organizaciones valore el conocimiento lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en

---

<sup>45</sup> Rodríguez y Valencia, Joaquín (2002). Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativo. CengageLearning Editores. 3° Edición. Pp. 134-139



adquirir almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la organización<sup>46</sup>.

Alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia general de la empresa, quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas.

Mejorar la adecuación persona puesto: la obtención del perfil competencial de los puesto y de las persona supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos.

#### **g. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO DE GESTIÓN**

Ventajas y desventajas al utilizar un modelo de gestión:

##### **Ventajas**

- 1) Mejora en el clima laboral
- 2) Incremento de la productividad, La creatividad y la innovación
- 3) Detectara las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrollo mantenga un rendimiento elevado o superior.
- 4) Herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento en el capital humano.
- 5) Aumenta la competitividad de los trabajadores
- 6) Logro de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo

---

<sup>46</sup> Gestión de Recursos Humanos/M Beer. España, 1990. Pág. 885

**Desventajas**

- 1) Mayor esfuerzo en materia de formación, de organización y de cambio de la cultura empresarial
- 2) Se requiere de mayor esfuerzo en la planificación, el control de los procesos y en la toma de decisiones.
- 3) Mayor costo de implantación en relación con un solo sistema particular de gestión.
- 4) Déficit de personal capacitado.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO PARA EL DESARROLLO Y LA ACTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN PROVIDA.**

#### **A. INTRODUCCIÓN**

En el contenido de este acápite se presenta la descripción del diagnóstico referente al desarrollo y la actualización de la gestión administrativa de la Asociación PROVIDA, a fin de conocer el manejo de los procedimientos administrativos dentro de la misma.

Para lo cual se hizo acopio de la metodología de investigación mediante técnicas e instrumentos, a efecto de obtener información de primera mano que permita analizar la situación actual, como lo es el funcionamiento, los procedimientos administrativos, los recursos utilizados en la Asociación PROVIDA.

Además se define el tipo de información recopilada y las técnicas utilizadas para la recolección de datos.

De la misma forma, se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas de la recolección de información, que conlleve a optimizar el funcionamiento y la calidad en los servicios prestados. De igual manera estos serán tomados en cuenta para elaborar la propuesta del modelo de gestión administrativa que se desarrollará en el siguiente capítulo.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. GENERAL**

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa a la organización no gubernamental PROVIDA de El Salvador, en el Departamento de San Salvador, el cual sirva de base para diseñar una propuesta de mejora dentro de dicha organización.

### **2. ESPECÍFICOS**

- a. Conocer las diferentes herramientas y técnicas que contribuya al logro de los objetivos de la organización no gubernamental PROVIDA de El Salvador.
- b. Analizar los diferentes controles administrativos, la imagen corporativa y el del funcionamiento administrativo global de la ONG PROVIDA El Salvador.
- c. Utilizar las técnicas e instrumentos para la recolección de información, a fin de identificar los diferentes problemas que afectan a la Organización PROVIDA.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

A continuación se describirá el conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar los objetivos que rigen nuestra investigación.

En la investigación, el método que se utilizará es el **Método Científico**.

Según Zorrilla, Torres, Cerro (1997) el Método Científico opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia. El trabajo científico es una práctica social puesto que requiere el recurso de diversos investigadores para llevarlo a cabo.

Para la investigación se utilizó el método **Hipotético Deductivo**, primeramente investigando el problema de la Organización PROVIDA como un todo luego, se analizó con las definiciones que se presentan en el marco teórico de referencia, posteriormente se dedujo y se hizo un diagnóstico sobre el caso de dicha Organización para relacionarlos con las definiciones.

## **2. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación científica.<sup>47</sup>

El diseño de la investigación es la estructura fundamental para alcanzar los objetivos de estudio con la finalidad de dar soluciones a interrogantes planteadas con anterioridad y así mismo resolver una

---

<sup>47</sup>Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw Hill, 4° Edición, México, 2006

problemática. El tipo de investigación que se utilizó para la Organización PROVIDA fue **no experimental**.

En este tipo de investigación se elaboran estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que se observa el fenómeno en su ambiente natural; podría decirse en otras palabras, observar lo que ya existe, a fin de responder preguntas de la investigación sin la manipulación directa de una variable.

### **3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **a. PRIMARIAS**

Son aquellas que se consideran como la fuente documental con material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar o que se deben recopilar en forma directa. En el caso de la Asociación Salvadoreña PROVIDA se utilizaron estudios documentales anteriores que se elaboraron a dicha asociación como también información proporcionada por el administrador de la misma, asimismo encuestas realizadas a los empleados y a los usuarios de las clínicas PROVIDA.

#### **b. SECUNDARIAS**

Son documentos que reúnen y reseñan la información publicada en las fuentes primarias es decir, que son fuentes informativas ya elaboradas anteriormente con la finalidad de dar a conocer al investigador definiciones teóricas con respecto a otros casos diferentes de la nuestra.

En la investigación las fuentes que se utilizaron para la obtención de información que sirvió de base para efectuar el estudio de la situación de la Organización PROVIDA fueron: Libros, Publicaciones periódicas, Diccionarios, Resúmenes, Tesis, Enciclopedias, Páginas web.

#### **4. IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación, es decir, que para la investigación las unidades de análisis fueron: **los empleados, los usuarios, miembros de Junta Directiva.**

#### **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Son los diversos medios a través de los cuales el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación<sup>48</sup>.

En el desarrollo de la investigación, se utilizó las técnicas e instrumentos estadísticos básicos que sirvieron para la obtención de la información.

Para ello la recolección de información fue precisa y objetiva, por lo que se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos que facilitaron la elaboración de la investigación, estas fueron:

---

<sup>48</sup>Wikipedia, consulta 8 de mayo de 2012.

## **a. TÉCNICAS**

### **1) OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta es una técnica que consiste en observar atentamente los fenómenos hechos o casos, relacionados al objeto en estudio. En todo proceso investigativo es un elemento fundamental debido a que a través de la observación se obtiene mayor número de datos esenciales para la investigación.

Esta técnica se llevó a cabo mediante la visita a las instalaciones de la Organización PROVIDA El Salvador, para observar el procedimiento administrativo y organizativo.

### **2) ENTREVISTA**

Siendo la entrevista un diálogo en el cual una de las partes busca obtener información, a las interrogantes planteadas, por el investigador. Se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio.

El instrumento de recolección de información para la entrevista fue dirigida al administrador de la organización PROVIDA, se elaboró una guía de preguntas abiertas que permitieron obtener mayor información organizativa de las áreas de trabajo y las expectativas que tienen la dirección de la organización con respecto a la gestión administrativa.



### **3) ENCUESTA**

La encuesta es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información.

Se realizó por medio del cuestionario, de los cuales se elaboraron uno para la dirección, otro para empleados y para los usuarios que son los que se benefician de los proyectos que la organización PROVIDA desarrolla, esto con el objetivo de determinar aspectos tales como la situación actual de la organización, la gestión administrativa, información del trabajo que realizan los empleados, entre otros.

#### **b. INSTRUMENTOS**

##### **1) GUIA DE ENTREVISTA**

Siendo la entrevista un diálogo en el cual una de las partes busca obtener información, a las interrogantes planteadas, por el investigador. Se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. La entrevista se dirigió a los empleados de la Asociación Salvadoreña PROVIDA, que son quienes serán los usuarios de los instrumentos administrativos. Con el objetivo de conocer las diversas opiniones de los afectados, detectando pequeños detalles que afectan de manera directa a dichos usuarios.

##### **2) CUESTIONARIO**

Este es un instrumento muy popular, es el más utilizado para la recolección de datos y se define como un conjunto de preguntas respecto

a una o más variables a medir. Esta es un instrumento para recolectar información en el cual existen dos tipos de preguntas cerradas y abiertas, las cuales deben ser claras y concisas. Este cuestionario se realizó a los empleados, de manera que se pueda tener una perspectiva más amplia de la gestión administrativa que la Organización presenta.

#### **D. UNIVERSO**

##### **1. UNIVERSO DE EMPLEADOS**

Para la realización de la investigación, es necesaria la identificación de varios universos, con el fin de obtener la información que permita el logro de los objetivos.

En la presente investigación, el universo de estudio está compuesto por siete directivos, siete coordinadores, cinco administradores, siete educadores, dieciocho promotores y cuatro voluntarios. En total son cuarenta y ocho personas de las cuales se consideró la cifra integral como muestra en vista que el universo es pequeño; **por lo tanto  $N = 48 = n$ .**

##### **2. UNIVERSO DE USUARIOS**

Como muestra se tomaron los usuarios de una de las clínicas PROVIDA situada en el municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador, siendo ellos los habitantes de las zonas rurales se tomó: 15 personas de la Aldea Mercedes, 10 personas de El Bonete, 20 personas de Camotepeque, 20 personas de El Salitre, 10 personas de Galera Quemada, 10 personas de San Jerónimo los Planes y 25 personas de Tejultepeque. Este número

de personas de cada zona se toma de las estadísticas según la Organización en la última semana del mes de septiembre, el cual reporta un total 110 personas, a las que se les brindaron el servicio médico, a continuación se muestra un total de usuarios por lugar de procedencia:

**CUADRO N° 1**

<b>ZONA RURAL</b>	<b>TOTAL MENSUAL DE PERSONAS</b>
Aldea Mercedes	15
El Bonete	10
Camotepeque	20
El Salitre	20
Galera Quemada	10
San jerónimo los Planes	10
Tejultepeque	25
<b>TOTAL</b>	<b>110 PERSONAS</b>

Fuente: registros de Asociación PROVIDA.

Debido a que se conoce el número de usuarios de cada una de las clínicas en estudio, se utilizará la fórmula para poblaciones finitas:

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

Dónde:

**n:** tamaño de la muestra.

**N:** Tamaño de la población, cuyo total es 110 personas.

**Z:** Margen de confiabilidad de 92%, es decir 1.75 según la tabla estadística del área bajo la curva normal.

**P:** Probabilidad de éxito.

**Q:** probabilidad de fracaso.

**e:** Margen de error o error máximo admisible de 7%, significa la presión de los resultados.

El valor de "Z" se encontró restando primeramente restando al 100% el error del 8%, el resto del 92% se dividió entre 2, obteniendo el resultado de 46% (0.46) dicho valor se buscó en la tabla de área bajo la curva normal, resultado que es el más cercano se ubicó en la fila 1.7 columna 5, por lo que el valor de "Z" es de 1.75. (Ver anexo 6)

## **E. DETERMINACIÓN DEL TAMANO DE LA MUESTRA**

### **1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

Para determinar el universo o población de la Asociación PROVIDA consideramos todos los empleados y sus voluntarios.

**CUADRO N° 2**

<b>NOMBRE</b>	<b>NUM.</b>
DIRECTIVOS	7
COORDINADORES	7
ADMINISTRATIVOS	5
EDUCADORES	7
PROMOTORES	18
VOLUNTARIOS	4
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

## 2. CÁLCULO DE LA MUESTRA

CUADRO N° 3

DONDE	%	DATO PARA FÓRMULA
Z = Nivel de Confianza	92 %	1.75
N = Tamaño de la Población	-	110
P = Nivel de Éxito	50 %	0.50
Q = Nivel de Fracaso	50 %	0.50
e = Margen de Error	7 %	0.07
n = Tamaño de la Muestra	-	¿?

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

$$n = \frac{(1.75)^2 * 110 * 0.50 * 0.50}{(1.75)^2 * 0.50 * 0.50 + ((110 - 1) * (0.07)^2)}$$

$$n = \frac{3.0625 * 110 * 0.50 * 0.50}{3.0625 * 0.50 * 0.50 + ((109) * 0.0049)}$$

$$n = \frac{84.21875}{1.299625}$$

Un **n = 64.80** lo de 65 individuos que se tomaron como muestra.

### **3. ÁREA GEOGRÁFICA**

Clínica PROVIDA situada en el municipio de Nejapa, Departamento de San Salvador.

## **F. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. HIPÓTESIS GENERAL**

La propuesta de una gestión administrativa, fortalecerá a un mejor desempeño de trabajo en las Organizaciones Sin Fines de Lucro de El Salvador.

### **2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

H1: La recopilación bibliográfica, proporcionará los elementos necesarios para la realización de la investigación.

H2: Un diagnóstico de la situación actual sobre la gestión administrativa en sus diferentes áreas funcionales contribuirá al conocimiento de los problemas reales que enfrentan las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

H3: La propuesta de un modelo de Gestión Administrativa proporcionará las herramientas necesarias para que las Organizaciones Sin Fines de Lucro desarrollen todas sus funciones eficientemente.

## **G. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Después que la información ha sido recolectada, a través de las técnicas y herramientas necesarias para la investigación, se realizó el procesamiento de la investigación por medio de la tabulación de datos, lo cual consistió en realizar un recuento de los datos plasmados en las herramientas utilizadas, tal es el caso de los cuestionarios y guías de observación, con el propósito de presentar los resultados obtenidos en tablas y gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables utilizadas.

Una vez que se tabulo la información obtenida se procedió a comentar los datos, que se realizó por medio de un análisis que mostró de forma numérica las variables de estudio y lo cual nos sirvió como insumo para brindar conclusiones sobre la investigación y ofrecer las respectivas recomendaciones para la Asociación.

## **H. DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN PROVIDA**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la investigación sobre la gestión administrativa de la Asociación PROVIDA, municipio y departamento de San Salvador. Además se analizaron e incluyeron aspectos relativos a la organización, su filosofía, su proceso administrativo como lo es la planificación, organización, la dirección y control. Además de su gestión con los usuarios en las clínicas donde brindan atención a dichos usuarios.

## **1. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA**

Los resultados obtenidos muestran que actualmente la Asociación PROVIDA posee misión y visión las cuales son apropiadas a las necesidades de la misma, pues están estrechamente comprometidos a fortalecer capacidades en atención primaria en salud, gestión hídrica en acceso y calidad de agua, sin embargo cuando se realizó el estudio de campo se determinó que no todos los empleados las conocen (Ver Anexo 4, pregunta 16), y esto es debido a que existe poca comunicación y organización entre los empleados y sus jefes (Ver Anexo 4, pregunta 5), lo cual es de suma importancia pues es el motor que da dirección a la asociación, además no poseen mucho conocimiento sobre sus valores y principios, ya que son estos el punto de partida de una buena gestión administrativa, también cabe recalcar que muchos desconocen sus procedimientos, o si la descripción del puesto que desempeñan se encuentra documentado; es por esta razón que se considera necesario darlas a conocer a todos los miembros de la asociación para mejorar tanto la gestión administrativa así como también lograr el incentivo entre sus empleados.

Además se determinó que en el proceso de planificación que lleva la Asociación PROVIDA, antes de ejecutar un proyecto consideran importante reconocer el entorno social donde se desarrollará, así como el análisis de la comunidad, los niveles de participación el análisis del problema, diagnóstico participativo, el trabajo de campo con la comunidad, el análisis de objetivos y alternativas (Ver anexo 1, preguntas 2,6 y 7); no solo es cuestión de ir a ejecutar el proyecto sin antes tomar en cuenta lo establecido anteriormente esto con la



finalidad de identificar las oportunidades y fortalezas de trabajo social que se desea desarrollar.

## **2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

### **a. PERSONAL DE PROVIDA**

El personal expresó que las funciones que realiza están suficientemente acordes a los procedimientos internos que lleva la Asociación (Ver Anexo 4, pregunta 4 y 8), sin embargo mediante la observación que se realizó, se determina que los empleados no siempre realizan las funciones que les corresponden ya que conocen de la existencia de un documento que describe dichas funciones y responsabilidades (Ver Anexo 4, pregunta 7), pero no las ponen en práctica ya que no se basan en ellas.

### **b. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD**

Por observación se identificó que la directora es quién delega responsabilidades, pese a existir un administrador, esto provoca una dualidad de mando, además influye en el desempeño de las labores diarias en la Asociación, puesto que cuando ella no se encuentra no se desarrollan con normalidad las actividades.

### **c. MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Con respecto a la información recolectada en las encuestas el personal manifiesta, que cuentan con un manual de procedimientos y uno de descripción de puestos (Ver Anexo 4, pregunta 7); no obstante por medio de la entrevista se determinó que no poseen manuales de procedimientos específicamente definidos (Ver Anexo 1, pregunta 7).

### **3. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **a. COMUNICACIÓN**

Mediante la información recolectada se pudo verificar que si existe una buena comunicación entre jefes y subordinados (Ver Anexo 4, pregunta 5), la cual es necesaria para asegurar el proceso de comunicación interna, lo que conlleva a que los empleados realicen de una mejor manera sus funciones.

#### **b. MOTIVACIÓN**

Mediante la observación se determinó que los empleados de PROVIDA no cuentan con incentivos laborales como: bonificaciones, incrementos salariales, capacitaciones, estabilidad laboral. La falta de motivación ocasiona problemas que afectan severamente en el desempeño y el éxito de la asociación.

#### **c. CAPACITACIÓN**

Los empleados manifiestan que no cuentan con un programa de capacitación continua y permanente (Ver Anexo 4, pregunta 13); que ayude al mejor desempeño de las capacidades y actitudes del personal de PROVIDA lo cual permite prestar un mejor servicio a los usuarios.

#### **d. COORDINACIÓN**

Mediante observación directa se constató que la directora de PROVIDA ha logrado de manera efectiva coordinar las ideas, procesos y recursos necesarios junto a los recursos del personal, de manera que permita garantizar el desarrollo de los proyectos que se ejecutan.

No obstante como toda organización surge problemas en la ejecución del trabajo, en los que la coordinación presenta deficiencias; como lo son: la falta de capacitación del personal.

#### **4. CONTROL ADMINISTRATIVO**

Con relación a los datos obtenidos se constató que no se utiliza ningún mecanismo de control en los procesos (Ver Anexo 1, pregunta 27); sin embargo se puede observar que el desarrollo de las actividades se verifica utilizando algunos tipos de control:

- a. Presupuestario:** el presupuesto es otorgado por la junta directiva de PROVIDA, de acuerdo a sus necesidades para la ejecución de los proyectos (Ver anexo 1, pregunta 30).
- b. Informes:** mediante la observación directa se constato que no siempre se planifican los proyectos, por lo tanto únicamente brindan un informe final de obras o proyectos realizados.

#### **5. LOS RECURSOS DISPONIBLES**

Mediante observación directa, se determinó que Los recursos que intervienen en el desarrollo de las actividades de la Asociación PROVIDA (recuso humano y materiales) es el idóneo y acorde a dichas actividades, ya que cuentan con mobiliario y equipo de oficina que cubre con las necesidades requeridas en el desarrollo de las funciones y prestación de servicios.

## **6. OPINIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE LOS SERVICIOS RECIBIDOS**

A continuación se describirán los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los usuarios a fin de obtener una percepción de la calidad del servicio que reciben por parte del personal de próvida.

### **a. TIPOS Y PERFIL DE USUARIOS**

Identificaremos como usuarios todas aquellas personas externas a la asociación que demanden un servicio por parte de ella.

Mediante la información obtenida en las encuestas se determinó que existe una mayor afluencia de usuarias del sexo femenino (Ver Anexo 5 Pregunta 1).

### **b. SERVICIOS**

De acuerdo a los datos obtenidos por las encuestas se determinó que el servicio con mayor demanda son las consultas médicas (Ver Anexo 5 pregunta 4 y 5); debido a la exoneración del pago de la misma (Ver Anexo 5 pregunta 5); con respecto a la frecuencia del uso de los servicios las encuestas determinaron que han beneficiado más de una vez (Ver Anexo 5 pregunta3); con respecto a la información recibida los usuarios no se encuentran satisfechos ya que indican que no conocen todos los beneficios brindados(Ver Anexo 5 pregunta 11 y 12);con respecto a la calidad de los servicios los usuarios opinaron sentirse satisfechos en cuanto a la calidad ,ambiente y prontitud (Ver Anexo 5 pregunta 6 ,7 y 9); lo que indica en general que los usuarios tienen una buena percepción en cuanto a los servicios.

**c. INSTALACIONES**

Los usuarios consideran que las instalaciones de la clínica están acordes a un buen servicio (Ver Anexo 5 pregunta 9); mediante observación directa se constató que las instalaciones se mantienen limpias y ordenadas con una buena iluminación y ventilación, espacios adecuados, mobiliario y equipo en buenas condiciones. Además de los se observó que los horarios son accesibles al público en general.

## I. CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico se concluye lo siguiente:

- a. La Asociación PROVIDA no cuenta con un modelo de gestión administrativa que le permita desarrollar sus actividades con éxito.
- b. No cuenta con procedimientos documentados y consolidados en un manual, que puedan orientar a los empleados a realizar sus actividades de cada una de las secciones que conforma la estructura organizativa de la Asociación PROVIDA.
- c. No poseen un programa de capacitación continua y permanente que permita el desarrollo de las capacidades del personal que labora en la Asociación PROVIDA.
- d. Las autoridades de la asociación no realizan constantemente innovaciones en los manuales, reglamentos o políticas, lo cual impide que los mismos se vuelvan más productivos.
- e. No posee herramientas que ayuden a fidelizar y aumentar a los patrocinadores de sus proyectos, como es una buena imagen corporativa.

## J. RECOMENDACIONES

Se presentan las siguientes recomendaciones:

- a. Proponer un modelo de gestión administrativa que le permita a la Asociación PROVIDA desarrollar sus actividades con éxito.
  
- b. Documentar los principales procedimientos, a fin de que sean desarrollados en un manual de procedimientos que incorpore claramente la realización de las actividades y que sirva de orientación al personal en el desarrollo de las mismas.
  
- c. Elaborar un programa de capacitación continuo y permanente que permita el desarrollo de las capacidades del personal que labora en la Asociación PROVIDA.
  
- d. Realizar constantemente innovaciones en los manuales, reglamentos y políticas, a fin de que estos se vuelvan más productivos.
  
- e. Crear una imagen corporativa que ayude a la fidelización de sus donantes.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO, DEL SECTOR SALUD, CASO ILUSTRATIVO ASOCIACIÓN PROVIDA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADO.**

#### **A. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa, el cual constituye el aporte realizado por el grupo de trabajo con el propósito de eficientizar la Gestión Administrativa de las Organizaciones sin Fines de lucro del Sector Salud, en el Departamento de San Salvador.

Para tal efecto se han diseñado herramientas de Planificación, tales como formularios, documentos y gráficas, asimismo de Organización, Dirección y Control, con el objetivo de contribuir a la gestión administrativa dentro de una Organización sin fines de lucro, que incluya por una parte a su personal y por otra a los usuarios de los servicios proporcionados.

En ese contexto, con la ejecución de las referidas herramientas administrativas se proyecta beneficiar a la asociación PROVIDA y a todas aquellas Organizaciones sin Fines de Lucro del Sector Salud, a efecto de mejorar el clima organizacional que propicie un ambiente agradable y ordenado, e implantando el buen uso de los recursos disponibles.



**B. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.****1. GENERAL**

Presentar un Modelo de Gestión Administrativa que contribuya a garantizar el buen funcionamiento de las Organizaciones sin fines de lucro del sector salud, en el Departamento de San Salvador.

**2. ESPECÍFICOS**

- a. Establecer el diseño de las etapas del proceso administrativo que sirva de base para optimizar los recursos de tal manera que se pueda hacer una gestión adecuada.
- b. Implementar programas de capacitación, a fin de que los empleados adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para una excelente realización de sus funciones.
- c. Implantar un programa de políticas salariales, por medio del cual los empleados tengan un incentivo para desarrollar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia.
- d. Contribuir al buen funcionamiento de las clínicas PROVIDA, mediante la implementación del modelo de gestión administrativa.

### **C. PROCESO DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.**

La Asociación PROVIDA, debe establecer un proceso de planeación administrativa que le permita definir sus políticas internas relacionadas con la administración de sus recursos humanos, materiales y tecnológicos, inclusive los niveles salariales así como normar el uso tecnológico de herramientas de evaluación del desempeño. A continuación se presenta el diseño de los tipos de planes que se deben implementar, puesto que contribuirán al mejoramiento de la Gestión Administrativa.

#### **1. POLÍTICAS INTERNAS.**

Para una buena gestión es preciso que PROVIDA posea políticas definidas para guiar las acciones que sean necesarias para el logro de su objetivo general, por lo que se sugieren las siguientes:

- a.** El trabajo debe desarrollarse en un ambiente adecuado y propicio para el eficiente desarrollo de sus labores.
- b.** Los recursos con que cuenta cada empleado será de uso exclusivo para el cumplimiento de sus labores.
- c.** Establecer como medida de control de asistencia la marcación digital mediante reloj biométrico, la cual debe ser registrada al momento de ingresar y retirarse de las instalaciones.

- d. El administrador de PROVIDA es quien determina la necesidad de contratar nuevo personal, justificando la necesidad del mismo ante junta directiva para la respectiva aprobación.
- e. Se proporcionará las capacitaciones e inducciones al personal de nuevo ingreso.
- f. Se brindarán capacitaciones a los empleados al menos cada seis meses, o cuando se considere necesario por el administrador.
- g. La evaluación del desempeño se realizará con objetividad y de manera clara, con el propósito de poder identificar deficiencias y mejorar la calidad en el trabajo.
- h. Establecer necesidades de capacitación y desarrollo del personal en sus diferentes especialidades.
- i. La periodicidad con la que se llevará a cabo la evaluación del desempeño será como mínimo de seis meses.
- j. Al realizar la evaluación, los resultados obtenidos se deberán comunicar al empleado con las respectivas observaciones.
- k. Se tomarán en cuenta las sugerencias de los usuarios, las que ayudaran a corregir errores en los servicios que se prestan en las clínicas PROVIDA.
- l. Convocar periódicamente a reuniones al personal para analizar el desempeño, analizar sugerencia, formular críticas, revisar procedimientos y establecer nuevas rutinas de trabajo.

## **2. POLÍTICAS SALARIALES.**

- a. Los empleados que alcancen un mayor porcentaje en los resultados de la evaluación, se le reconocerá ante todo el personal de PROVIDA, además de recibir un incentivo del 15% de su salario.
  
- b. El administrador deberá redactar actas de apertura de ofertas de licitación pública, a efecto de adquirir bienes y servicios inherentes al desarrollo de distintas actividades administrativas y operativas para el funcionamiento de esa institución.

## **D. PROCESO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

### **1. PLAN DE DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN LAS ÁREAS DE TRABAJO.**

En el ámbito de la gestión administrativa, el análisis de la distribución del espacio de cualquier organización constituye un aspecto relevante ya que existen una estrecha relación entre las condiciones físicas que conforman el medio en el que el personal llevan a cabo sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización: es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de productividad.

Es necesario aclarar que las condiciones físicas de algunas instalaciones de PROVIDA que se ocupan para oficinas o áreas de

trabajo cuya construcción no se hizo con este propósito, no podrán satisfacer todos los criterios (ver anexo #7), pero tienen la posibilidad de aplicar en la medida de sus necesidades, las orientaciones para el mejor uso, aprovechamiento, conservación y disposición de los bienes muebles e inmuebles de que se disponen.

**a. ESTRATEGIAS PROPUESTAS.**

- 1) Incrementar la eficiencia y eficacia: ayudar a crear condiciones laborales que permitan al personal de una organización realizar su trabajo en un ambiente favorable, asimismo contribuir a que se desarrollen sus tareas con calidad.
- 2) Fomentar una cultura organizacional: promover el respeto a las creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas de los integrantes de la organización, fortaleciendo los valores para la formación de una cultura fuerte, logrando un mayor compromiso del personal con la organización para que el desempeño sea más consistente.
- 3) Lograr un mayor Liderazgo: el ejercicio del liderazgo en la organización está estrechamente relacionado con la distribución del espacio. Es un hecho que las instalaciones son un medio que inciden de manera determinante en el comportamiento del líder y de sus subordinados, particularmente en el grado de

formalidad o de informalidad en que se manifiesta. Aún más, significa el espacio para que convivan con armonía y flexibilidad.

- 4) Aspecto humano: la ambientación del trabajo inteligente repercute directamente sobre las relaciones y comportamientos entre los grupos y equipos de trabajo, ya que incide en sus necesidades personales, como lo son las **fisiológicas** ya que apoyan el bienestar físico y seguridad de sus usuarios pues protegen funciones corporales como la vista, el oído, respiración, libertad de movimiento ante circunstancias de incendios, falta de luz, exceso de ruido, etc. Y las necesidades **psicológicas** ya que logran fortalecer la salud mental.

#### **b. PROPUESTAS DE MEJORA**

- 1) Locales de trabajo: concentrar al personal en espacios con divisiones interiores con buena iluminación, ventilación, comunicación y adaptabilidad al cambio.
- 2) Circulación: distribución de las áreas y unidades en el mismo orden o secuencia que el proceso de trabajo, evitando las superficies donde trabajen un número excesivo de personas, impidiendo las fuentes de desorden, ruido y distracción que atentan contra el bienestar y la eficiencia.

- 3) Flexibilidad: permitir que los ajustes y la readaptación que realicen con un costo y molestias mínimas, evitando así las idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles. Asimismo, debe darse preferencia a los flujos dominantes de trabajo y a los documentos claves con juegos de documentos.
- 4) Ambiente físico: crear un ambiente de trabajo favorable mediante una buena disposición física de los componentes de trabajo y de los materiales, es necesario satisfacer algunos requisitos para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por los factores ambientales.
- 5) Temperatura ambiente: el margen de temperatura recomendable para el desarrollo de las actividades dentro de la Asociación, deberá ser entre los 18° y 22° C.de manera que se logre mantener instalaciones capaces con una temperatura adecuada.

Para lo anterior se propone la siguiente distribución de oficinas PROVIDA (Ver anexo 8).

## **2. MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de la estructura de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, las demandas de sus servicios.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que con ello se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con la planificación, organización, dirección y control eficientes para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualizaciones permanentes.

Debido a que PROVIDA no posee un manual de procedimientos actualizado, se recomienda la modernización del mismo.

**a. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

**Se sugiere considerar para su actualización los siguientes puntos:**

- 1) IDENTIFICACIÓN: logotipo y nombre de la organización, denominación y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de elaboración, numeración de páginas, sustitución de páginas (actualización de información), unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- 2) PRÓLOGO O INTRODUCCIÓN: es la presentación que se hace del manual alguna autoridad de la organización. También puede ser una exposición de lo que es el manual, su



estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

- 3) INDICE: es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
- 4) CONTENIDO: es la lista de los procedimientos que integran el contenido del manual.
- 5) OBJETIVO: explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
- 6) ÁREA DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS: ámbito de acción que cubre el procedimiento.
- 7) RESPONSABLES: área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.
- 8) POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN: son los criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.
- 9) CONCEPTO: palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.
- 10) PROCEDIMIENTO: presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se

anota el número de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con que se llevara a cabo (ver anexo No. 9).

## **E. PROCESO DE DIRRECCIÓN ADMINISTRATIVA.**

### **1. LIDERAZGO.**

Con el fin de garantizar que el personal desempeñe su labor con una filosofía de trabajo en equipo se debe poner énfasis en el liderazgo. Por lo que el Administrador debe convertirse en un líder efectivo en la administración y conducción de la Unidad, por lo cual se propone lo siguiente:

- a.** Dar solución oportuna y efectiva a discrepancias individuales y colectivas.
- b.** Escuchar sugerencias, aporte o ideas de su personal.
- c.** Impulsar una comunicación estrecha con cada empleado ya que se debe conocer que piensa y siente su jefe, con el objetivo de lograr alcanzar las metas propuestas.
- d.** Atender personalmente los problemas particulares de cada empleado. Facilitando cuando sea necesario un consejo oportuno.
- e.** Asignar los trabajos y tareas en forma equitativa.
- f.** Efectuar rotación en los puestos, cada empleado debe conocer su función y sentirse realizado en su gestión.

- g.** Delegar responsabilidades. El líder debe preparar su equipo para que cualquier integrante lo reemplace en su gestión.
- h.** Establecer y fijar estándares de calidad como también objetivos y metas precisas por alcanzar.
- i.** Distinguir, capacitar y fortalecer a los integrantes de su Unidad como piezas fundamentales de la organización.
- j.** Mantener una actitud positiva, optimista y proyectada hacia el futuro.
- k.** Estar siempre dispuesto y entrenado para asumir nuevas y mayores responsabilidades.

Para conocer el nivel de liderazgo del administrador se propone la siguiente evaluación (ver anexo 10).

## **2. COMUNICACIÓN.**

En la Asociación PROVIDA la comunicación que existe es exclusiva para informar aspectos relacionados con las labores. Por lo que se recomienda para mantener y mejorar dicha comunicación tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Se deberán establecer reuniones semanales, mensuales y Anuales.
2. Crear un periódico mural que informe sobre las actividades de cada mes, como noticias relevantes de la Asociación, cumpleaños entre otros.

3. Realizar un informe de los temas tratados en las reuniones para que la información sea analizada.
4. Utilizar un tono de voz Cortes al momento de transmitir un mensaje verbal, inclusive cuando sea necesario amonestar a un empleado.
5. Realizar retroalimentación para asegurar que el mensaje ha sido comprendido.
6. Que el lenguaje utilizado no sea muy técnico, sino que vaya de acuerdo al nivel de conocimiento del empleado.

### **3. MOTIVACIÓN.**

Con las políticas salariales se pretende implementar un sistema de incentivos en efectivo que motiven a los empleados a desempeñarse de una mejor manera, así como también aplicar algunas de las siguientes técnicas de motivación:

- a. Reconocimientos:** Se le reconocerá al personal de PROVIDA, con un incentivo del 15% de su salario. Además, se proporcionará un diploma, carta o presente en las reuniones mensuales a todo empleado que de acuerdo a su evaluación del desempeño haya obtenido un porcentaje sobresaliente (Ver Anexo N. 11).
- b. Empleado del mes:** Para recompensar el desempeño sobresaliente del personal en un mes, y se dará a conocer mediante colocación de un cuadro con su nombre

y fotografía ubicado en una área visible en la oficina (Ver Anexo No. 12).

- c. Celebración de cumpleaños del mes:** organizar la actividad en fecha y tiempo que no afecta la realización de las actividades, acompañado de la celebración se otorgará un presente a los cumpleaños.
- d. Celebración de días festivos:** Organizar y programar celebraciones de los días festivos como: día de la secretaria, día de la madre, día del padre, día de la amistad, navidad, fin de año, etc.; para mejorar las relaciones interpersonales e integrar más al personal.
- e. Ascensos:** Realizar como primera opción convocatorias internas cuando haya plazas vacantes y se disponga con recurso humano con experiencia y capacidad.

#### **4. CAPACITACIÓN.**

Siendo el recurso humano determinante en el éxito o fracaso dentro de toda institución, motivo por el cual las capacitaciones son un tema de mucha importancia y actualidad. Además la evolución de las empresas a través del tiempo requiere que el personal se mantenga en constante capacitación, a fin de una ejecución exitosa de sus labores.

En la Asociación PROVIDA se hace necesario contar con una programación de capacitación que cumpla exigencias actuales además de contribuir al desarrollo profesional del mismo.

Para que dicho programa se lleve a cabo en primer lugar se debe conocer las oportunidades de mejora que tiene los empleados, ya que de esto se partirá para especificar los temas a impartir, para identificarlas se propone el siguiente formulario (ver anexo 13).

Luego de conocer dichas oportunidades de mejora se desarrolla el plan de capacitación con el que se pretende aumentar conocimientos, además de desarrollo y adquisición de nuevas habilidades, lo que contribuirá a un desempeño exitoso de sus labores.

La propuesta del programa de capacitación está enfocada a proporcionar conocimientos a través de estudios de casos prácticos, estará formado por temas vanguardistas acorde a sus oportunidades de mejora, distribuidos en jornadas de cuatro a ocho horas por dos semanas, a fin de no interrumpir sus labores diarias. (Ver anexo No. 14).

Luego de aprobado dicho plan, se debe pedir a junta directiva que realice las gestiones pertinentes, con FEPADE, ya que esta es una institución profesional y experta en impartir capacitaciones.

Al finalizar dicha formación se sugiere que cada empleado reciba su respectivo certificado, lo que lo acredita el haber participado en el curso. (Ver anexo No. 15).

## **F. PROCESO DE CONTROL ADMINISTRATIVO.**

Para realizar un control eficiente sobre la gestión administrativa deben ser aplicados cada uno de los tipos de control ya existentes, y utilizar los siguientes modelos de control propuestos:

### **1. OBSERVACIÓN PERSONAL.**

Llevar a cabo esta técnica de recolección de información proporciona datos para un mejor control administrativo, ya que se puede llevar a cabo en el mismo lugar de trabajo detectando problemas que interfieren en las actividades que realizan los empleados.

### **2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Se evaluará a los empleados mediante el respectivo formulario de evaluación de desempeño por lo menos una vez al año, esta evolución nos servirá para poder tomar decisiones con respecto al desarrollo de las actividades administrativas como: aumentos de sueldos, bonos ascensos, crear programas de capacitación, dar reconocimientos, despidos, etc. (ver anexo 16).

### **3. GRÁFICA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES.**

Es una técnica de control que permite mediante una lista de tareas entregada y elaborada por cada empleado,

determinando el tiempo que invierte en llevar a cabo una tarea definida.

#### **G. PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIOS PRESTADOS EN CLINICA PROVIDA.**

A continuación se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de mejoramiento del servicio al cliente. Se plantean los beneficios y ventajas de su implementación, así como el tiempo y costos que conllevará su implementación.

##### **1. BENEFICIOS.**

Fortalecer el vínculo con el cliente.

Establecer relaciones de largo plazo con los clientes.

Conocer lo que para cada cliente es importante y atender sus necesidades.

##### **2. VENTAJAS.**

Permite mejorar la atención al paciente facilitando y regulando su acceso a los servicios médicos.

Contribuir al desarrollo sustentable de la población con prioridad en la mujer (citología y controles prenatales).

Mejorar la calidad de los procesos internos de la organización.



### **3. TIEMPO PARA IMPLEMENTACIÓN.**

Considerando que la Asociación se debe a la población salvadoreña, garantizar su satisfacción debe ser su principal objetivo, logrando así más y mejores proyectos de salud. Bajo esta premisa, la siguiente propuesta debe ser considerada para su ejecución inmediata, se propone al inicio un programa de prueba de seis meses.

### **4. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN.**

Una de las fortalezas de la empresa es contar con instancias internacionales, cuenta con todas herramientas y programas necesarios para la realización de sus labores, por lo que el costo de implementación de la presente propuesta está basado en una reorganización de los procesos.

La reorganización de los proceso se refiere a la asignación de tareas y tiempos implícitos en las propuestas.

Para la mejora en el servicio al cliente, se plantea un sistema administrativo de calidad que se base en los siguientes lineamientos:

### **5. EFICIENCIA Y EFICACIA.**

Se propone mejorar el servicio para evitar reclamos frecuentes y que el servicio se efectuó de una forma correcta.

## **6. CALIDAD Y CONFIANZA.**

Se propone una administración de recursos basado en el valor de la confianza, dado que el servicio no solo es determinado por la cantidad y calidad del trabajo, sino que lo más importante es la satisfacción del usuario.

## **7. ESTANDARIZACIÓN.**

Se recomienda la utilización de procedimientos definidos para atención de consulta y requerimientos de los clientes.

## **H. IMPLEENTACIÓN DE PROGRAMAS.**

Basado en las mejoras propuestas del servicio prestado en la clínica PROVIDA, se propone lo siguiente:

### **1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Los clientes requieren que sus dudas y consultas sean resueltas de manera correcta y a tiempo. Para lograrlo es necesario que los colaboradores tengan los conocimientos necesarios para resolver sus consultas de manera adecuada, la única manera de lograrlo es a través de una capacitación constante.

#### **a. PLAN DE CAPACITACIÓN.**

La capacitación es un pilar importante en toda organización, ya que aumenta el nivel del desempeño

organizacional y es la base fundamental para alcanzar las metas deseadas y el conocimiento que garantice el uso de los procedimientos, a la vez crea compromiso de todo el personal para garantizar un excelente servicio (ver anexo 13 formulario para detección de necesidades de capacitación).

Será responsabilidad del administrador, velar por la coordinación y cumplimiento de este plan de acción.

Una vez implementado, es importante y necesario realizar una evaluación al término de cada capacitación, con el fin de asegurar y garantizar la calidad del sistema en la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Como incentivo a los colaboradores se propone premiar a la nota más alta, esto puede ser con algo simbólico como un diploma o regalo, etc. (ver anexo # 12)

A continuación plan de acción propuesto:

## **2. PROGRAMA DE CENTRALIZAR EXPEDIENTES CLÍNICOS.**

Para un mejor orden y control en las consultas que los usuarios realicen a las clínicas PROVIDA, se propone establecer un sistema de Expediente clínico electrónico. Expediente que relaciona la información de salud de una persona y que puede ser creado, compartido, gestionado y

consultado por profesionales de la salud autorizados dentro de una organización de salud. (Ver anexo # 19)

**a. OBJETIVO DEL PROGRAMA.**

Tener un mejor control de las consultas de los usuarios, desarrollando medidas oportunas y específicas.

Por lo anterior, se propone la creación de un programa que centralice los expedientes clínicos de los usuarios y asignar a un responsable de la recepción de la información que contendrá el expediente clínico electrónico. Esta persona se asegurará que la información sea procesadas y lograr un ahorro de tiempo en la consulta, debido al registro de toda la información del paciente en su unidad medica.

**b. PROCEDIMIENTO**

1) Recibir al paciente y darle la bienvenida en un clima cálido y una clínica acogedora, tomándose el tiempo suficiente para escucharle respetándole como persona.

- 2) Al momento que el usuario se presenta al área de archivo tomarle los datos que serán ingresados en el expediente en el menor tiempo posible.
- 3) La admisión de paciente de las diferentes comunidades serán atendidas por primera vez sin necesidad de tener cita esto permite mejorar la atención al paciente facilitando y regulando su acceso a los servicios médicos.
- 4) Pasar al paciente al área de enfermería donde será preparado (toma de presión, toma de temperatura, peso etc.)
- 5) El usuario será llamado para ser atendido por el médico el cual se le facilitara registrar el historial clínico del paciente por medio del expediente electrónico entregándole su respectiva receta médica.
- 6) el usuario pasa a la farmacia recibe su medicamento y se va satisfecho del servicio prestado.

**c. ACTIVIDADES DE CONTROL.**

Para el cumplimiento y agilización del proceso se propone lo siguiente:

- 1) Análisis de los resultados diarios y semanales (Ver anexo # 20).
- 2) Establecimiento de tiempos de acción.
- 3) Seguimiento y revisión de tareas por parte de los supervisores. (Ver anexo # 21)
- 4) Aplicación de indicadores de rendimiento por área de archivo, enfermería y médicos y farmacia.

Todos los involucrados deberán tener acceso a la información relevante y oportuna para asumir responsabilidades, los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, tanto ascendente como descendente. Las deficiencias o debilidades deben ser comunicadas a las partes involucradas a efecto se adopten medidas de ajuste correspondiente.

Con la implementación de la propuesta, se espera una mejora importante en el nivel de satisfacción del usuario. Por otro lado, se propone un programa de comunicación/reconocimiento dirigido a los empleados que mejor índice de satisfacción de los usuarios generen. Esto

mejorará el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados .Además de realizar estos registros, será necesario iniciar con el monitoreo periódico de la satisfacción de los clientes, para conocer sus demandas y crear una adecuada y eficiente relación con ellos. Así mismo se presenta el presupuesto para la implementación de la propuesta (ver anexo 22 presupuesto estimado)

#### **I. PROPUESTA DE IMAGEN CORPORATIVA EN LA GESTIÓN DE UNA ONG.**

En la presente propuesta se muestran algunos aspectos determinantes como parte de la gestión dentro de las ONG.

Debido a que la mayoría de las ONG'S en El Salvador enfocan sus principales esfuerzos, hacia los proyectos relacionados con el cambio de actitud o beneficiar a la población, esta propuesta está enfocada en la creación de una imagen corporativa con el fin de diferenciarse de cualquier otra ONG, la imagen siendo uno de los principales activos con los que puede contar una organización, ayuda a determinar el comportamiento de las mismas personas en relación con la institución, y ser reconocida por el público en general, todo esto con el fin de crear credibilidad y fidelidad ante sus patrocinantes y voluntarios.

Entenderemos la imagen corporativa como un instrumento de gestión al servicio de la misión de la ONG, ya que refleja fielmente la cultura y los valores que allí se viven, la imagen es una variable estratégica para estas ya que permite crear y mantener una posición sólida frente a otras organizaciones. Por lo que se propone lo siguiente:

#### **1. CREACIÓN DE CAMPAÑAS DE INFORMACIÓN.**

Por medio de las campañas de información se dará a conocer la realidad de la organización, con el fin de obtener más adhesiones a la causa social que se promueve y un mayor acceso a fondos y a voluntarios. Además, se está dando información por medio de un mensaje que ha de reflejar la identidad corporativa que se quiere transmitir, hecho que determinará en buena parte la impresión que tiene el público sobre la organización. Por lo que se propone lo siguiente:

- a. Promover conferencias de prensa para los programas y proyectos de PROVIDA.
- b. Visitas a universidades informando de los proyectos en los que se necesita de voluntariado ofreciendo a cambio el reconocimiento de horas sociales, con el único requisito de llenar una hoja de inscripción para dichos proyectos, promoviendo así la participación de jóvenes. (ver anexo 24)



## **2. ACTUALIZACIÓN Y MAYOR CREATIVIDAD EN LA PÁGINA WEB.**

El control de la información que se publique estará a responsabilidad de la alta dirección en tanto que se está proyectando una información trascendental para dar a conocer la realidad de PROVIDA, esta estará enfocada y dirigida hacia aquel público que no asista a las campañas de información por lo tanto la imagen que proyecte en su página web deberá ser atractiva visualmente e informativa. Por lo que se propone un nuevo modelo de su página web (ver anexo # 24).

## **J. GESTION DE LOS RECURSOS.**

Para el buen desarrollo de un modelo Gestión Administrativa, se debe contar con Recursos Humanos, Materiales, Tecnológicos y Financieros, por lo que se propone ciertos aspectos a fin de lograr dicho objetivo.

### **1. RECURSOS MATERIALES**

Para el mejoramiento de PROVIDA tanto interno como en atención a los usuarios, se propone los requerimientos a los recursos materiales siguientes:

#### **a. INSTALACIONES**

La edificación que alberga las oficinas administrativas y las clínicas, se encuentran en condiciones un tanto deterioradas, por lo que se recomienda que sean evaluadas y se inicie la

restauración del mismo a fin de contar con instalaciones apropiadas, bien pintadas y seguras, permitiendo así ser un lugar adecuado de trabajo para los empleados y brindar un espacio afable para los usuarios.

De la misma forma, se propone contemplar la opción de ampliar las instalaciones de las clínicas, en el que se puedan brindar nuevos servicios con el propósito de atender más necesidades y un mayor número de usuarios.

#### **b. MOBILIARIO Y EQUIPO**

Sabiendo que el mobiliario y equipo es un factor que influye notablemente en la satisfacción de los empleados y usuarios, se propone mantener y disponer en buen estado los elementos siguientes:

- 1) **BOTIQUIN BASICO DE PRIMEROS AUXILIOS:** analgésicos comunes, alcohol, esterilizadores, anti diarreicos, etc.
- 2) **EQUIPO DE LIMPIEZA:** escobas, trapeadores, desinfectantes, aromatizantes, bolsas para basura, jabón, papel higiénico, etc.
- 3) **EQUIPO DE OFICINA:** tóner para impresores, papelería, bolígrafos, sobres, grapadoras, entre otros.
- 4) **EQUIPO CONTRA INCENDIOS:** extintores de fuego cargado y listo para usar.

**5) MOBILIARIO:** escritorios, sillas, archiveros, librerías, mesas, entre otros.

**c. SEÑALIZACION.**

Otro de los elementos más valorados por el usuario al visitar las clínicas de PROVIDA es la señalización tanto interior como exterior. (Ver anexo 25).

Por lo tanto proponemos lo siguiente:

**1) SEÑALIZACION INTERIOR:**

Identificación clara en los módulos de atención al usuario, para asegurar la visibilidad de los puestos en caso de emergencia o afluencia masiva.

Salidas de emergencia y extintores contra incendios debidamente identificados, de acuerdo con la normativa vigente relativa a las evacuaciones y protección y prevención de incendios.

Asimismo, las instalaciones deben contar con toda clase de carteles de fácil localización, a fin de brindar una orientación apropiada.

**2) SEÑALIZACION EXTERIOR**

Al ingresar a las instalaciones, un usuario debe claramente identificar en que área de la clínica se encuentra y los tipos de servicios que se brindan, por lo que se debe contar con un indicador

normalizado en el que se visualice lo antes expuesto.

Se recomienda además utilizar en la entrada principal el logotipo de la institución y en cada una de las puertas con la finalidad de brindar seguridad al usuario del lugar en que se encuentra.

(Ver anexo 26).

#### **d. SISTEMA DE TRANSPORTE**

Con el fin de volver más eficiente el manejo de sus limitados recursos, es necesario que se considere el transporte en general, como un campo que se debe mejorar con miras a lograr una logística que disminuya significativamente los costos. A medida que una institución de cualquier naturaleza crece también lo hacen los requerimientos de transporte, por lo que es necesario que este sea eficiente y económico. A continuación se propone el siguiente sistema de transporte, a fin de que sea eficiente y oportuno:

##### **1) REALIZAR UNA PROGRAMACION SEMANAL DE TRANSPORTE:**

Con el fin de lograr una optimización de recursos, se debe realizar una calendarización cada semana sobre las salidas y rutas que se efectuaran, de manera que si hay personal que viajara a los lugares ya establecidos deberá incorporarse a las

mismas, de dicha forma podrán agruparse varias salidas en una sola. (Ver anexo 27).

**2) CREACION DE UN FORMULARIO DE CONTROL DE SALIDAS DE VEHICULOS.**

Dicho formulario contendrá lo relativo a (Ver anexo 28):

**Fecha:** esta debe estar acorde a la programación previa.

**Placa:** identificación del vehículo asignado a dicha misión.

**Misión a realizar:** descripción de la actividad a realizar.

**Kilometraje:** colocar el kilometraje inicial con el que sale el vehículo y el de finalización de la jornada. Este con el fin de mantener un control para ser enviado a chequeos preventivos.

**Hora de salida y llegada:** con la finalidad de cumplir con el horario establecido, logrando así la eficiencia en el servicio.

**Lugar:** el destino al que se dirige el vehículo.

**Motorista:** el nombre de la persona encargada de conducir la unidad de transporte.

**Firma de autorización:** esta deberá ser colocada por el administrador.

### **3) ADQUISICION DE VALES DE GASOLINA**

Se podrá realizar una compra previa de vales de gasolina, con cualquiera de las distribuidoras de dicho producto en el país, los cuales se suministrarán en la medida que se necesite. Al finalizar la jornada el motorista asignado deberá entregar factura de los vales utilizados, a manera de llevar un estricto control de los mismos.

### **K. RECURSOS TECNOLOGICOS**

Con el fin de hacer de PROVIDA una entidad más moderna, eficiente y con altos niveles de calidad, se propone lo siguiente (Ver anexo 29).

#### **1. ALTAVOCES AL PUBLICO:**

Instalar altavoces distribuidos en las diferentes áreas de la clínica PROVIDA, a fin de que se puedan enviar mensajes a los usuarios acerca de los distintos servicios de forma clara y fáciles de escuchar o bien para solicitar la presencia del paciente en una área determinada.

#### **2. PANTALLA INFORMATIVA:**

Con el fin de mejorar la atención a los usuarios de la Clínica PROVIDA se propone implementar una pantalla informativa en la que se muestre los diferentes servicios prestados, así como también consejos de salud, campañas de

vacunación, fechas de eventos relacionados con la salud, entre otros.

## **L. CONTROL DE INVENTARIOS**

### **1. INVENTARIO DE MATERIALES.**

Dentro de la organización PROVIDA no encontramos una hoja de control de inventario de materiales, por lo tanto proponemos una hoja de inventario en la que se tiene que reflejar la fecha de adquisición, cantidad de materiales, la descripción de los materiales adquiridos (ver anexo 30)

### **2. MOBILIARIO Y EQUIPO.**

Con el fin de tener un mayor control en el mobiliario y equipo, se propone, que cada mobiliario sea inventariado por un código de barra y además una viñeta donde refleje al propietario o donador, lo mismo hacer con el equipo que posee dicha organización. (Ver anexo 31)

## **M. RECURSOS FINANCIEROS.**

Son necesarias las donaciones recibidas tanto por organismos internacionales como locales, los que se destinarán para cubrir los gastos en la realización de un determinado proyecto. Con el propósito que PROVIDA ejecute el modelo de gestión administrativa propuesto. Por lo que se propone lo siguiente:

**1. ELABORACION DE UNA PROPUESTA DE UN DETERMINADO PROYECTO.**

Para que poder recibir los fondos para la ejecución del proyecto se enviara una propuesta del mismo, para su evaluación. El que contendrá la planificación, el objetivo, los beneficios y el monto a utilizar. (Ver anexo 32)

**2. EVALUACION**

La organización donadora evalúa la viabilidad y la factibilidad del proyecto a realizar.

**3. APROBACION**

Luego de la respectiva evaluación se recibe la notificación de aprobación, asignándole el monto solicitado para su ejecución.

**4. SUPERVISION CONSTANTE DE LOS FONDOS UTILIZADOS**

Realizar auditorías tanto internas como externas a fin de evitar una malversación de fondos, hasta que se concluya la construcción proyecto.



**REFERENCIAS****Libros:**

1. Anderson, D.R., Sweenwy, D.J. & Williams, T.A. (2008). Estadística para la administración y economía. México: CengageLearning Editoriales S.A de C.V.
2. Charles Hill y Gareth Jones, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Un enfoque integrado, Mc Graw Hill.
3. Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.
4. Chiavenato Idalberto, (2000). Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill Interamericana (S.E.), S.A. 5° Edición.
5. Hitt Michael, Black Stewart y Porter; "Administración", Novena Edición, Pearson Educación.
6. Kellog, Graham (1962). Preparación del manual de oficina. México: Reverte.
7. Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana.
8. M Beer, Gestión de Recursos Humanos. España, 1990. Pág. 885

**Leyes :**

2. Código de Comercio, Decreto N° 671, D.O. N° 140, Tomo N° 228 , Fecha de publicación 31 de julio de 1970.
3. Código de Trabajo D.L. N° 15, del 23 de junio de 1972, D.O. N° 142, Tomo 236, fecha de publicación el 31 de julio de 1972.
4. Código Tributario, publicado el 22 de diciembre de 2000, D. L. N° 230 del 28 de octubre de 2004, D. O. N° 241, Tomo N° 349, fecha de publicación 10 de diciembre de 2004.
5. Constitución de la República de El Salvador D.L N° 38, Diario Oficial N°234, Tomo N° 281, Fecha de publicación 16 de diciembre de 1983.
6. Ley de Asociaciones Sin Fines de Lucro D. L. No. 894, de fecha 21 de noviembre de 1996, D. O. No. 238, Tomo 333 de fecha de publicación 17 de diciembre de 1996.
7. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, decreto legislativo N° 296, D. O. N° 143, Tomo N° 316, fecha de publicación 31 de Julio de 1992.

8. Ley de Impuesto Sobre la Renta D. L. N°134, D.O. No.242,  
Tomo N°313 Fecha de publicación 21 de diciembre de 1991.
9. Ley del Seguro Social D. L. N° 1263, D. O. N° 226, Tomo  
N° 161, fecha de publicación 11 de diciembre de 1953.

**Páginas Web:**

1. Blog de Wikipedia. Definición de administración estratégica.  
Disponible en:  
  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Administracion> (accesada el  
20 de mayo 2012)
2. Blog de Wikipedia. Definición de Gestión Administrativa.  
Disponible en  
  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Facility\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Facility_management) (accesada  
el 20 de mayo 2012)
3. Fuentes de información primarias  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente\\_primaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria) consultada en  
19 de junio de 2012.
4. Glosario-Pitalito.  
[http://www.pitalito-huila.gov.co/glosario.shtml?apc=I----  
&s=b](http://www.pitalito-huila.gov.co/glosario.shtml?apc=I----&s=b)

**Revista:**

1. Lara González Gómez. Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo. Equipo maíz editores, (2007).

**Tesis:**

1. Castillo, Carlos (2008). Modelos de gestión para Organizaciones no gubernamentales eficientes en Colombia. Tesis de maestría no publicada. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
2. Gómez Miliani, Cecilia (2006). El marketing como herramienta para la gestión en las Organizaciones no gubernamentales ambientales de Venezuela. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Málaga, Venezuela.

# **ANEXOS**



ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA.



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



GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DE LA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL PROVIDA EL SALVADOR.

1. Tiempo de laborar en la Institución

ORIENTADO A LA PLANEACION.

2. ¿Es factible la planeación en la Organización PROVIDA?
3. ¿La toma de decisiones está centralizada? (solo por Directivos).
4. ¿Es tomado(a) en cuenta para la toma de decisiones en la Organización PROVIDA?
5. ¿Se determinan criterios de decisión en el proceso de toma de decisiones?
6. ¿Se desarrollan, analizan y seleccionan alternativas en el proceso de toma de decisiones?
7. ¿Están definidos los planes de trabajo por departamento?
8. Los objetivos y metas se basan en la realidad de la empresa.
9. ¿Se aplica la administración estratégica en la Organización PROVIDA?
10. ¿Se ha realizado algún análisis interno de la organización o sus departamentos?

ORIENTADO A LA ORGANIZACIÓN

11. ¿Conoce la Misión de la Organización PROVIDA?
12. ¿Conoce la Visión de la Organización PROVIDA?

13. ¿Están claramente definidos los objetivos de la organización PROVIDA?
14. ¿Conoce los valores de la Organización PROVIDA?
15. ¿Existe un organigrama de la Organización PROVIDA?
16. ¿Existen manuales de funciones actualizados?
17. ¿Existen manuales de procedimientos específicamente definidos?
18. ¿Existen políticas generales bien definidas en la Organización PROVIDA?
19. ¿Está bien definido el espacio físico por departamento en la Organización PROVIDA?
20. ¿se disponen de los insumos necesarios para el desarrollo de funciones en la Organización PROVIDA?
21. ¿Están diseñados los perfiles de los diferentes cargos en la Organización PROVIDA?

#### ORIENTADO A LA DIRECCIÓN

22. ¿se presentan problemas de comportamiento, aptitudes y/o diferencias entre empleados, en el ámbito laboral?
23. ¿Los empleados reciben alguna inducción para realizar el trabajo de la Organización PROVIDA?
24. ¿Mantiene relación amistosa con los empleados de la Organización PROVIDA?
25. ¿Existen normas o políticas para el desempeño de las actividades dentro de la Organización PROVIDA?
26. ¿Es tomado en cuenta el desempeño de los empleados en la Organización PROVIDA?

#### ORIENTADO AL CONTROL

27. ¿Son controlados todos los procesos de la Organización PROVIDA?



28. ¿Se emplean estrategias de control anticipadas a los problemas de la Organización Provida?
29. ¿Existen sistemas de control en la Organización PROVIDA?
30. ¿Participa en la elaboración de presupuestos de gasto de la Organización PROVIDA?
31. ¿Existen medidas de control financiero?
32. ¿Es evaluado el desempeño de los empleados de la Organización PROVIDA con base algún estándar?
33. ¿Se realizan inventarios de materiales constantemente?
34. ¿Considera Ud. que es controlada la información de la Organización PROVIDA?
35. ¿Se evidencian normas y políticas de control en la Organización?
36. ¿Se controlan las operaciones contables de la Organización PROVIDA?
37. ¿Existe un control de gastos de insumos en la Organización PROVIDA?

**ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS.**



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



**Encuesta Dirigida a empleados de la Asociación PROVIDA**

**OBJETIVO:** El propósito de esta encuesta es garantizar que la Asociación PROVIDA se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la Asociación.

**INDICACIONES:** marque con una X la respuesta que considere conveniente.

**1. Sexo.**

1. Masculino
2. Femenino

**2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Asociación Provida?**

1. menos de 1 año
2. De 1 a 2 años
3. De 3 a 4 años
4. De 5 años en adelante.

**3. ¿El puesto que ocupa en la Asociación está en relación con la experiencia que usted tenía cuando ingreso a ella?**

1. SI
2. NO

**4. ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, esta suficientemente acorde a los procedimientos que se llevan dentro de la Asociación?**

1. SI
2. NO

**5. ¿Cree que existe buena comunicación entre jefes y subordinados?**

1. SI
2. NO

6. ¿Considera que en la Asociación su jefe escucha las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

1. SI
2. NO

7. ¿La descripción de su puesto se encuentra documentada?

1. SI
2. NO

8. ¿considera que existe una clara definición de funciones en el área que se desempeña?

1. SI
2. NO

9. ¿su trabajo lo hace sentir realizado?

1. SI
2. NO

10. ¿Se debería mejorar el ambiente laboral dentro de su área de trabajo?

1. SI
2. NO

11 ¿El trabajo en mi área esta bien organizado?

1. SI
2. NO

12. ¿Conozco los servicios que prestan otras unidades de la Asociación?

1. SI
2. NO

13. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

1. SI
2. NO

14. ¿Cuándo se implementa una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos etc. ¿La inducción que recibo es suficiente?

1. SI

**2. NO**

**15. ¿El responsable de su área pone en marcha iniciativa de mejoras?**

**1. SI**

**2. NO**

**16. ¿cuenta la organización PROVIDA con una visión y misión claramente definidas?**

**1. SI**

**2. NO**

**ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS.**



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



**Encuesta dirigida a los usuarios de las clínicas PROVIDA El Salvador.**

**OBJETIVO:** El propósito de la presente encuesta es recabar información con fines educativos, a cerca de la gestión que realiza la Asociación Salvadoreña PROVIDA, en los diversos servicios que presta en sus diferentes clínicas. Sus aportes serán utilizados a fin de ofrecer mejoras en dichos servicios.

**INDICACIONES:** marque con una X la respuesta que considere conveniente.

- **GENERALIDADES**

**1. Sexo:**

Masculino\_\_\_\_\_

Femenino\_\_\_\_\_

**2. Edad:**

De 15 a 20 años\_\_\_\_\_

De 21 a 30 años\_\_\_\_\_

Mas de 30 años\_\_\_\_\_

- **PREGUNTAS**

**3. ¿Cuántas veces ha utilizado los servicios de la Asociación PROVIDA?**

Primera vez \_\_\_\_\_

De una a tres veces \_\_\_\_\_

Más de tres veces \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de servicios recibe de la clínica PROVIDA?

Consulta médica \_\_\_\_\_

Exámenes clínicos \_\_\_\_\_

5. ¿En qué forma se ha beneficiado de los servicios de la Asociación PROVIDA?

Exoneración de cuota \_\_\_\_\_ Medicamentos gratuitos \_\_\_\_\_

Accesibilidad de los servicios \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo califica la calidad de los servicios brindados en la clínica?

Excelentes \_\_\_\_\_

Buenos \_\_\_\_\_

Deficientes \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que el personal de la clínica PROVIDA brindan servicios con atención y prontitud?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera los procesos que siguen en la clínica PROVIDA?

Lentos \_\_\_\_\_

Rápidos \_\_\_\_\_

Muy eficientes \_\_\_\_\_

9. ¿Los servicios que recibe se desarrollan en un ambiente ordenado?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

10. ¿Cree usted que se deberían mejorar los servicios de la Clínica PROVIDA?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce todos los servicios que brinda la Asociación PROVIDA?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

12. ¿Recibe información acerca de los beneficios que recibe la población salvadoreña por parte de la Asociación PROVIDA?

SI \_\_\_\_\_

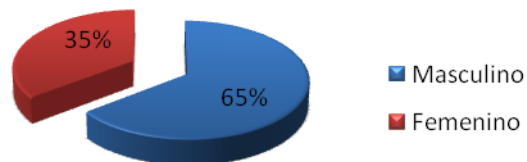
NO \_\_\_\_\_

## ANEXO 4: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

### 1. Sexo

**Objetivo:** conocer el género de los empleados que laboran en la Asociación PROVIDA

Alternativa	No. De Empleados	porcentaje
Masculino	31	65%
Femenino	17	35%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

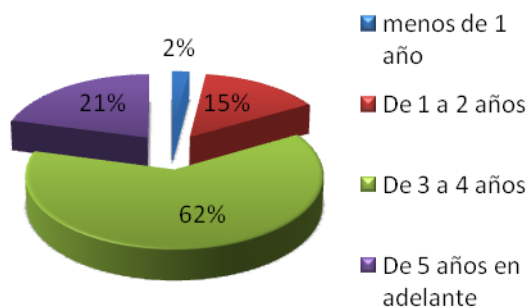


**Comentario:** Los empleados que laboran en PROVIDA son más del sexo masculino.

### 2. ¿cuánto tiempo tiene de laborar en la Asociación PROVIDA?

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tienen los empleados de PROVIDA de la laborar en la Asociación.

Alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
menos de 1 año	1	2%
De 1 a 2 años	7	15%
De 3 a 4 años	30	62%
De 5 años en adelante	10	21%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



**Comentario:**

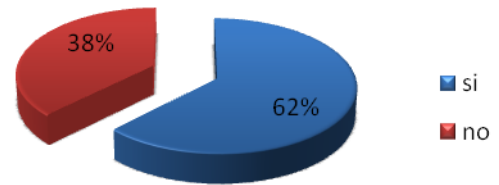
El tiempo que tienen laborar Los empleados de PROVIDA oscila entre los 3 a 4 años, algunos de los empleados tiene menos de 1 año de laborar en la Asociación.



3. ¿El puesto que ocupa en la Asociación está en relación la experiencia que usted tenía cuando ingreso a ella?

**Objetivo:** Conocer si los puestos que ocupan los empleados de la Asociación PROVIDA están en relación a su experiencia

Alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
Si	30	62%
No	18	38%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



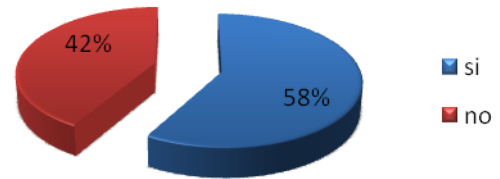
**Comentario:**

Los empleados de PROVIDA consideran que si ocupan el puesto en relación a la experiencia que ellos tenían cuando ingresaron en ella

4. ¿considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa está suficientemente acorde a los procedimientos que se llevan dentro de la Asociación?

**Objetivo:** conocer si los empleados de PROVIDA están realizando su trabajo acorde a los procedimientos que se llevan dentro de la Asociación.

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
Si	28	58%
No	20	42%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



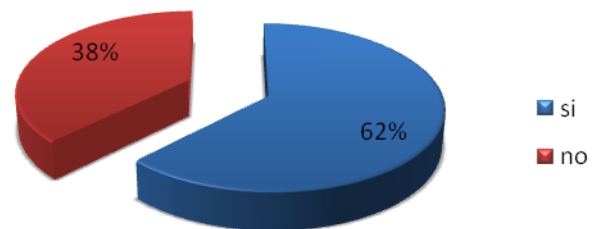
**Comentario:**

Los empleados de PROVIDA consideran que el puesto que actualmente ocupan si está acorde a los procedimientos que se llevan dentro de la Asociación

5. ¿Cree que existe buena relación entre jefes y subordinados?

**Objetivo:** conocer si existe una buena relación entre jefes y subordinados dentro de la Asociación PROVIDA

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
Si	30	62%
No	18	38%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



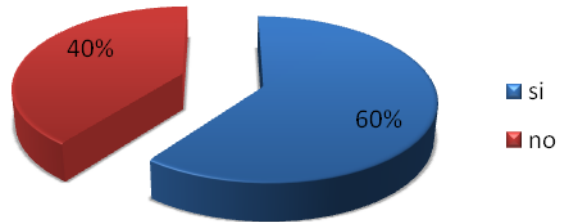
**Comentario:**

Los empleados de PROVIDA consideran que si existe una buena relación entre jefes y subordinados mientras que algunos consideran que no.

6. ¿considera que en la asociación su jefe escucha las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

**Objetivo:** conocer si los jefes de PROVIDA toman en cuenta las sugerencias de sus empleados y tienen en consideración sus iniciativas.

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
Si	29	60%
No	19	40%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



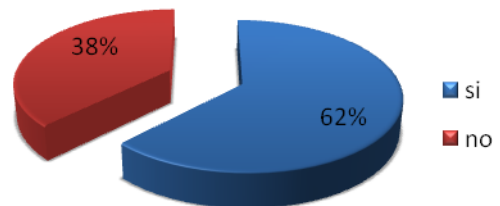
**Comentario:**

Los empleados encuestados consideran que su jefe si toman en cuenta sus sugerencia e iniciativas personales.

7. ¿la descripción de su puesto se encuentra documentada?

**Objetivo:** Conocer si la descripción de puestos la llevan documentada en la Asociación PROVIDA.

Alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
Si	30	62%
No	18	38%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



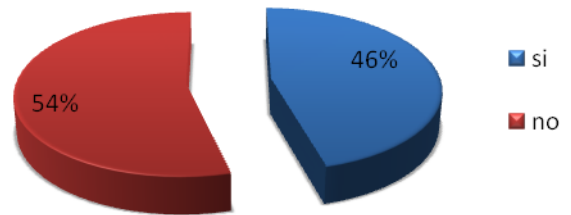
**Comentario:**

Podemos observar que los empleados de PROVIDA manifiestan que si está documentada la descripción de su puesto

8. ¿considera que existe una clara definición de funciones en el área que se desempeña?

**Objetivo:** Conocer si existe una clara definición de funciones en el área que se desempeñan los empleados de la Asociación PROVIDA.

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
Si	22	46%
No	26	54%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



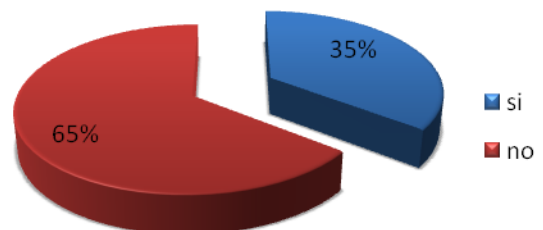
**Comentario:**

Los empleados encuestados consideran que no existe una clara definición de funciones en el área que se desempeña.

9. ¿su trabajo lo hace sentir realizado?

**Objetivo:** Conocer si los empleados de la Asociación PROVIDA se sienten realizados con su trabajo.

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
Si	17	35%
No	31	65%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



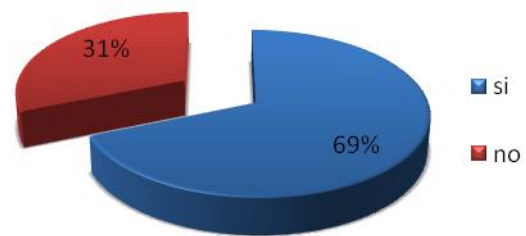
**Comentario:**

Los empleados de la asociación PROVIDA consideran que su trabajo no los hace sentir realizados.

10. ¿se debería mejorar el ambiente laboral dentro de su área de trabajo?

**Objetivo:** conocer si se debe mejorar el ambiente laboral dentro del área de trabajo de los empleados de PROVIDA.

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
Si	33	69%
No	15	31%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



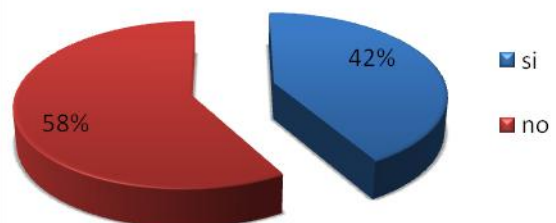
**Comentario:**

Los empleados consideran que si se necesita mejorar el ambiente laboral dentro de su área de trabajo.

11. ¿EL trabajo en mi área está bien organizado?

**Objetivo:** conocer si el trabajo en su área de trabajo está organizado

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
Si	20	42%
No	28	58%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



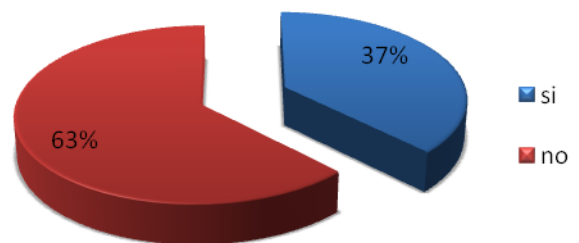
**Comentario:**

Los empleados de PROVIDA consideran que su trabajo en su área no está bien organizado.

12. ¿conozco los servicios que prestan otras unidades de la asociación?

**Objetivo:** conocer si loa empleados de la Asociación PROVIDA conoce los servicios que presta las diferentes unidades.

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
si	18	38%
no	30	62%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



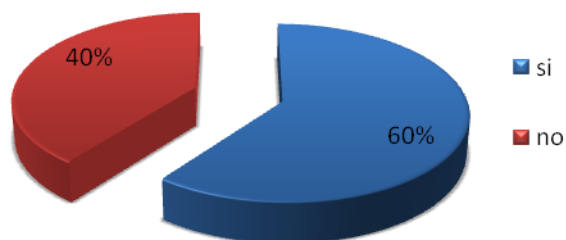
**Comentario:**

Los empleados de PROVIDA manifiestan no conocer los servicios que prestan las otras unidades de la Asociación.

13. ¿recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

**Objetivo:** conocer si la formación que reciben los empleados de la Asociación PROVIDA es la necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
si	29	60%
no	19	40%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

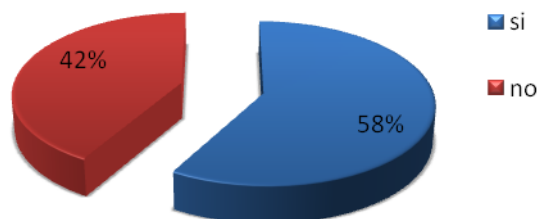


**Comentario:** los empleados de PROVIDA consideran si reciben la formación necesaria para desempeñar su trabajo, mientras que unos Considera que no.

14. ¿cuándo se implementa una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos etc. la inducción que recibe es suficiente?

**Objetivo:** Conocer si cuando se implementa una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos etc. la inducción que reciben los empleados de PROVIDA es suficiente.

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
si	28	58%
no	20	42%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



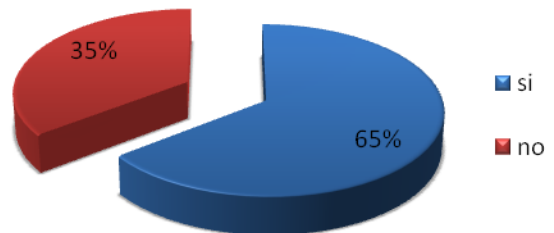
**Comentario:**

Los empleados de PROVIDA consideran que cuando se implementa una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos etc. Si reciben la inducción suficiente.

15. ¿El responsable de su área pone en marcha iniciativa de mejoras?

**Objetivo:** Conocer si el responsable de las áreas de trabajo ponen en marcha la iniciativa de mejoras en la Asociación PROVIDA.

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
si	31	65%
no	17	35%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



**Comentario:**

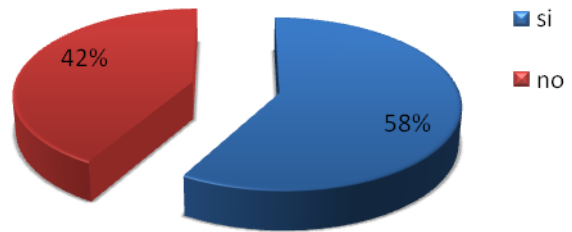
Los empleados de la Asociación PROVIDA manifiestan que el responsable de su área pone en marcha las iniciativas de mejoras.



16. ¿cuenta la organización PROVIDA con una visión y misión claramente definidas?

**Objetivo:** conocer si PROVIDA cuenta con una visión y misión claramente definidas.

alternativa	No. De Empleados	Porcentaje
si	28	58%
no	20	42%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



**Comentario:**

Los empleados consideran que PROVIDA cuenta con una visión y misión claramente definidas.

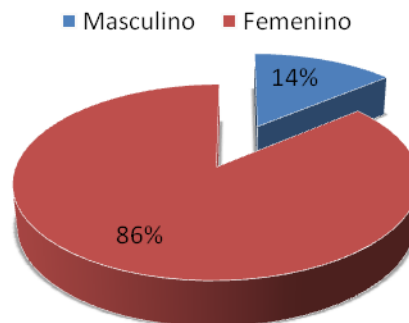
## ANEXO 5: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA A USUARIOS

### 1. Sexo

**Objetivo:** conocer el género de los de los usuarios que se benefician de los servicios que presta la Clínica PROVIDA

ALTERNATIVAS	FECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	9	14%
Femenino	56	86%
Total	65	100%

### SEXO



**Comentario:** la mayoría de las personas que hacen uso de las clínicas PROVIDA son mujeres, ya que del total de encuestados el 86% son mujeres y solo un 15% son hombres.

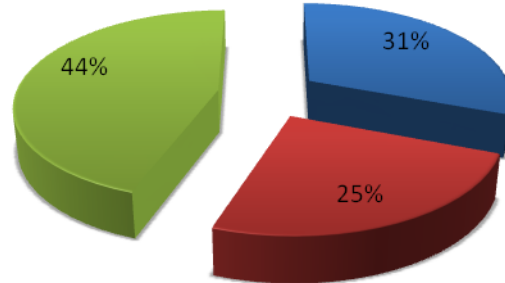
### 2. Edad

**Objetivo:** conocer las edades de los de los usuarios que se benefician de los servicios que presta la Clínica PROVIDA.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 15 a 20 años	20	31%
De 21 a 30 años	16	25%
Más de 30 años	29	44%
Total	65	100%

## EDAD

■ De 15 a 20 años ■ De 21 a 30 años ■ Mas de 30 años



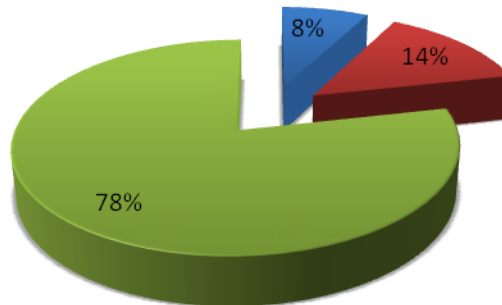
**Comentario:** con un porcentaje de 44% los usuarios que frecuentan la clínica están entre las edades de más de 30 años, seguido por el 31% que son representadas por las personas de las edades de 15 a 20 años, y, con un 25% se representan las personas que están entre las edades de 21 a 30 años.

3. ¿Cuántas veces ha utilizado los servicios de la Asociación PROVIDA?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primera vez	5	8%
De una a tres veces	9	14%
Mas de tres veces	51	78%
Total	65	100%

### ¿Cuántas veces ha utilizado los servicios de la Asociación PROVIDA?

■ Primera vez ■ De una a tres veces ■ Mas de tres veces



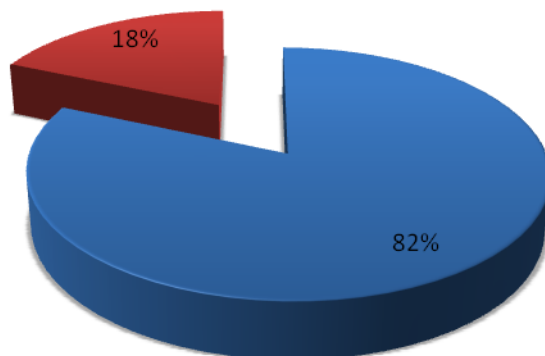
**Comentario:** se puede observar que los usuarios que visitan la clínica PROVIDA lo hacen con frecuencia ya que estos generan un 78% las personas encuestadas, ya que un 14% lo ha hecho de juna a tres veces y solo un 8% visitaba por primera vez.

#### 4. ¿Qué tipo de servicios recibe de la clínica PROVIDA?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consulta medica	53	82%
Exámenes clínicos	12	18%
Total	65	100%

### ¿Qué tipo de servicios recibe de la clínica PROVIDA?

■ Consulta medica ■ Exámenes clínicos



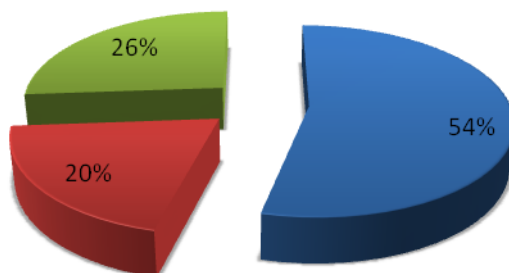
**Comentario:** se puede observar que la mayor parte de los usuarios manifiestan que se benefician con consulta médica ya que representan un 82%, mientras que un 18% manifestó que se beneficia con exámenes clínicos.

5. ¿En qué forma se ha beneficiado de los servicios de la Asociación PROVIDA?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Exoneración de cuota	35	54%
Medicamentos gratuitos	13	20%
Accesibilidad de los servicios	17	26%
Total	65	100%

### ¿En qué forma se ha beneficiado de los servicios de la Asociación PROVIDA?

■ Exoneración de cuota ■ Medicamentos gratuitos ■ Accesibilidad de los servicios



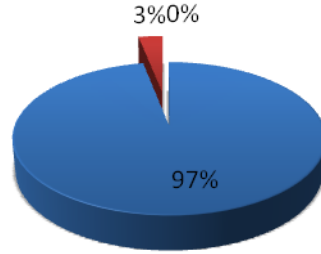
**Comentario:** en relación a los beneficios que reciben los usuarios un total del 54% presenta que se benefician de exoneración de cuota, mientras que el 26% reciben accesibilidad a los servicios y el restante 20% manifiesta que reciben medicamentos gratuitos.

6. ¿Cómo califica la calidad de los servicios brindados en la clínica?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	63	97%
Buenos	2	3%
Deficientes	0	0%
Total	65	100%

**¿Cómo califica la calidad de los servicios brindados en la clínica?**

■ Excelentes ■ Buenos ■ Deficientes



**Comentario:** el 97% del personal encuestado coincidió que los servicios que presta la clínica PROVIDA son excelentes, mientras que solamente 2 de las 65 encuestados opino que los servicios son buenos, lo cual representa el 3% restante.

7. ¿Considera que el personal de la clínica PROVIDA brindan servicios con atención y prontitud?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	65	100%
No	0	0%
Algunas veces	0	0%
Total	65	100%

**¿Considera que el personal de la clínica PROVIDA brindan servicios con atención y prontitud?**



**Comentario:** se puede observar que el 100% de los usuarios encuestados coincidió que el personal de la clínica PROVIDA brinda servicios con atención, en relación con las demás alternativas de opinión.

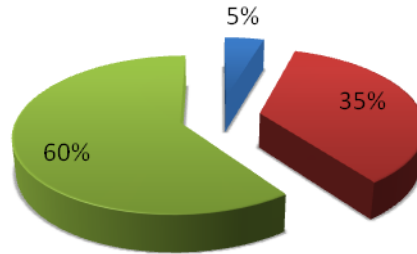
8. ¿Cómo considera los procesos que siguen en la clínica PROVIDA?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lentos	3	5%
Rápidos	23	35%
Muy eficientes	39	60%
Total	65	100%



**¿Cómo considera los procesos que siguen en la clínica  
PROVIDA?**

■ Lentos ■ Rápidos ■ Muy eficientes



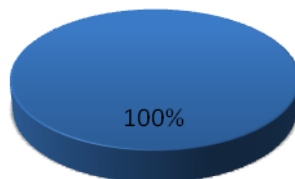
9. ¿Los servicios que recibe se desarrollan en un ambiente ordenado?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	65	100%
No	0	0%
Total	65	100%

**¿Los servicios que recibe se desarrollan  
en un ambiente ordenado?**

■ Si ■ No

0%



Comentario: en relaciona al ambiente se puede observar que el 100% de los encuestados opina que los servicios se desarrollan en un ambiente ordenado, mientras que ninguno de los encuestados opinó lo contrario.

10. ¿Cree usted que se deberían mejorar los servicios de la Clínica PROVIDA?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	28%
No	47	72%
Total	65	100%

¿Cree usted que se deberían mejorar los servicios de la Clínica PROVIDA?

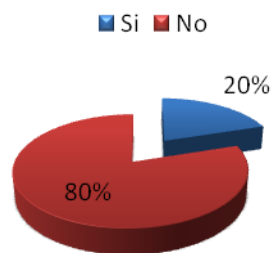


**Comentario:** como se observa en el grafico la mayoría de los usuarios representada por un 72% opina que no se requiere mejoras en los servicios, mientras que el 28% restante opina que de alguna manera si se deben mejorar los servicios.

11. ¿Conoce todos los servicios que brinda la Asociación PROVIDA?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	20%
No	52	80%
Total	65	100%

¿Conoce todos los servicios que brinda la Asociación PROVIDA?

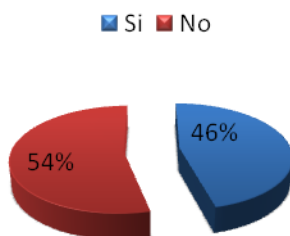


**Comentario:** de las respuestas procesadas, un 52% indica que no conocen todos los servicios prestados por la clínica PROVIDA. Mientras que solo un 20% conocen todos los servicios.

12. ¿Recibe información acerca de los beneficios que recibe la población salvadoreña por parte de la Asociación PROVIDA?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	46%
No	35	54%
Total	65	100%

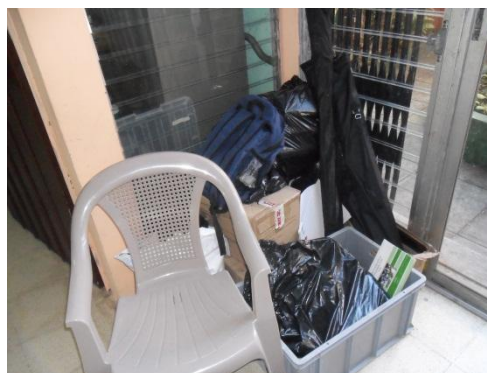
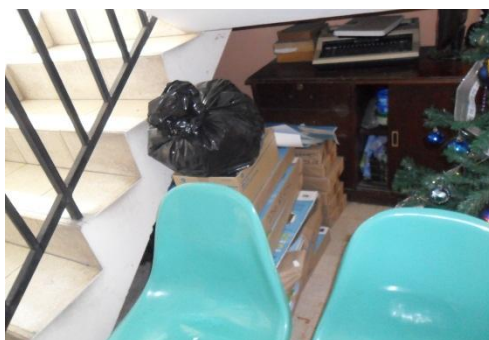
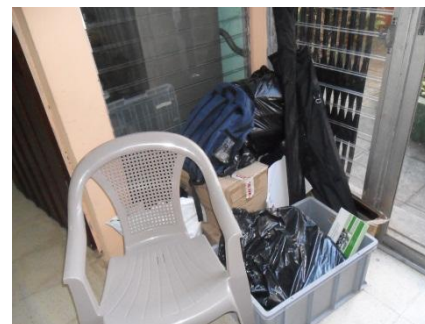
¿Recibe información acerca de los beneficios que recibe la población salvadoreña por parte de la Asociación PROVIDA?



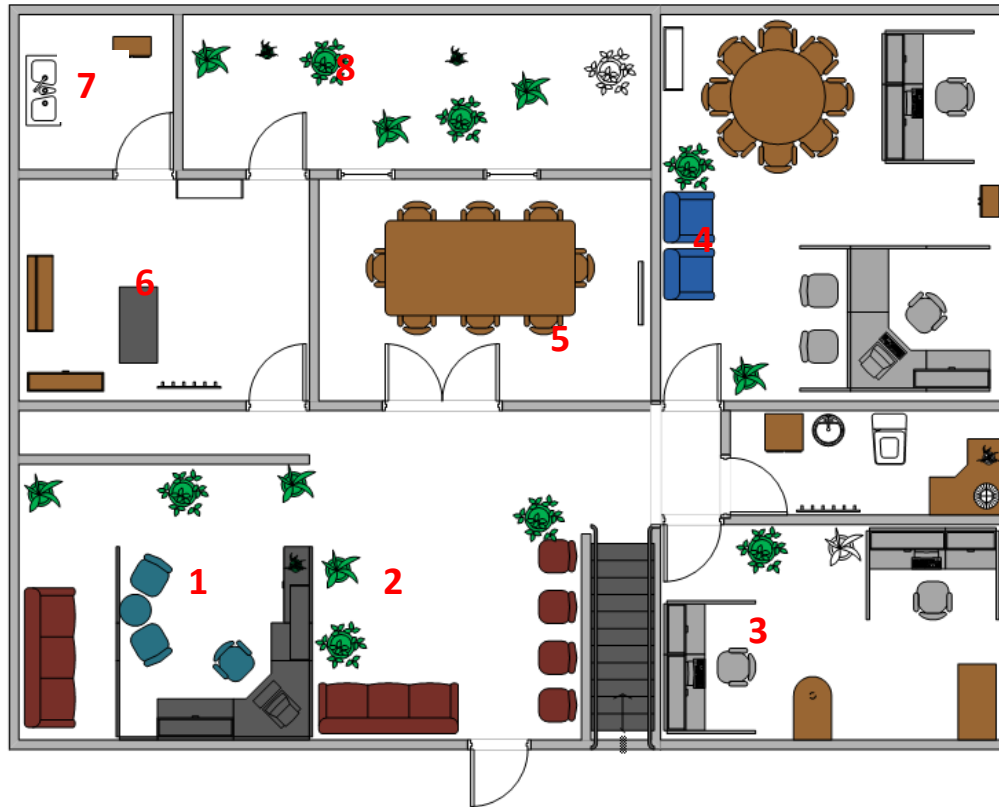
**Comentario:** al evaluar el grado de información que los usuarios reciben por parte de la clínica, el 54% manifiesta no estar recibiendo la información adecuada, mientras que el 46% restante asegura que si recibe la información adecuada.



ANEXO 7: FOTOS DE LA ACTUAL OFICINA PROVIDA.

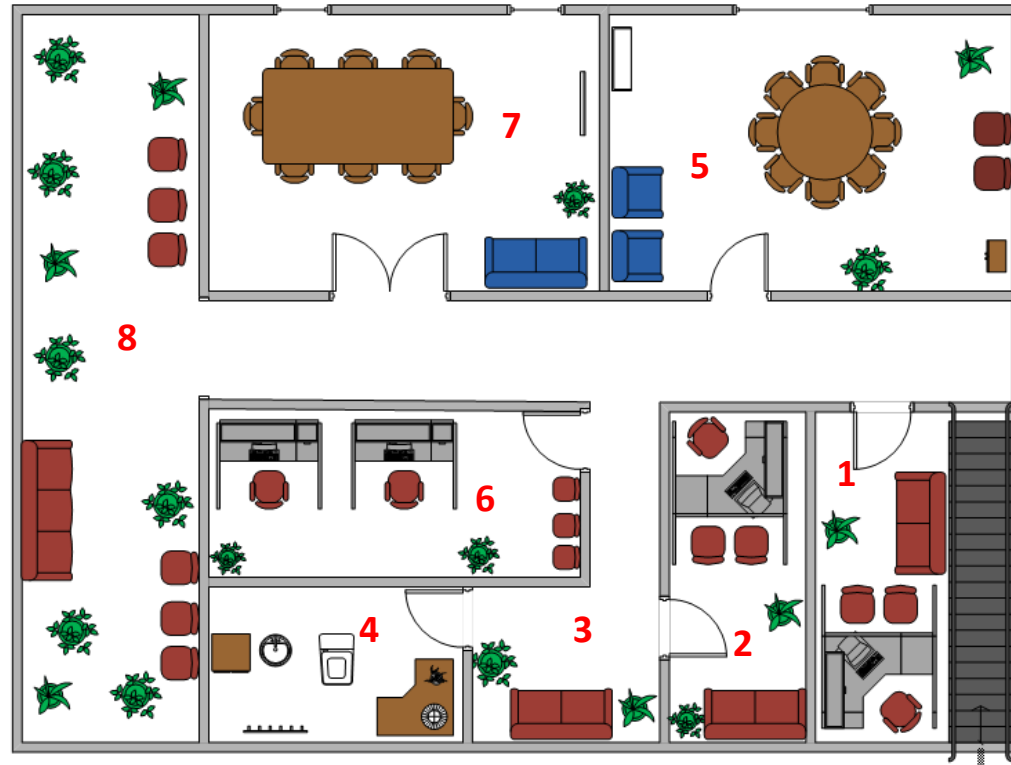


ANEXO 8: PROPUESTA DE DISTRIBUCION ESPACIO DE OFICINA (PLANTA BAJA)



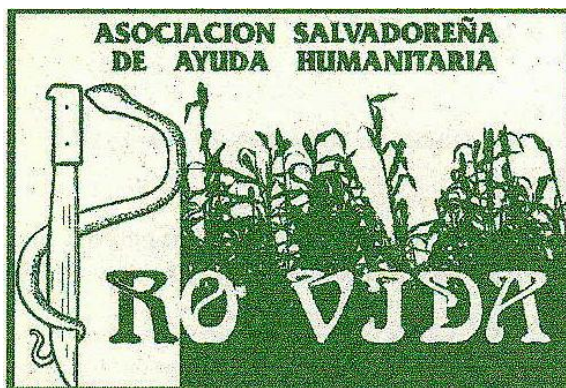
1. Recepción
2. Sala de espera
3. Contabilidad
4. Administración
5. Sala de reuniones
6. Bodega
7. Laboratorio de agua.

SEGUNDA PLANTA



1. Oficina de coordinadores
2. Dirección
3. Pasillo tipo sala de espera
4. Baño
5. Sala de reuniones
6. Sala de reuniones
7. Comedor
8. Terraza.





Asociación Salvadoreña de  
Ayuda Humanitaria

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS**

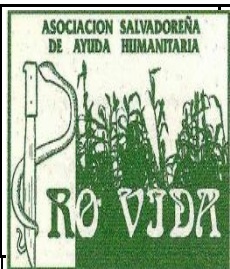
# Introducción

---

El presente manual contiene los procedimientos de las principales funciones administrativas de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

Este documento se elaboró con la finalidad de servir de orientación y guía para el personal de la Asociación, a fin de que puedan realizar sus actividades de una forma ordenada, sencilla y eficiente, que conlleve al buen funcionamiento y alcanzar los objetivos fijados.

El manual comprende un apartado preliminar donde se presentan los objetivos del manual, el ámbito de aplicación, instrucciones para su uso y normas para su mantenimiento, luego se describen los procedimientos de forma detallada, sencilla y clara, que evitarán la pérdida de tiempo y esfuerzo por la dualidad de funciones y por desconocer la sistematización de los diferentes procesos.



Asociación  
PROVIDA

---

Manual de  
Procedimientos

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			

INTRODUCCION..... 1

1. OBJETIVOS DEL MANUAL..... 2

2. AMBITO DE APLICACIÓN..... 3

3. INSTRUCCIONES PARA SU USO..... 3

4. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO..... 4

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Procedimiento de Manejo de Caja Chica..... 5

- Procedimiento de Pago con Cheque..... 8

- Procedimiento de Liquidación de Fondos..... 11

- Procedimiento de Logística Operativa..... 13

- Procedimiento de Control de Vehículos..... 15

- Procedimiento de Utilización de Vehículos..... 17

- Procedimiento de Uso y Mantenimiento del Equipo de Centro de Computo..... 19

- Procedimiento de Reproducción de Documentos y Uso de Fotocopiadora..... 21

- Procedimiento de Compras..... 23

- Procedimiento de Control de Viáticos..... 25

- Procedimiento de Pago de Planillas de Sueldos..... 28

- Procedimiento de Reclutamiento de Personal..... 31

- Procedimiento de Selección de Personal..... 33

- Procedimiento de Contratación de Personal..... 36

- Procedimiento de Capacitación de Personal..... 38

- Procedimiento de Evaluación del Desempeño..... 41

ANEXO 10: EVALUACIÓN DE JEFE

**ASOCIACIÓN PROVIDA  
EVALUACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO DEL JEFE/A**



Director o Gerente:  
Grupo laboral:  
Área:  
Periodo:  
Nota Final:

	Las Cumple	Las cumple en totalidad	Algunas las cumple	No cumple ninguna
Cumple con los adecuados mecanismos con que cuenta la Organización Provida para supervisar y evaluar su gestión Administrativa.				
Cumplimiento de metas asignadas y calidad del trabajo.				
Cumplen desarrollando, analizando y seleccionando alternativas en el proceso de toma de decisiones				
Planificación y organización de las actividades y recursos en su trabajo.				
Hacen cumplir los planes definidos anualmente por proyectos.				
El director/ra cumple con procedimientos para recoger información que le permiten conocer a los empleados				
Cumple con procedimientos de revisión periódica del Perfil de Competencias para los deferentes cargos.				
<b>EVALUACION DE COMPETENCIAS Y LIDERAZGO</b>				<b>RESULTADO</b>
Responsabilidad: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo, enmarcados en los objetivos y metas de la institución y apegado a las normas establecidas.				
Innovación: Es creativo, proactivo e innovador en su trabajo.				
Manejo de situaciones de presión: Maneja control y confianza en situaciones que demandan altos niveles de esfuerzo y tensión.				
Trabajo en equipo: Se comunica, coopera y se involucra en los diferentes proyectos de la organización y colabora para alcanzar las metas del equipo.				
Discreción: Es reservado con la información que obtiene en el ejercicio de sus funciones y no la utiliza para fines personales.				
Motivación: Es una persona motivada y tiene disposición para aceptar retos y responsabilidades.				
Flexibilidad: Tiene una actitud positiva frente a los cambios.				
Conciencia de costos: Se interesa por el cuidado de los bienes y debido uso, control y protección de los recursos y equipos asignados.				
COMENTARIOS:				

ANEXO 11: DIPLOMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

tiene el honor de conceder a

**NOMBRE DEL EMPLEADO**

por sus resultados excepcionales y su continua contribución a

NOMBRE DE PROYECTO/EQUIPO

Concedido: fecha

---

Nombre y cargo del moderador

**Empleado del Mes**

Empleado del Mes

Concedido En \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

ANEXO 13: FORMULARIO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

<b>FORMULARIO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>																																																	
<p><b>OBJETIVO</b> Determinar necesidades de capacitación en el puesto de trabajo para la programación de futuras capacitaciones</p> <p><b>INDICACIONES</b> A continuación se le presentan las diferentes áreas relacionadas con su puesto de trabajo, marque el grado de dominio que considera que posee y complete según corresponde</p> <p><b>NOMBRE</b> _____</p> <p><b>DEPARTAMENTO O SECCION:</b> _____</p> <p><b>PUESTO QUE DESEMPEÑA</b> _____</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 10%;">No.</th> <th rowspan="2" style="width: 20%;">TEMAS</th> <th colspan="3" style="text-align: center;">GRADO DE CONOCIMIENTO</th> <th rowspan="2" style="width: 20%;">OBSERVACIONES</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;">AVANZADO</th> <th style="width: 15%;">INTERMEDIO</th> <th style="width: 15%;">BASICO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p><b>Nota:</b> si usted no ha recibido capacitación en alguna de estas áreas o no posee el conocimiento básico anotar en la columna de observaciones N/A informando que no aplica</p> <p>Menciones otros en temas en los cuales les gustaría ser capacitado, que ayudan al desempeño de su trabajo dentro de la institución</p> <p>1.- _____</p> <p>2.- _____</p> <p>3.- _____</p> <p>4.- _____</p> <p>Fecha de aplicación: _____</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <span style="display: inline-block; width: 45%; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></span> Encargado de RR HH             <span style="display: inline-block; width: 45%; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;"></span> Jefe de Departamento o sección         </p>					No.	TEMAS	GRADO DE CONOCIMIENTO			OBSERVACIONES	AVANZADO	INTERMEDIO	BASICO																																				
No.	TEMAS	GRADO DE CONOCIMIENTO					OBSERVACIONES																																										
		AVANZADO	INTERMEDIO	BASICO																																													

ANEXO 14: PLAN DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS.

**ASOCIACION SALVADOREÑA PROVIDA**  
**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN**



**OBJETIVO:** Aportar conocimientos teóricos en términos de habilidades y actitudes para un mejor desempeño de los miembros de la Asociación, a través del mejoramiento de su clima organizacional y la implementación de técnicas administrativas a fin de mejorar el desarrollo de las actividades dentro de la misma.

**IMPORTANCIA:** Es de suma importancia para la Asociación PROVIDA considerar un plan de capacitación como un proceso continuo que se enfoca en la búsqueda de conocimientos y habilidades para estar a la vanguardia con los cambios repentinos que se dan en el sector, pues al poseer un recurso humano calificado y una buena organización se obtiene una ventaja competitiva en el área administrativa.

TEMARIO	DIAS	HORAS	IMPARTIDO POR:
1. Comunicación efectiva	Lunes	8:00 am a 5:00pm	
2. Desarrollo de capital humano	Martes	8:00 am a 12:00md	
3. Inteligencia Emocional	Martes	12:00md a 5:00pm	Facilitador asignado por la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo. (FEPADE)
4. Trabajo en equipo	Miércoles	1:00 pm a 5:00pm	
5. Gestión de la Calidad	Jueves	8:00 am a 5:00pm	
6. Desarrollo de actitudes	Viernes	8:00 am a 5:00pm	
Costo de capacitación		<b>\$1,406.85</b>	



ANEXO 15: DIPLOMA DE PARTICIPACION EN CAPACITACIÓN.



Otorga el presente Certificado a

Por haber completado satisfactoriamente

*el Seminario:*

*SAN SALVADOR, DICIEMBRE 2012*



*Instructor*

*depto. de capacitacion*

*Gerente FEPADE*

**ANEXO 16: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

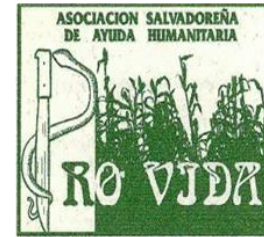
**ASOCIACIÓN PROVIDA  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO**



Empleado:  
Grupo laboral:  
Área:  
Periodo:  
Nota Final:

	Capacidad de investigación	Iniciativa y Creatividad	Planificación y Organización	Productividad
Aplicación de los conocimientos técnicos y/o prácticos en el desempeño del cargo.				
Cumplimiento de metas asignadas y calidad del trabajo.				
Estudio, dedicación y diagnóstico de las diferentes situaciones de su trabajo y disposición para trabajar de manera proactiva, buscando nuevas oportunidades y soluciones a problemas.				
Planificación y organización de las actividades y recursos en su trabajo.				
Puntualidad en sus horarios de trabajo y en el cumplimiento de sus labores.				
<b>EVALUACION DE COMPETENCIAS</b>				<b>RESULTADO</b>
Responsabilidad: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo, enmarcados en los objetivos y metas de la institución y apegado a las normas establecidas.				
Innovación: Es creativo y hace aportes novedosos a su trabajo.				
Manejo de situaciones de presión: Maneja control y confianza en situaciones que demandan altos niveles de esfuerzo y tensión.				
Trabajo en equipo: Se comunica, coopera y esta comprometido con su grupo de trabajo y colabora para alcanzar las metas del equipo.				
Discreción: Es reservado con la información que obtiene en el ejercicio de sus funciones y no la utiliza para fines personales.				
Atención al cliente: Atiende con prontitud y esmero a clientes y usuarios del servicio.				
Motivación: Es una persona motivada y tiene disposición para aceptar retos y responsabilidades.				
Flexibilidad: Tiene una actitud positiva frente a los cambios y se adapta fácilmente.				
Conciencia de costos: Se interesa por el cuidado de los bienes y debido uso, control y protección de los recursos y equipos asignados.				
OBSERVACIONES:				
F. _____ Jefe	F. _____ Empleado	F. _____ Visto Bueno		

ANEXO 17: GRÁFICA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES



ASOCIACION PROVIDA  
GRAFICA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES

Nombre del empleado: _____ Departamento: _____					Creado por:		
					Fecha:		
					Revisado por:		
actividades	horas	Jefe	horas	Supervisor	horas	auxiliar	horas
<b>Total tiempo semanal</b>							

## ANEXO 18: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS DE LA CLINICA

### OBJETIVO:

Contar con un personal 100% capacitado y calificado que pueda dar un servicio de calidad a los usuarios de las clínicas PROVIDA

### METAS:


- Tener clientes satisfechos y mayores recomendaciones
- Disminuir reclamos de los usuarios
- Mejorar los procesos internos

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TEMA	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO
capacitación administrativa	Conocer las necesidades de los usuarios	Atención y servicio al cliente	trimestral	\$1000
Capacitación servicio	Orientar al trabajador para ser más eficiente	Integración de equipos de alto rendimiento	semestral	\$625
Capacitación técnica	Conocer los servicios y funciones de clínicas	Competencias básicas de un profesional en salud	trimestral	\$1000
			TOTAL	\$2625





**ANEXO 21: FORMULARIO PARA MEJORAR SERVICIOS PRESTADOS**


FORMULARIOS PARA MEDIR SERVICIOS PRESTADOS EN CLINICAS		
		
<p>CON EL FIN DE FORTALECER LA ORGANIZACIÓN Y CAPACIDADES DE LA POBLACION EN LA ATENCION PRIMARIA EN SALUD, ATNDIENDO LAS DETERMINANTES SOCIALES, PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA POBLACION, CON PRIORIDAD EN MUJERES Y NIÑEZ.</p>		
<b>USUARIO (a)</b> <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> femenino	<b>CALIFICACION DE SERVICIO PRESTADO</b> <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Muy Bueno <input type="radio"/> Excelente	<b>TIPO DE CONSULTA</b> <input type="radio"/> Infecciones Respiratorias <input type="radio"/> Enfermedades Diarreicas <input type="radio"/> Alergias <input type="radio"/> Enfermedades Dermatológicas <input type="radio"/> Cáncer <input type="radio"/> Otras
<b>TELEFONO:</b>		
<b>DIRRECCION:</b>	<b>SU OPINION ES IMPORTANTE PARA SERVIRLE MEJOR</b>	
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>		

**ANEXO 22: PRESUPUESTO ESTIMADO**

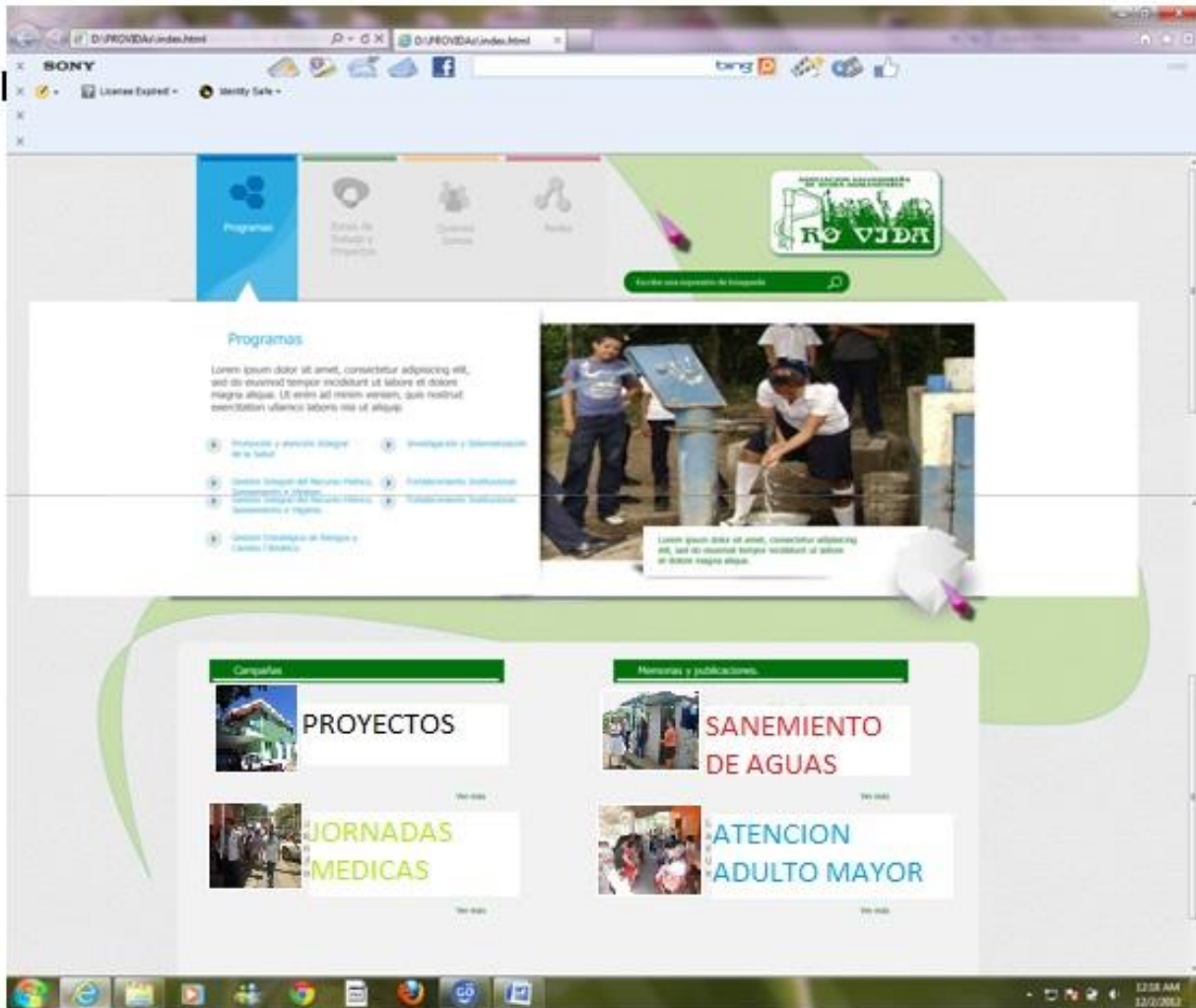
Concepto	Costo Unitario	Costo/Anual
Capacitaciones	\$3,500	\$42,000
Encargado de seguimiento	\$400	\$4,800
Equipo de cómputo para elaborar los expedientes electrónicos	\$500	\$6,000
Diplomas de reconocimientos	\$30	\$360
Costo de encuesta para usuarios	\$50	\$600
Totales		\$53,760



**ANEXO 23: CREACIÓN DE HOJAS PARA HORAS SOCIALES**

			ASOCIACION SALVADOREÑA PROVIDA FORMULARIO PARA INSCRIPCION DE SERVICIO SOCIAL		
NOMBRE COMPLETO					
DIRECCION				Teléfono	
CARRERA					
UNIVERSIDAD					
Horario disponible disponibles			Días		Otros
				Fecha posible de inicio del servicio:	
# gustaría realizar			Qué tipo de proyecto le		
OBSERVACIONES:					
Firma estudiante			Lugar y fecha:		

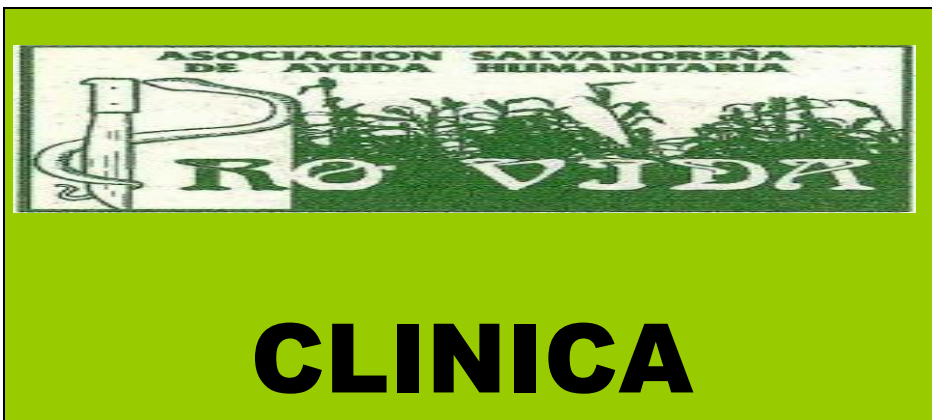
## ANEXO 24: ACTUALIZACION DE LA PÁGINA WEB



ANEXO 25: SEÑALIZACION




ANEXO 26: SEÑALIZACION





ANEXO 28: FORMULARIO DE CONTROL DE SALIDAS DE VEHICULOS

ASOCIACION SALVADOREÑA PROVIDA				
FORMULARIO DE CONTROL DE SALIDAS DE VEHICULOS				
				
PLACA No.		MOTORISTA ASIGNADO:		
UNIDAD USUARIA:				
MISION A REALIZAR:				
HORA DE SALIDA:			HORA DE ENTRADA:	
FECHA	KM. SALIDA	KM. ENTRADA	KM. RECORRIDOS	LUGARES RECORRIDOS
F. _____				
AUTORIZADO				

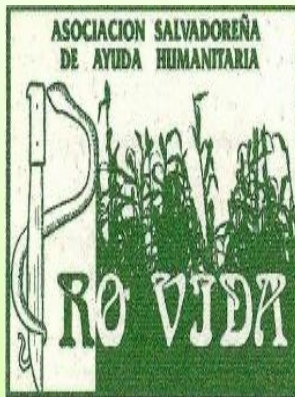
ANEXO 29: RECURSOS TECNOLOGICOS







ANEXO 31: VIÑETA PARA CONTROL DE INVENTARIO DE MATERIAL Y EQUIPO.



**Asociación  
Salvadoreña de  
Ayuda Humanitaria.**

**PRIVIDAD**



**ANEXO 32: ELABORACION DE UNA PROPUESTA DE UN DETERMINADO PROYECTO.**



**Asociación Salvadoreña de Ayuda  
Humanitaria.  
PROVIDA**

**Nombre de la Institución:**

**Dirección de la Institución:**

**Nombre del Proyecto:** en este apartado se escribe el nombre del proyecto.

**Población a la que se beneficiara:** se idéntica la población o lugar donde se realizara el proyecto.

**Descripción del proyecto:** en este apartado se coloca la necesidad que se encontró en dicho lugar ya que a partir de eso se inicia a plantear el proyecto, iniciando con los antecedentes generales, luego estructurando un buen marco teórico del proyecto a elaborar, formulación de los problemas, los objetivos propuestos, etc.

**Descripción específica de fondos:** Se especifica muy cuidadosa y detalladamente todos los costó del proyecto que se implementara. Aquí se hace la solicitud de fondos a las instituciones que financiaran el proyecto.

**Cronograma de actividades:** Se especifica el tiempo para desarrollar el proyecto y se programan las actividades a realizar.

**Nombre y firma de los representantes legales:** para que se dé más validación al documento del proyecto este tiene que ir firmado por el representante legal o la/el director de la institución.

