

## Contenido

RESUMEN .....	4
INTRODUCCION .....	6
OBJETIVOS .....	8
A.    Objetivo General.....	8
B.    Objetivos Específicos.....	8
CAPITULO I .....	9
GENERALIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA DE PENSIONES (BASE LEGAL) Y ANTECEDENTES DEL IPSFA. ....	9
A.    GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIA .....	9
1.    Conceptos y definiciones de la Gestión por Competencias .....	10
1.1    ¿Qué es un Modelo?.....	10
1.2    Definición de Gestión.....	11
1.3    ¿Qué es un Modelo de Gestión?.....	12
1.4    Concepto de Competencias.....	12
1.5    Modelo de Gestión por Competencias .....	14
1.6    Concepto según el enfoque conductista o conductual .....	15
1.7    Concepción básica de las Competencias.....	16
1.8    Tipos de Competencias.....	17
1.9    Las ventajas del Modelo de Gestión por Competencias .....	20
2.    Funciones de la gestión por competencias.....	22
2.1    Sensibilización.....	23
2.2    Análisis de los Puestos de Trabajo .....	23
2.3    Definición del Perfil de Competencias Requeridas .....	23
2.4    Evaluación Sistemática y Redefinición de los Perfiles .....	24
3.    Dimensiones y variables de la Gestión por Competencias.....	25
4.    Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral	26
B.    SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA DE PENSIONES (BASE LEGAL) .....	34
1.    Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's) .....	34

2.	Rol del Estado del Sistema de Pensiones.....	35
3.	Mercado de Valores en el Sistema de Pensiones.....	36
4.	Sociedades de Seguros en el Sistema de Pensiones.....	36
5.	Los Empleadores del Sistema de Pensiones.....	37
6.	Los afiliados del Sistema de Pensiones.....	38
C.	ANTECEDENTES DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA) .....	40
1.	Misión del IPSFA .....	42
2.	Visión del IPSFA .....	42
3.	Objetivo General .....	42
4.	Funciones del IPSFA .....	42
5.	Políticas del IPSFA .....	43
6.	Estructura Orgánica y Funciones .....	43
7.	Servicios que presta el IPSFA .....	55
8.	Base Legal .....	55
	CAPITULO II .....	57
	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES .. EN EL INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA) .....	57
A.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	57
B.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
1.	Método de Investigación .....	58
2.	Tipo de Investigación .....	58
3.	Fuentes de información .....	59
4.	Diseño de la Investigación .....	60
5.	Determinación del Universo .....	60
6.	Determinación de la Muestra .....	60
7.	Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	61
8.	Tabulación y Análisis de Datos .....	62

9. Análisis e Interpretación de Datos .....	62
C. FODA DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA .....	78
D. SITUACIÓN ACTUAL .....	81
E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA) .....	82
CAPITULO III .....	85
“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)” .....	85
1. Alcance del Modelo de Gestión por Competencias.....	85
2. Importancia de la propuesta .....	85
3. Estructura del contenido .....	85
4. Gestión por competencias con enfoque de procesos.....	86
5. Descripción de los cambios a realizar.....	87
6. Desarrollo de Perfiles .....	94
7. Plan de Implementación .....	124
CONCLUSIONES .....	128
RECOMENDACIONES .....	129
BIBLIOGRAFIA. ....	130
ANEXOS .....	132
1. Políticas del IPSFA	
2. Check List aplicado al personal del IPSFA	
3. Cuestionario dirigido al personal del IPSFA	
4. Entrevista dirigida a los encargados administrativos del IPSFA	
5. Herramienta de valuación del desempeño	

## **RESUMEN**

Gestión por Competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que se requiere en un puesto de trabajo por parte de la persona que lo ocupa. Es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo, de la gestión de las personas; introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

La gestión por competencias marca la diferencia entre lo que es un curso de capacitación y una estructura compuesta por: la capacitación, el entrenamiento y la experiencia. Se ha considerado a esta estructura como necesaria para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Este modelo permite evaluar las competencias que se requieren de una persona con relación al propósito principal de la organización. El surgimiento del enfoque de competencias está plenamente relacionado con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Esta investigación y su resultado final es una propuesta de Modelo de Gestión por Competencias para el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA). Implica proponer un nuevo Modelo para el personal que labora en dicha institución y así contribuir en el fortalecimiento de las competencias del personal y a su ejecución. El modelo es una propuesta de base que se pueda aprovechar para las diferentes puestos en donde se desempeñan, permitirá un mejor desarrollo en las actividades de cada uno y en cada proyecto del IPSFA para cumplir con los

objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente. Para lo cual fue necesario realizar un diagnóstico de la situación actual sobre el desempeño laboral de la Institución, el cual aportó elementos importantes para el Diseño de la propuesta.

Dentro de las principales conclusiones se determinó la necesidad de un diseño de Modelo de Gestión por Competencia para el Fortalecimiento y Desarrollo del Personal del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA). Dicha herramienta le dará los elementos necesarios para mejorar su desempeño bajo este nuevo enfoque; ya que los empleados (jefes y mandos medios) tienen una disposición favorable ante la propuesta ofrecida, ya que como ellos mencionaron en las entrevistas y la encuesta, les permite desarrollarse y fortalecer sus capacidades humanas y técnicas en su puesto de trabajo.

Finalmente se recomienda al IPSFA, implemente el Modelo de Gestión por Competencias propuesto en esta investigación, ya que el modelo es parte de la modernización y mejora continua de los procesos en beneficio de los beneficiarios, empleados y la misma Institución.

## **INTRODUCCION**

Hablar de Gestión por Competencias es un tema relevante que permite identificar los sistemas de calidad, siendo el eje fundamental del mismo el fortalecimiento y desarrollo del recurso humano y de toda la Organización en su conjunto.

Con la elaboración y presentación de esta investigación se pretende proponer un Modelo de Gestión por Competencias para el Fortalecimiento y Desarrollo del Personal del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA).

En el primer capítulo se establecen las bases para el establecimiento del marco teórico de referencia sobre la temática a estudiar: Generalidades del Modelo de Gestión por Competencias, definiendo en qué consiste dicho modelo y las ventajas que ofrece; sus funciones; las dimensiones y variables del modelo y su relación con el desempeño del personal en una institución. Asimismo, se hace una descripción del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada ISPFSA, detallando sus principales aspectos organizacionales, y su vinculación con la Superintendencia del Sistema de pensiones, en el entendido que esta proporciona la base legal para que el IPSFA pueda desarrollar su función de previsión social a sus beneficiarios.

En el segundo capítulo, se describe todo lo relativo al diseño metodológico de la investigación y fundamentalmente se presenta el diagnóstico de la situación actual sobre el desempeño laboral del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA). En la parte metodológica se describe el método y el tipo de investigación; la determinación del universo y la muestra, la tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos de la encuesta utilizada. Posteriormente, el análisis FODA y el diagnóstico actual permitieron conocer la situación real así como el riesgo y oportunidades que existen en cuanto a las Competencias Profesionales del personal

de la institución y los elementos de mejora continua que provocaría la implantación del Modelo de Gestión por competencias. Para llegar a ello se necesitó la tabulación de la información proporcionada por parte de los encargados lo cual fue determinante para poder ofrecer una propuesta que se adecue a las necesidades del IPSFA.

El tercer capítulo, comprende la propuesta de diseño del Modelo de Gestión por Competencias para el fortalecimiento y desarrollo del Personal del IPSFA, en el cual se detalla cada uno de los elementos para su implementación y funcionamiento: los alcances del Modelo, la importancia de la propuesta para el IPSFA; la estructura del Modelo de Gestión por Competencias con enfoque de procesos; la descripción de los cambios a realizar, el desarrollo de los perfiles y el plan de implementación. Para su realización se tomaron en cuenta parte de los aspectos teóricos citados en el capítulo I, así como la parte esencial del análisis de datos y el diagnóstico de la Situación Actual de los empleados, planteados en el capítulo anterior.

La propuesta tiene como objetivo final, brindar al IPSFA una herramienta administrativa que pueda implementarse en el mediano y largo plazo. De manera que el éxito de la propuesta dependerá en gran medida del respaldo y la voluntad de las autoridades de la misma en implementarlo lo más pronto posible, de la asignación de recursos y de la buena disponibilidad de los empleados. Con ello se permitirá el mejoramiento de los servicios y la eficiencia en sus puestos de trabajo para el buen funcionamiento de la Institución.

Finalmente, se presenta a manera de reflexiones finales, un apartado de conclusiones y recomendaciones.

## **OBJETIVOS**

### **A. Objetivo General**

Proponer un Modelo de Gestión por Competencias para el Fortalecimiento y Desarrollo del Personal del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA).

### **B. Objetivos Específicos**

- Establecer un Marco teórico de referencia que proporcione los elementos conceptuales necesarios para la realización de la investigación.
- Realizar un diagnostico de la situación actual sobre el desempeño laboral del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA).
- Diseñar una propuesta de Modelo de Gestión por Competencias para el fortalecimiento del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA).

## CAPITULO I

### GENERALIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA DE PENSIONES (BASE LEGAL) Y ANTECEDENTES DEL IPSFA.

#### A. GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIA

Desde principios de los años 80 del siglo XX, el concepto "Competencia" hizo su aparición en el medio empresarial, como una nueva opción metodológica orientadora y modernizadora de la gestión de personal, impulsado por los hallazgos del doctor David Mc Clelland. Desde entonces, la aplicación del enfoque de competencias ha venido difundiéndose progresivamente en muchas empresas, como guía de la Gestión de personal. Y a mediados de los años noventa en muchos países y en una multitud de empresas, se había realizado muchos intentos de implementar este novedoso enfoque.

El vocablo "Competencia" ha sido utilizado como concepto clave en diversas formulaciones teóricas, desde hace más de cuarenta años, primero en la disciplina de la planificación curricular (enfoque educativo). También se ha utilizado el vocablo en el enfoque funcional de origen británico, también conocido como normalización y certificación de la competencia laboral. En ambos enfoques, se le concibe como la cualidad de ser competente. Pero la moda de las competencias en el mundo empresarial surge luego de los ya famosos hallazgos del doctor David Mc Clelland, en el año de 1973. En este enfoque, las competencias se refieren a atributos personales para alcanzar el éxito en el desempeño de roles específicos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> METERS. Leonard, José María. Un modelo general de gestión por Competencias Santiago. RIL editores 200. Pp.11-13.

Hablar de Modelo de Gestión por Competencia, Implica determinar diferencias de estructuras necesarias para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Este modelo permite evaluar las competencias que se requieren de una persona con relación al propósito principal de la organización. El surgimiento del enfoque de competencia está plenamente relacionado con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

El fenómeno de globalización, ha obligado prestar atención a los Sistemas de calidad, donde la Gestión por Competencias es un eje fundamental de la misma, para el fortalecimiento y desarrollo de la Organización.

La Gestión por Competencias es un término que las empresas están adoptando como algo completamente nuevo e innovador dentro de la cultura empresarial Salvadoreña. Visualizan al empleado como el activo más importante de la Organización y una posible fuente de ventaja competitiva, difícil de imitar y sostenible a largo plazo.

## **1. Conceptos y definiciones de la Gestión por Competencias**

### **1.1 ¿Qué es un Modelo?**

Un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

En las empresas, el modelo es para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>

El término proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las Ciencias Sociales, "un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja".<sup>3</sup>

## **1.2 Definición de Gestión**

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la gestión se define como una Acción y efecto de administrar.

El concepto de Gestión, por su parte, proviene del latín gesio y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la Gestión "supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización".

Por tanto, un Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Por otra parte, la Gestión a Nivel Administrativo "consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de

---

<sup>3</sup> <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz2fdnPyMMz>

lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.”<sup>4</sup>

### **1.3 ¿Qué es un Modelo de Gestión?**

Un Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

El Modelo de Gestión permite en forma oportuna efectuar el proceso de Inscripción, Comunicación, Seguimiento y facilitar el Acceso a la Información, de esta forma es posible tener una mirada global del fiel cumplimiento de la ejecución del Proyecto dentro de los tiempos establecidos y asegurando la calidad comprometida.

### **1.4 Concepto de Competencias**

El término Competencias posee múltiples definiciones:

“Una competencia es la capacidad de realizar una acción concreta, al disponer simultáneamente del conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo (saber), las habilidades o destrezas requeridas para realizarla (saber hacer) y la actitud orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente (querer hacer y hacer eficientemente).”

La Competencia es una combinación en diferentes dosis de Conocimientos (saber), Habilidades (saber Hacer) y Actitudes (querer hacer) que se manifiestan en conductas que conllevan el éxito en el Trabajo.

---

<sup>4</sup> Luis Muñiz. Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Tercera Edición.

En la definición anterior, se destaca tres características de la competencia:

- **Conocimiento:** es la información que se adquiere de forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar acciones o tareas.
- **Habilidad:** es la capacidad adquirida de ejecutar tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- **Actitud:** Inclínación de las personas a realizar determinado tipo de tareas o acciones, que se generan por las motivaciones, conocimientos y experiencias previas de la persona.

Las Competencias tienen los siguientes rasgos<sup>5</sup>:

- Son inherentes a la persona, no a la actividad
- Son demostrables, medibles y desarrollables
- Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados.
- Vigentes y adecuadas a la organización. Deben responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores, cultura).
- Deben ser distintivas.
- Debe satisfacer una necesidad funcional, tiene que ser demandada.

---

<sup>5</sup>Luis Muñiz. Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Tercera Edición.

### **1.5 Modelo de Gestión por Competencias**

La gestión por competencias marca la diferencia entre lo que es un curso de capacitación y una estructura ya que está compuesta por: la capacitación, el entrenamiento y la experiencia. Se ha considerado a esta estructura como necesaria para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Este modelo permite evaluar las competencias que se requieren de una persona con relación al propósito principal de la organización. El surgimiento del enfoque de competencias está plenamente relacionado con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Gestión por Competencias es un Modelo de Gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Al establecer un modelo de Gestión por Competencias es necesario adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales:

- Estar consciente de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos. Ya que, al interior de la empresa, cada puesto de trabajo tiene características propias que demandan ser ocupados por profesionales con un determinado perfil de competencias.

- Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que, a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregárseles nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que formen parte de la cultura general, actitudes y comportamientos de todos.

### **1.6 Concepto según el enfoque conductista o conductual**

Las definiciones conceptuales son casi inexistentes, ya que excepto algún intento por lo demás no muy afortunado, la mayoría de los investigadores realizan acercamientos descriptivos u operativos, en los que recogen distintas combinaciones de competencias de las Competencias. Algunos autores se refieren al enfoque psicológico de las Competencias con el calificativo de conductista, por fundamentarse en el análisis de las conductas observables.

Otro enfoque se entenderá por Gestión por Competencias como un modelo gerencial que:

- Detecta las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Favorece el desarrollo de competencias tendientes a mejorar a un nivel superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.

- Permite que el Recurso Humano de la Organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la Institución.
- Son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

Las Competencias requieren una combinación de aptitudes y rasgos personales. Conjuntamente a los conocimientos requeridos para realizar las tareas, ambas facilitan la adquisición de las competencias, la cual se produce cuando el individuo gana experiencia a partir de la ejecución de funciones o tareas asignadas al puesto de trabajo<sup>6</sup>.

### **1.7 Concepción básica de las Competencias.**

La tabla No 1 presenta una descripción de las cinco competencias o cualidades que cualquier persona debería desarrollar y fortalecer en un sistema de gestión por competencias.

Dichas cualidades son la aptitud, referidas a condiciones psicológicas o conductuales; la personalidad, referidas a los rasgos distintivos de una persona; las competencias, referidas a la capacidad de realizar una acción concreta; la experiencias, referidas a la práctica concreta; y los conocimientos, referidos a todo lo adquirido o asimilado a través de la experiencias.

---

<sup>6</sup>Mertens, Leonard. Competencia Laboral. Sistemas, surgimiento y modelos.

**Tabla No 1. Concepción Básica de las Competencias**

<b>COMPONENTE</b>	<b>DEFINICIONES</b>
<b>ACTITUDES</b>	Se refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje.
<b>PERSONALIDAD</b>	Es una estructura de carácter psicológico que hace referencia al conjunto de rasgos distintivos de un individuo.
<b>COMPETENCIAS</b>	Es la capacidad de realizar una acción concreta, al disponer simultáneamente del conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo, las habilidades o destrezas requeridas para realizarlas.
<b>EXPERIENCIA</b>	Es el hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.
<b>CONOCIMIENTO</b>	Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

Fuente: Levy - Leboyer (1996) y Mayer (2003) Gestión por Competencias

De este modo se hablará de los tipos de Competencias que se requieren en la Gestión por Competencias y que son necesarias para el óptimo desempeño de los trabajadores.

### **1.8 Tipos de Competencias**

Las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una función directa. Estas competencias genéricas o transversales, se expresan en diferentes ámbitos o áreas, tales como: la capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente, el

conocimiento, de investigar y de trabajar en equipos, de comunicarse en un segundo idioma y de aprender a lo largo de la vida.<sup>7</sup> Exige, además, de las competencias específicas propias del ejercicio de una determinada profesión.

La siguiente tabla describe los elementos o componentes de acerca de estas competencias.

**Tabla No 2. Competencias Genéricas**

COMPONENTE	DEFINICIONES
Conocimientos	Adquisición de la Competencia según la aplicación de una técnica específica. (informática, Contabilidad financiera, fiscalidad, Análisis, financiero)
Habilidades	Generalmente se adquieren mediante formación y experiencia (capacidad de síntesis, Liderazgo, Trabajo en equipo, Creatividad, Habilidades de comunicación)
Capacidades y Actitudes	Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar a corto plazo.

**Fuente:** Aguilera Rebollo F. y Reyes Madrid J., *Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por Competencias y ocupaciones)*:1996:203

Las segundas, destinadas a funciones o tareas específicas describen aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, o actitudes específica, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

A continuación se presenta una tabla en la que se especifica las definiciones de los componentes de las competencias.

---

<sup>7</sup> Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. <http://www.rieoei.org/rie47a09.htm>.

**Tabla No 3. Competencias Específicas**

<b>COMPONENTE</b>	<b>DEFINICIONES</b>
CONDUCTAS	Conjuntos de patrones/pautas de conductas necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	<p>A. Conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada</p> <p>B. Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización</p>
CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y CONDUCTAS	Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de las organizaciones.
CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y OTRAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	<p>A. Comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos)</p> <p>B. Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos y habilidades y aspectos de auto imagen o rol social que se relacionan causalmente con un rendimiento efectivo</p> <p>C. Características esenciales motivos, rasgos auto conceptos, conocimientos y habilidades de una persona que se relaciona.</p>

**Fuente: Introducción a la Gestión por Competencias**

La primera aproximación defiende la importancia básica de aptitudes, personalidad y conocimientos, así como la de experiencia previa, en la estructura de la competencia.

- Las competencias profesionales pueden ser definidas como aquellas cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos habilidades y capacidades

vinculadas con el ejercicio de una profesión, así como de los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado.

**Tabla No 4. Competencias Profesionales**

COMPONENTE	DEFINICIONES
<b>COMPETENCIAS COGNITIVAS</b>	Está orientada a fomentar la capacidad de auto dirección del aprendizaje. Incluye diferentes estrategias y habilidades de procesamiento de la información como por ejemplo, procesos de pensamiento o habilidades meta cognitivas aprender a pensar y aprender a aprender
<b>COMPETENCIAS EMOCIONALES</b>	Se refiere al papel de las emociones y la actividad psicológica en el comportamiento laboral, así como las bases de la inteligencia interpersonal. Las competencias emocionales incluye también el conjunto de estrategias y habilidades del control de la activación, de la reducción de la ansiedad y del afrontamiento del estrés.
<b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>	Implica los comportamientos laborales que son accesibles a los demás y las habilidades sociales necesarias para las situaciones de interacción, estilo interpersonal, asertividad, capacidad de afrontamiento de situaciones conflictivas, habilidades para el trabajo en equipo

Fuente: Introducción a la Gestión por Competencia

Cada competencia profesional estará compuesta por conocimientos, actitudes, rasgos personales, habilidades, destrezas, emociones, motivación y aptitudes en distinto grado.

### **1.9 Las ventajas del Modelo de Gestión por Competencias**

La Gestión por Competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La concientización de los equipos para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo.

Por diversos motivos, las organizaciones invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales.

Desde el punto de vista del desarrollo, de las competencias individuales, tenemos que considerar que hay competencias más fáciles de desarrollar que otras.

Las competencias ligadas a los conocimientos y habilidades, se soportan en la formación y el entrenamiento: orientación al cliente, planificación y organización, orientación a resultados. Son más difíciles de desarrollar aquellas que tienen que ver con actitudes: iniciativa, confianza en uno mismo, tenacidad.

Luego de haber descrito detalladamente en que se basa el Modelo de Gestión por Competencias, es necesario aplicarlo a la realidad por lo cual se toma como referencia al IPSFA para que sirva de base para proponer dicho modelo.

Se sabe que el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA) es un ente el cual está regulado por la Superintendencia del Sistema Financiero. A continuación se hace una descripción de esta Institución destacando sus principales actividades.

## **2. Funciones de la gestión por competencias**

Los Modelos de Gestión por Competencias funcionan desde el Gerenciamiento donde se evalúan las Competencias Personales Específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

La Gestión por Competencias es un Modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se funcionan de esta manera:

## **2.1 Sensibilización**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencia los puestos de trabajo. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: reuniones de presentación y discusión del Modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

## **2.2 Análisis de los Puestos de Trabajo**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Estas acciones son fundamentales en este momento:

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa y realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Esto permitirá conocer el contenido de los mismos y a partir de él será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos.

## **2.3 Definición del Perfil de Competencias Requeridas**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos.

Será el punto de partida para programas y acciones de reclutamiento y selección; programas de formación (adecuados a las necesidades de la organización y planes de carrera)

diseñando trayectorias profesionales que correspondan con los perfiles de exigencia de los puestos.

#### **2.4 Evaluación Sistemática y Redefinición de los Perfiles**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del Modelo. A partir del análisis de puestos se elaborarán planes salariales equitativos.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Ahora bien, ¿Cuál es el objetivo de realizar evaluaciones por competencias?

- ✓ Detectar necesidades de formación, comparando el "perfil de exigencias" con el "perfil de competencias".
- ✓ Promociones
- ✓ Planes salariales

En cuanto al perfil de competencias, es preciso diferenciar entre competencias genéricas y competencias específicas. Las competencias genéricas hacen referencia a los comportamientos que cada persona debe poseer para pertenecer a la organización. Las competencias específicas, son habilidades, conocimientos y actitudes requeridas de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada área. Las competencias específicas varían entre áreas y puestos, según los requerimientos específicos de cada una.

### **3. Dimensiones y variables de la Gestión por Competencias**

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia las cuales son:

- **IDENTIFICACIÓN**

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

- **NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS**

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

- **FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma.

Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

- **CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.<sup>8</sup>

#### **4. Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral**

La teoría de Competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde, los diferentes procesos que la componen.

- **DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES:** En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea, que los resultados estén alineados con las estrategias de la empresa; como complemento de este

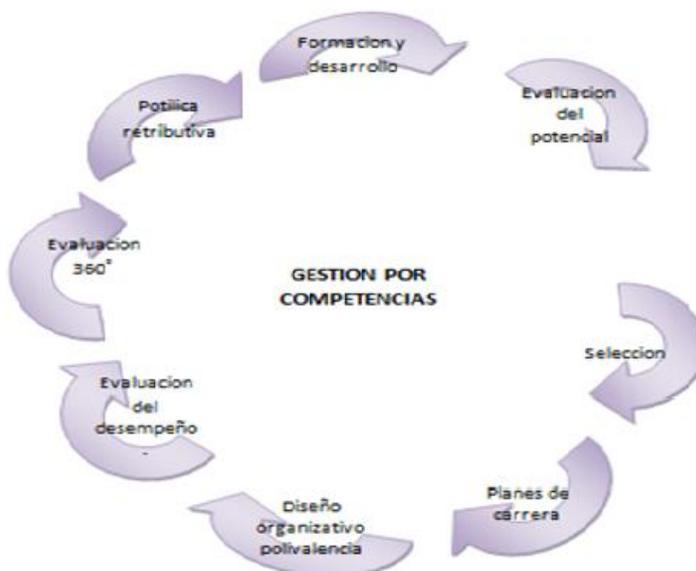
---

<sup>8</sup>CINTEFOR; Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales:

[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)

proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados, partiendo desde perspectivas ya existentes para el involucramiento de las personas en el ámbito laboral.

**Figura No 1. Estructura de Gestión por Competencias**



Fuente: Ernest & Young. Gestión por Competencias. Manual del Director de Recurso Humanos.

Ahora bien, siendo el tema de Gestión por Competencias tan complejo uno de los estudios más importantes fue realizado por Ernest & Young, quien desarrolla el enfoque de Estructura de Gestión por Competencias (ver figura No 1) por tal razón se toma como base sus apartados para poder aplicarlo dentro del IPSFA. A continuación se presentan los principales hallazgos:

### **SELECCIÓN**

Existen diferentes métodos y sistemas de selección para incorporar personas a la organización. El más efectivo será el que identifique qué candidato se adapta mejor al puesto de trabajo con un coste adecuado.

Los sistemas de selección basados en competencias conciben y emplean estas como filtros, mediante los cuales se consigue seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en una evolución ascendente, comprobada en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor al desempeño de un puesto de trabajo.

La descripción de puestos y de sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.

### **PLANES DE CARRERA Y SUCESION**

A través de una política de recursos humanos se busca la formación de personas que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Siguiendo el enfoque de competencias, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a

desarrollar para un desempeño superior, ya sea el puesto de trabajo actual o en otro de la organización. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas.

Todo esto tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ellas, permitiendo definir el momento de la sucesión.

El plan de carreras dentro de una empresa se puede representar gráficamente de dos formas:

- Mapas de trayectorias.
- Plan de sucesión

### **DISEÑO ORGANIZATIVO/POLIVALENCIA**

Para flexibilizar la organización es necesario que sus recursos sean adaptables a diferentes situaciones. Mediante el sistema de competencias se logra un conocimiento superior del equipo humano en la empresa, de las características y aptitudes de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Si se utiliza correctamente esta información es posible hacer que la empresa sea más flexible en el campo de los Recursos Humanos. El personal tiene competencias similares en el desarrollo de puestos de trabajo diferentes; así que se les puede ubicar y reubicar de acuerdo a sus competencias y a las necesidades del puesto.

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

En la Gestión de los Recursos Humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporarán a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información mediable y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada persona.

## **EVALUACION 360°**

Proceso de recolectar, elaboración y comunicación de información de forma estructurada en beneficio de la mejora continua. Es un instrumento muy versátil que puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la Organización.

Dentro del enfoque de Competencias este método consiste en cumplimentación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado. Dicho

cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las Competencias para el puesto de trabajo.

### **POLITICA RETRIBUTIVA**

La tendencia hacia estructuras más planas en las organizaciones, con un menor grado de jerarquía, requiere la implementación de una nueva política retributiva que añada un parámetro adicional al puesto de trabajo desempeñado. Las competencias pueden ser un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función del desempeño realizado; permiten remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades/cualidades con parámetros objetivos de medición previamente definidos.

Las competencias son un método muy efectivo para medir la retribución variable dentro de un sistema, pues miden el desempeño de las personas en su puesto de trabajo. Sin embargo, no pueden ser el único parámetro para fijar el salario fijo, o base, ya que se deben tener en cuenta otros factores:

- La responsabilidad del puesto.
- El salario que se paga en el mercado laboral.
- Los requerimientos del puesto.

### **FORMACION Y DESARROLLO**

Los miembros de la organización deben de adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Como se ha mencionado, el sistema analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Por ello, resulta una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación que requieren, o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo.

A través del análisis de adecuación persona-puesto, se busca detectar las competencias clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente, con el objeto de realizar un plan de formación específico, individual o colectivo. Así, es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa.

Existen diferentes métodos complementarios al sistema de competencias para detectar las necesidades de formación:

- Observación directa por expertos en formación.
- Análisis del desempeño y del potencial de los planes de carrera y desarrollo.
- Encuestas estructuradas al grupo.

El diseño del plan de formación se debe realizar específicamente para satisfacer las características y necesidades de cada situación. Antes de establecer el programa es necesario conocer la formación que se desea transmitir a las personas y cuál es el método ideal para la adquisición de los conocimientos. Asimismo, hay que considerar la aplicación en costes de cada programa y los beneficios que aportara.

Para garantizar el éxito en la implantación de un plan de formación, se utilizara una metodología que considere aspectos para planificar, diseñar, desarrollar y mantener la formación de acuerdo a las necesidades de la organización.

Un plan de formación bien diseñado e implantado puede aportar diferentes beneficios a la empresa, tales como:

- Motivación del personal en un ambiente estimulante y emprendedor.
- Creación de un canal de comunicación interpersonal e intergrupala través de la organización.
- Mejora del desempeño de las actividades de la organización, favoreciendo la adecuación profesional de las personas a las exigencias de los puestos.
- Promoción del desarrollo personal y profesional en la organización.
- Integración de los objetivos individuales con los de la organización.
- Creación y mantenimiento de una cultura corporativa, marco de referencia de todas las decisiones dentro de la empresa y elemento de integración.
- Es una buena herramienta para promover y difundir los cambios dentro de la organización.
- Fomento de la participación activa de los individuos en la consecución de objetivos.

A partir de este enfoque, la empresa debe de ser capaz de generar, transmitir y difundir los conocimientos previamente adquiridos.

### **EVALUACION DEL POTENCIAL**

Una vez conocidos los resultados que cada una de las personas ha aportado a la empresa, es necesario conocer su potencial de desarrollo dentro de la organización lo que depende principalmente de los siguientes factores: capacidades actuales y nivel de adecuación al puesto que ocupa.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Fuente: en base a Ernest & Young Gestion por Competencias. Manual del Director de Recurso Humanos.

## **B. SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA DE PENSIONES (BASE LEGAL)<sup>10</sup>**

### **1. Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's)**

El Sistema de Pensiones establecido en El Salvador desde 1998, se basa en un modelo de capitalización individual, en el que los trabajadores afiliados son propietarios de una cuenta de ahorros en la que se depositan periódicamente las cotizaciones que ellos realizan junto con los aportes que les corresponden hacer a sus empleadores.

Los ahorros de los trabajadores de conformidad a la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones son de su exclusiva propiedad y únicamente pueden ser utilizados para pagar pensiones u otros beneficios establecidos en la Ley al dueño de la cuenta y sus beneficiarios. Los ahorros de los trabajadores conforman en conjunto un "Fondo de Pensiones" cuya administración está a cargo de empresas privadas de giro único llamadas Administradoras de Fondos de Pensiones, generalmente conocidas como "AFP's".

Las AFP's se constituyen de acuerdo a la Ley con el objeto de administrar los ahorros de los trabajadores, función que requiere ser realizada con total transparencia y en estricto cumplimiento de una normativa especializada. Por ello, la Ley establece la existencia de la Superintendencia de Pensiones, órgano que autoriza la constitución y operación de las AFP y se responsabiliza de fiscalizar y normar el sistema de pensiones, es decir revisar el cumplimiento de la normativa aplicable al funcionamiento de las AFP's.

---

<sup>10</sup><http://www.ssf.gob.sv>

Las funciones principales de las AFP'S incluyen la recaudación de las cotizaciones de los trabajadores y sus empleadores, su registro en las diferentes cuentas individuales y la inversión de los fondos colectados, con el objeto exclusivo de generar rentabilidad para los afiliados. Para hacerlo, se realizan inversiones en el Mercado de Valores, tal como se explica en un apartado posterior.

Las AFP'S también son responsables de administrar el pago de los beneficios definidos en la Ley tanto a los afiliados como sus beneficiarios, los cuales incluyen el pago de pensiones por vejez, invalidez y sobrevivencia. En esta área juega un papel muy importante la contratación de una póliza de seguro colectiva de invalidez y sobrevivencia, tal como se explica más adelante.

## **2. Rol del Estado del Sistema de Pensiones**

El rol estatal dentro del Sistema de Pensiones tiene una doble naturaleza. En primer término y como se explicó con anterioridad, el Estado es responsable de la fiscalización y emisión de normas aplicables al funcionamiento del Sistema de Pensiones y para ello, la Ley establece la creación de la Superintendencia de Pensiones como el organismo especializado de supervisión. Otro rol fundamental desarrollado por el Estado es respaldar el otorgamiento de Pensión Mínima a aquellos afiliados que por sus propios medios no sean capaces de acumular ahorros suficientes para garantizarse el pago de una pensión al menos igual a la mínima. Al otorgar este beneficio, el Estado asume un rol subsidiario directamente focalizado en aquellos trabajadores de menores ingresos, que merecen ser auxiliados solidariamente por toda la Sociedad.

### **3. Mercado de Valores en el Sistema de Pensiones**

Los fondos de pensiones deben ser invertidos de acuerdo a la Ley a través de un Mercado de Valores. El objetivo principal que se busca con ello es que los ahorros de los trabajadores crezcan en virtud de la generación de rendimientos o ganancias. Esto es importante por cuanto que las pensiones y demás beneficios que recibirán en el futuro los trabajadores, depende en gran medida del dinero que acumule en su cuenta, siendo de gran relevancia, que se genere una rentabilidad adecuada sobre las inversiones realizadas.

Las inversiones de los fondos de pensiones se realizan siguiendo una normativa muy clara que exige el cumplimiento de requisitos mínimos de clasificación de riesgo y el cumplimiento de límites de inversión. El objetivo principal de que estas transacciones se realicen en mercados de valores organizados es precisamente garantizar la transparencia de las operaciones.

En la actualidad, los fondos acumulados por los trabajadores salvadoreños ascienden a más de \$ 2,700 millones, dinero que indiscutiblemente es un factor que dinamiza la operación del mercado bursátil y permite poner a disposición de potenciales emisores, recursos que pueden invertirse en proyectos productivos de mediano y largo plazo.

### **4. Sociedades de Seguros en el Sistema de Pensiones**

La industria de seguros se hace necesaria para el buen desarrollo de este sistema de pensiones, principalmente porque las AFP'S deben contratar con sociedades de seguros de personas, una póliza de seguro de invalidez y sobrevivencia cuyos

beneficiarios son los afiliados de las AFP's y su grupo familiar.

Dicha póliza de seguro tiene por objeto asegurar los pagos de pensiones por invalidez y sobrevivencia en caso de ocurrencia de enfermedades o accidentes que causen que un afiliado fallezca o quede inválido.

Las AFP's contratan anualmente este servicio mediante licitación pública, de acuerdo a una normativa establecida por la Superintendencia de Pensiones.

Por otra parte, las Sociedades de Seguros de Personas tendrán también un papel muy importante cuando se apruebe la normativa para la contratación de Rentas Vitalicias. Esta es una modalidad de pago de pensión que contempla la Ley y que se caracteriza porque el afiliado contrata una póliza que le garantiza el pago de por vida de sus pensiones.

#### **5. Los Empleadores del Sistema de Pensiones**

Todos los modelos previsionales requieren de recursos monetarios suficientes que permitan financiar y pagar las pensiones, y con mayor razón en un Sistema de Capitalización Individual donde los ahorros acumulados por cada persona tienen estrecha relación con los beneficios a recibir, de ahí que también se denomine como un sistema de contribución definida.

Uno de los principales a portantes son los empleadores o "patronos", quienes tienen como obligación y rol principal aportar de sus fondos propios un ahorro importante que se deposita en cada una de las cuentas de los trabajadores que laboran para ellos. Este ahorro equivale al 6.75% del salario

mensual, en otras palabras, alguien que devenga \$300.00 mensuales su empleador deberá aportar \$20.25 ( $\$300.00 \times 6.75\%$ ) también debe hacerlo llegar a la AFP por medio de una planilla para pagos previsionales.

Por lo antes expuesto se desprende un vínculo y relación con intereses comunes entre los empleadores - AFP'S, en donde el segundo busca convertirse en un asesor previsional y operativo. Es una práctica usual se proporcione por las administradoras diferentes servicios tales como charlas informativas y jubilatorias, asesoría operativa en la elaboración correcta de planillas, entrega de estados de cuenta al personal, afiliación de nuevos empleados, etc. De modo tal que la vigencia y fortalecimiento de la relación empleador-AFP es vital para una mejora continua y mayor eficiencia en la difusión de las obligaciones y beneficios que contempla esta ley.

## **6. Los afiliados del Sistema de Pensiones**

Formalmente las funciones básicas de los trabajadores al interior de la Ley SAP se remiten primero a la afiliación por medio de un contrato con carácter vitalicio con la libertad de elegir su AFP'S del acto anterior y en segundo lugar se origina la obligación de cotizar, actualmente es un máximo del 6.25% del salario mensual, el cual se divide un 3.25% que se destina a su Cuenta Individual de Ahorro para Pensiones (CIAP), un 1.3% al pago del seguro de invalidez y sobrevivencia y un 1.7% como precio máximo por la administración y manejo de la cuenta.

Dado que cada afiliado es propietario de su cuenta de ahorros, es importante que los trabajadores se interesen por darle seguimiento periódico al saldo que acumulan en la misma. Para ello cuentan con una Libreta de Ahorros y les es remitido

semestralmente un Estado de Cuenta. Adicionalmente si así lo desean, pueden preguntar en las Agencias de las AFP'S en la que se encuentran afiliados, su saldo o cualquier consulta sobre el tema. Es muy importante que cada trabajador se cerciore periódicamente de que se estén aplicando correctamente en su cuenta las cotizaciones que realiza mes con mes. El detalle sobre las de tasas de cotizaciones en porcentajes se ilustra a continuación en los cuadros número 1 y número 2.

**Cuadro No 1. Tasas de Cotizaciones de las AFP's año 2013.  
Sistema de Ahorro para Pensiones (en las AFP's)**

TIPO DE EMPLEADO	AÑO	COTIZACIONES EN PORCENTAJES AL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES (AFP)			
		Empleado%	Empleador		Total %
			Cotización a cuenta%	Comisión máxima %	
Empleado Público Administrativo y Empleado Empresa Privada	2013	6.25	4.05	2.70	13.00
Empleado Pensionado o con edad legal para pensionarse	2013	6.25	4.05	1.50	11.80
Empleado Público Docente	2013	6.25	4.05	2.70	13.00

Fuente: [http://www.ssf.gov.sv/index.php?option=com\\_content&view](http://www.ssf.gov.sv/index.php?option=com_content&view)

**Cuadro No 2. Sistema de Pensiones Público (INPEP e ISSS)**

TIPO DE EMPLEADO	AÑO	COTIZACIONES EN PORCENTAJES AL SPP (ISSS E INPEP)		
		Empleador %	Empleado %	Total %
<b>Empleado Público Administrativo (cotiza al INPEP)</b>	<b>2013</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>14.00</b>
<b>Empleado Público Docente (cotiza al INPEP)</b>	<b>2013</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>14.00</b>
<b>Empleado Empresa Privada (cotiza al ISSS)</b>	<b>2013</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>14.00</b>

Fuente: [http://www.ssf.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view](http://www.ssf.gob.sv/index.php?option=com_content&view)

### **C. ANTECEDENTES DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSEFA)**

En enero de 1981 surge en El Salvador el Sistema de Pensiones del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, creado por Decreto Legislativo No. 500 de la Junta Revolucionaria de Gobierno, con la finalidad de administrar los fondos de pensiones de todos sus afiliados y las reservas técnicas del Instituto. No obstante, desde enero de 1974, su naturaleza se limitaba a brindar prestaciones como: el Fondo de Retiro y el Seguro de Vida Solidario, así como a conceder préstamos personales e hipotecarios. En este entonces, la Institución se denominaba Caja de Ahorro Mutual de la Fuerza Armada (CAMFA).

Para ofrecer a sus cotizantes una amplia cobertura previsional, además de las Pensiones por Retiro, Invalidez y Sobrevivencia,

IPSFA mantuvo las prestaciones y las líneas de crédito que brindaba desde sus inicios como CAMFA, e incorporó los programas de Rehabilitación, Recreación y Auxilio de Sepelio; lo cual vendría a robustecer su accionar institucional, así como a maximizar los servicios indispensables para mejorar la condición de vida de todos sus afiliados.

Para 1983 el IPSFA amplía la cobertura de servicios a todos los afiliados que residen en la Zona Oriental, a través de la Sucursal en San Miguel. En 1984 El Instituto crea una Funeraria llamada Funeraria de la Fuerza Armada FUDEFSA, Unidad de Negocio con sede en San Salvador y que brinda servicios funerarios a nivel nacional a toda la sociedad salvadoreña, además de la oportuna asesoría y ayuda en los trámites funerarios.

En el año de 1985 Nace el Centro de Rehabilitación Profesional de la Fuerza Armada (CERPROFA), con la finalidad de rehabilitar integralmente a los afiliados que sufrieron lesiones a raíz del conflicto armado, e incorporarlos a la vida productiva del país.

En 2011 se celebra la Conmemoración del Trigésimo Aniversario de Fundación del IPSFA, año en el que se asume un rol ambicioso y dinámico al renovar la imagen de fachada del edificio IPSFA "Torre El Salvador", actual sede de las oficinas centrales, lo cual es el fiel reflejo de la nueva etapa que la Institución ha emprendido, mediante el desarrollo de proyectos visionarios dentro de la industria inmobiliaria como: complejo residencial Loma Linda 237 lotes urbanizados de Greenside Santa Elena y el proyecto habitacional Kuaukali dirigido a Oficiales y Suboficiales de la Fuerza Armada; los que se presentan como atractivas oportunidades de inversión para convertir al IPSFA en una entidad con mayor solidez.

**1. Misión del IPSFA**

Desarrollar una gestión efectiva de los recursos, para otorgar las prestaciones y beneficios, de acuerdo al compromiso asumido con nuestros afiliados.

**2. Visión del IPSFA**

Ser una institución confiable, garante de un sistema previsión social sostenible, con un modelo tecno-innovador.

**3. Objetivo General**

Ser una Institución Previsional solvente y auto sostenible en el tiempo y cumplir los compromisos previsionales en el momento oportuno y con calidad.

**4. Funciones del IPSFA**

- **Asesor Jurídico:** Proveer asesoría legal y jurídica al Gerente General, relacionada con el quehacer administrativo, funcional y operativo del IPSFA.
- **Asesor Técnico Urbanístico:** Asesorar a la Gerencia General y los demás trabajos del Instituto en la consecución de proyectos urbanísticos en terrenos del Instituto ubicados en todo el territorio nacional, y analizar las posibilidades de inversión asesorando también a los encargados que la Gerencia General designe en el montaje y consecución de proyectos inmobiliarios específicos que generen rendimientos al Instituto.
- **Asesor de Inversiones:** Brindar Asesoría en materia de inversiones al Gerente General, así como también, garantizar que las propuestas de Inversión elevadas a Consejo Directivo cuenten con el debido soporte técnico y legal pertinente.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup><http://www.ipsfa.com>

## **5. Políticas del IPSFA<sup>12</sup>**

### **A. Políticas generales**

### **B. Políticas disciplinarias**

### **C. Políticas de comunicación externas**

- Políticas de Prensa
- Políticas de Administración de la Información
- Políticas de Publicidad Institucional
- Políticas de Relaciones Públicas
- Políticas de Apoyo Logístico
- Políticas de Imagen
- Políticas de Solidaridad Institucional

### **D. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNAS**

- Políticas de Identidad Institucional
- Políticas de Transparencia y Puertas Abiertas
- Políticas de Fidelización y Motivación
- Política de Monitoreo
- Política de Soportes Comunicacionales
- Política de Comunicación Electrónica
- Política de Instrumentos Normativos de comunicación
- Política de Imagen Visual Corporativa
- Política de Insumos Informativos

## **6. Estructura Orgánica y Funciones**

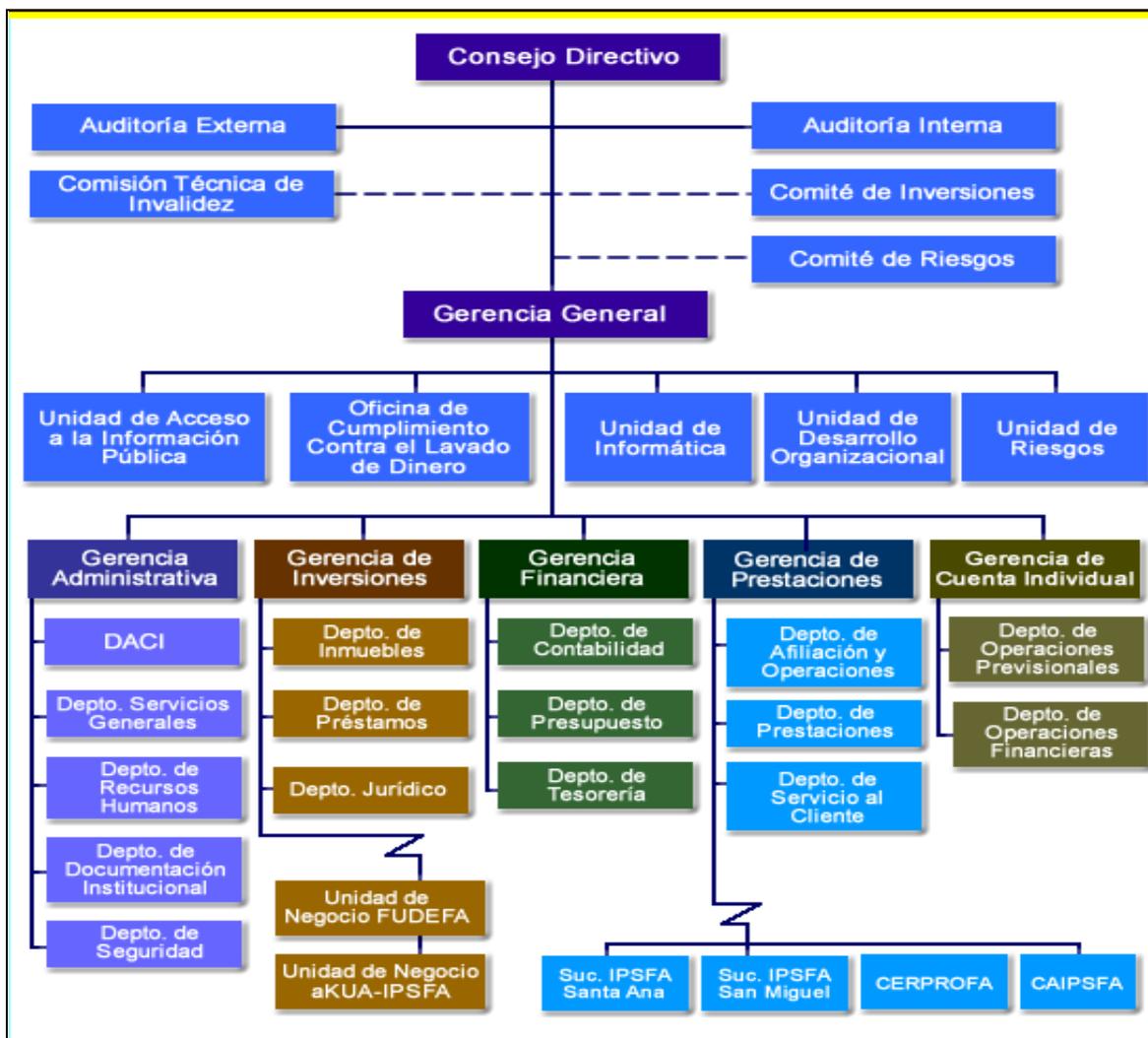
### a) Niveles jerárquicos (organigrama)

La figura No 3, muestra la estructura organizacional del IPSFA, destacándose como aspectos fundamentales el hecho que es una institución que se rige por un cuerpo colegiado (Consejo Directivo) y que la Unidad de Recursos Humanos a la que se pretende implementar un modelo de gestión por competencias, es una unidad adscrita a la Gerencia.

---

<sup>12</sup> Ver en Anexo No 1.

Figura No 2. Estructura Organizativa del IPSFA



Fuente: <https://www.ipsfa.com>

Administrativa. Adicionalmente, la figura muestra un sistema de organización del IPSFA tradicional, es decir, un modelo de organización estrictamente vertical, con sus líneas jerárquicas de mando y de staff claramente delimitada e identificable, agrupando cada una de sus funciones institucionales en departamentos (departamentalización).

Además de poseer sus oficinas Centrales en San Salvador, cuenta con sucursales, en las zonas Occidental (Santa Ana) y la zona oriental (San Miguel), con el fin de contribuir a prestar un

mejor servicio a sus afiliados que residen fuera del área central de San Salvador.

#### **b) Detalle de funciones de cada unidad administrativa**

- **Consejo Directivo**

Consejo Directivo del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada.

- **Gerencia General**

Los objetivos y funciones del Gerente General se encuentran establecidos en la Ley del IPSFA Art. 15 y Reglamento General de la Ley Art. 12 y 13.

#### **Atribuciones del gerente general (Art.15. Ley del IPSFA)**

El Gerente General es la más alta autoridad administrativa y tendrá las atribuciones siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir esta Ley, sus Reglamentos y las Resoluciones del Consejo;
- b) Presentar al Consejo Directivo los proyectos de presupuesto anual de ingresos y egresos y de salarios; el balance anual de las operaciones dentro de los sesenta días siguientes al término del respectivo ejercicio; y una memoria anual de labores dentro del mismo plazo;
- c) Someter a la decisión del Consejo Directivo todas aquellas cuestiones que sean de la competencia de éste;
- d) Dictar las normas de administración y funcionamiento del Instituto;
- e) Nombrar, ascender, sancionar, remover y conceder licencias al personal a su cargo de conformidad con las normas legales y reglamentarias pertinentes;

- f) Efectuar las convocatorias a las sesiones a los miembros del Consejo Directivo;
- g) Establecer métodos prácticos para que las prestaciones den su mayor eficiencia en calidad y economía;
- h) Preparar los programas de trabajo, hacer los estudios e investigaciones de carácter técnico en lo que se refiere a las cotizaciones, aportaciones, prestaciones y beneficios, y elevar sus propuestas al Consejo Directivo;
- i) Proponer al Consejo la creación de dependencias del Instituto; y
- j) Las demás que le señale el consejo Directivo, esta Ley, su Reglamento General y demás disposiciones aplicables.

Art. 12(Reglamento general). Corresponderá al Gerente General la ejecución de los acuerdos y el desarrollo de los programas aprobados por el Consejo Directivo, y las funciones administrativas y financieras, orientadas al cumplimiento de los objetivos señalados en la Ley y estará bajo su dependencia todo el personal del Instituto. El Gerente General será auxiliado en sus funciones por los Gerentes y los Subgerentes que sean necesarios.

Art. 13 (Reglamento general. Son atribuciones y deberes de la Gerencia General, además de las contenidas en el Art. 15. de la Ley, las siguientes:

- a) Asumir las funciones que expresamente le delegare el Consejo Directivo;
- b) Reunirse oportunamente con los funcionarios correspondientes del Instituto para la preparación de los Proyectos de Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos y de Salarios, el Balance Anual de Operaciones, y la Memoria

Anual de Labores, y presentarlos al Consejo Directivo en las fechas prescritas en la Ley.

- c) Preparar los Proyectos de los Reglamentos del Instituto, así como de Reformas a la Ley y a dichos Reglamentos, que se consideren necesarios y someterlos a la consideración del Consejo Directivo;
- d) Elaborar el Proyecto de Presupuesto de Inversión de las Reservas del Instituto para el próximo año fiscal; y
- e) Aprobar las erogaciones que no excedan del límite establecido por el Consejo Directivo en cada presupuesto anual.

- **Gerencia de cuenta individual.**

Garantizar el pago oportuno de las prestaciones adquiridas por los afiliados y beneficiarios que se encuentren dentro del Sistema de Capitalización de Cuenta Individual, de acuerdo a lo que establece la Ley y Reglamento IPSFA.

- **Departamento de operaciones previsionales.**

Controlar la recaudación de Ingresos por cotizaciones para actualizar las cuentas individuales de los afiliados activos, pertenecientes al sistema de capitalización.

- **Departamento de operaciones financieras**

Mantener un adecuado nivel de liquidez para hacerle frente a los compromisos Financieros e invertir los excedentes bajo las condiciones de seguridad, liquidez y rendimiento. Así como emitir los estados Financieros de manera oportuna, para una adecuada toma de decisiones para el sistema de capitalización.

- **Gerencia de prestaciones**

Velar porque se realice el pago y otorgamiento de las prestaciones y otros beneficios a los afiliados y beneficiarios, en forma oportuna y eficiente, de acuerdo al marco legal y normativo institucional y de competencia.

- **Departamento de afiliación y operaciones**

Mantener actualizada la base de datos de los afiliados y empleadores. Administrar la cartera de empleadores, mediante la asesoría oportuna y la atención personalizada. Controlar la recaudación de cotizaciones laborales y patronales para actualizar las cuentas individuales.

- **CAIPSFA (Centro de Atención Integral a Pensionados IPSFA)**

Desarrollar y promover los programas educativos, recreativos y de salud para la población pensionada Adulto Mayor de la Fuerza Armada, contribuyendo a que se sientan aceptados por sus compañeros, la familia y la sociedad.

- **CERPROFA (Centro de Rehabilitación Profesional de la Fuerza Armada)**

Brindar atención en rehabilitación a la población con discapacidad de la Fuerza Armada que surgió a consecuencia del conflicto armado y a la población que se encuentra de alta y ha sido lesionada en actos del servicio, para lograr su integración a la vida social y productiva del país.

- **Sucursal IPSFA San Miguel**

Dar atención ágil y oportuna a los usuarios de la zona oriental del país de todas las Prestaciones y beneficios que el IPSFA ofrece.

➤ **Departamento de servicio al cliente**

Atender, orientar y asesorar a los afiliados, beneficiarios y clientes en general que soliciten algún trámite o información de los servicios que presta el IPSFA, empleando los recursos disponibles para brindarles un servicio de calidad.

➤ **Departamento de prestaciones**

Gestionar en forma eficaz, ágil y oportuna el otorgamiento de las diferentes prestaciones, con base a la Ley del IPSFA y su Reglamento.

• **Sucursal IPSFA Santa Ana**

Brindar atención ágil y oportuna a los afiliados y empleadores de la zona occidental que solicitan el trámite de prestaciones e información general, manteniendo altos estándares de servicio y cumpliendo sus necesidades y expectativas.

➤ **Gerencia Financiera**

Velar por la generación oportuna, objetiva y veraz de los estados financieros, el adecuado manejo de los recursos monetarios del Instituto, la gestión presupuestaria institucional y el cumplimiento de recomendaciones en materia financiera por parte de los Entes Fiscalizadores.

➤ **Departamento de Presupuesto**

Asesorar y supervisar a las áreas en su proceso de formulación, programación, ejecución y evaluación programática, financiera y presupuestaria, con miras a incrementar la eficiencia y buen uso de los recursos financieros.

➤ **Departamento de Contabilidad**

Emitir los Estados Financieros de manera oportuna y de conformidad a las normas y principios de Contabilidad Gubernamental, para una adecuada toma de decisiones.

➤ **Departamento de Tesorería**

Mantener un adecuado nivel de liquidez para hacerle frente a los compromisos financieros del IPSFA e invertir los excedentes bajo las condiciones de seguridad, liquidez y rendimiento. UNIDAD DE RIESGOS Apoyar y asistir a todas las unidades organizacionales del Instituto para la realización de una buena gestión integral de riesgos, propiciando acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales, actuando de forma independiente a las áreas y unidades de negocios, acorde con los estándares dispuestos en la regulación pertinente y a la adopción de mejores prácticas.

➤ **Gerencia de Inversiones**

Velar que los activos financieros del Instituto sean invertidos en adecuadas condiciones de rentabilidad, liquidez y riesgo, asimismo que los bienes inmuebles se mantengan funcionando adecuadamente y busquen su sostenibilidad.

➤ **Departamento de Préstamos**

Contribuir al sostenimiento del sistema de Previsión Social de la Fuerza Armada, por medio de la generación de ingresos y la satisfacción de las necesidades crediticias de los afiliados, a través del otorgamiento de las diferentes líneas de créditos.

➤ **Unidad de negocios FUDEFA**

Proporcionar la prestación de Auxilio de Sepelio ya sea mediante la entrega en dinero, ó en servicio directo a los afiliados con derecho a esta prestación.

➤ **Departamento de Inmuebles**

Obtener a través de la cartera de Inmuebles, mayores niveles de rentabilidad gestionando eficiente y racionalmente los recursos asignados.

➤ **Departamento Jurídico**

Proveer al Instituto la asesoría y gestión en materia legal, para salvaguardar los intereses del mismo, tanto en procesos administrativos, como judiciales, tomando en cuenta la Ley del IPSFA, su reglamento y otras normas y disposiciones legales que apliquen a la Institución.

➤ **Unidad de negocios AKUA-IPSFA**

Asegurar el suministro de agua potable para sus clientes, cumpliendo con la norma salvadoreña obligatoria de agua potable y otras normativas relativas al agua para consumo humano.

➤ **Unidad de Desarrollo Organizacional**

Administrar los procesos de planificación en sus etapas de formulación, seguimiento y evaluación; diseñar y actualizar los documentos que estén relacionados con la administración de procesos del IPSFA, y proporcionar ayuda en proyectos y estudios de investigación relacionados con el estudio organizacional.

➤ **Unidad de Acceso a la Información Pública**

Coordinar y controlar el acceso a la información pública producida, manejada o resguardada en el IPSFA a través de las diversas formas previstas por la Ley de Acceso a la Información Pública.

➤ **Oficina de Cumplimiento contra el Lavado de Dinero**

Supervisar que efectivamente los funcionarios y empleados del Instituto cumplan la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, y demás reglamentos e instructivos relacionados, informando a la Gerencia General los resultados obtenidos de esa supervisión.

➤ **Unidad de Informática**

Ser los responsables ante el IPSFA del diseño de los nuevos sistemas de información y mantenimiento óptimo de los actuales como también de la plataforma tecnológica informática Institucional.

➤ **Gerencia Administrativa**

Administrar eficientemente los recursos humanos y administrativos, respetando el cumplimiento del marco legal y normativo que rige al IPSFA.

➤ **Departamento de Seguridad**

Proporcionar apoyo técnico y logístico de seguridad de la Institución, protegiendo al personal que labora, a los afiliados que realizan trámites y los bienes patrimoniales de la Institución.

➤ **Departamento de documentación**

Brindar un adecuado resguardo de la documentación resultante de las diferentes operaciones realizadas en la Institución; así como, un eficiente control en el préstamo de los mismos.

➤ **Departamento de Recursos Humanos**

Facilitar la Administración del Capital Humano, mediante eficientes sistemas para proveer recursos con las competencias que demanda la organización con programas de capacitación y desarrollo, condiciones seguras de salud y trabajo, así como políticas y normativas que permitan establecer relaciones laborales satisfactorias tanto para la organización como para el empleado.

➤ **Departamento de Servicios Generales**

Proporcionar eficientemente el apoyo de mantenimiento, transporte, telecomunicaciones, servicios administrativos y de seguridad industrial, a las distintas unidades e inmuebles del Instituto, garantizando el buen estado de las instalaciones y equipos, así como el transporte y las comunicaciones del Instituto.

➤ **Departamento de Adquisición y Contrataciones institucionales**

Suministrar a las áreas del Instituto, el abastecimiento de obras, bienes y servicios que sean requeridos, de forma ágil y oportuna, con las condiciones óptimas de calidad y precio, contribuyendo así al logro de los objetivos del IPSFA.

➤ **Comité de Riesgos**

Asesorar e informar al Consejo Directivo sobre la gestión integral de riesgos, así como asegurar su adecuada identificación, seguimiento y control.

➤ **Comité de Inversiones**

Organismo especializado, técnico-asesor y encargado de conocer, analizar y proponer al consejo Directivo, las recomendaciones convenientes y oportunas para las inversiones del Instituto.

➤ **Comisión Técnica de Invalidez**

Evaluar y declarar el porcentaje o grado de invalidez de los afiliados al IPSFA o de sus beneficiarios, a efecto de establecer su derecho a pensión, y vigilar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ley del Instituto.

➤ **Auditoría Interna**

Brindar apoyo a la Administración del Instituto a través de la evaluación del grado de economía, eficiencia y eficacia de los sistemas administrativos, financieros y tecnológicos, así como en el cumplimiento del marco Jurídico-Institucional.

➤ **Auditoría Externa**

Realizar un examen crítico, sistemático, detallado e independiente de los sistemas de información financiera del IPSFA, utilizando técnicas determinadas con el objeto de emitir una opinión sobre sí los estados financieros han sido preparados de acuerdo con el marco de referencia de información financiera aplicable; formulando las observaciones y recomendaciones pertinentes para su mejoramiento.

## 7. Servicios que presta el IPSFA

Entre las principales funciones que desempeña la institución están:

- **Préstamos Personales:** Todos los Afiliados con un mínimo de 2 años cotizados y Pensionados al IPSFA pueden acceder a nuestras líneas de Créditos Personales. La tasa de interés es del 10% y a 36 meses plazo máximo. Obtienen hasta 6 veces el monto de su salario básico mensual o pensión.
- **Préstamos Hipotecarios:** Tasa de interés 8% anual. Pueden acceder todos los Afiliados con 5 años cotizados como mínimo y Pensionados al IPSFA. Aplica para adquisición de vivienda, construcción, ampliación y mejoras, compra de terreno y pago de deudas hipotecarias.
- **Prestaciones:** Pensión por Retiro, Pensión por Invalidez, Fondo de Retiro, Seguro de Vida, Auxilio de Sepelio etc.

## 8. Base Legal

- **creación, naturaleza, objeto y domicilio (Art. 1 ley del IPSFA)**

Créase el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, como una Institución Autónoma de Derecho Público, de Crédito, como una Institución Autónoma de Derecho Público, de Crédito, con personalidad jurídica y con recursos propios, que tendrá por objeto la realización de fines de previsión y seguridad social para los elementos de la Fuerza Armada y tendrá como domicilios principales las ciudades de San Salvador y Nueva San Salvador. En el contexto de esta Ley y de sus Reglamentos podrá denominarse el Instituto o podrá abreviarse IPSFA.

Se constituyen de acuerdo a la Ley con el objeto de administrar los ahorros de los trabajadores, función que requiere ser realizada con total transparencia y en estricto cumplimiento de una normativa especializada. Por ello, la Ley establece la existencia de la Superintendencia de Pensiones, órgano que autoriza la constitución y operación de las AFP y se responsabiliza de fiscalizar y normar el sistema de pensiones, es decir revisar el cumplimiento de la normativa aplicable al funcionamiento de las AFP.

Las inversiones de los fondos de pensiones se realizan siguiendo una normativa muy clara que exige el cumplimiento de requisitos mínimos de clasificación de riesgo. El objetivo principal de que estas transacciones se realicen en mercados de valores organizados es precisamente garantizar la transparencia de las operaciones.<sup>13</sup>

---

13 <https://www.ipsfa.com>

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSEFA)**

#### **A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En el ambiente laboral moderno las Competencias Profesionales tienen un gran predominio en el desempeño laboral. Las nuevas modificaciones en el mundo del trabajo, sobre todo a causa de la introducción de las actuales tecnologías, generan necesidades formativas. Más allá de las reformas y su insuficiencia por la continua demanda socio laboral, ante el acelerado y progresivo cambio, se observa como las propias empresas pasan a constituirse en instituciones formativas, productoras de competencias y cualificaciones concretas e inmediatas.

Las actuales competencias requeridas por la nueva organización no son sólo individuales, aparece el concepto de competencia colectiva, incluso con mayor importancia e incidencia que la competencia individual.

De ahí que las estrategias de desarrollo de recursos humanos consideren la importancia del grupo en el desarrollo de la "organización que aprende". Con todo, esta nueva lógica de las competencias viene a evidenciar la importancia de las mismas, individuales, relacionales, sociales y participativas, más allá de las técnicas, metodológicas o procedimentales. Se alude al Capital Humano como capital intangible en la gestión estratégica por competencias. Estos desarrollos, sin pretender extenderlos, también provienen de la nueva lógica de la gestión del conocimiento.

Por lo cual se enuncia la problemática en la siguiente interrogante:

¿De qué manera la propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias Contribuirá al Fortalecimiento y Desarrollo del Personal del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA)?

## **B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Método de Investigación**

Se aplica el método inductivo el cual consiste en ir de casos particulares para llegar a los generales. Este método se utilizará cuando la investigación se basa en fuentes primarias, recogidas directamente de la realidad no procesada, ya que se toma el análisis de los datos a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los encargados del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA).

### **2. Tipo de Investigación**

Los tipos de investigación se clasifican en tres: exploratorios, descriptivos y explicativos.<sup>14</sup>

- **Descriptiva**

La investigación se considera que es del tipo descriptiva, ya que busca describir situaciones o eventos tales como: talleres con los encargados, un guión de entrevista, chek list (ver Anexo No 2) todo esto con el fin de conocer como realizan la gestión del desempeño y cómo se manifiesta determinado fenómeno, así trata de especificar las características o propiedades más

---

<sup>14</sup> Hernández Sampieri, R. y otros (1994); Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.

importantes de personas y grupos. Midiendo diferentes aspectos, dimensiones o componentes del mismo.

### **3. Fuentes de información**

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó las dos principales fuentes de información: las primarias las cuales fueron determinadas por el equipo investigador y las fuentes secundarias las que están formadas por estudios previos, tesis etc. sobre la Gestión por Competencias.

#### **a) Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias para el desarrollo de la investigación, serán de tipo cualitativas, dentro de las cuales se utilizará la información proveniente de los treinta y un encargados el cual se determinó por medio del cuestionario, guía de entrevista y observación directa.

#### **b) Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias utilizadas fueron:

- Libros de textos referentes a la temática que contengan la información acerca de Gestión por Competencias por ejemplo Claude Lévy-Levoyer, (Gestión 2000); Robins Stephen, "Gestión de Modelos por Competencias" Deloitte and Touche Educación décima edición México 2004.
- Trabajos de investigación "Manual sobre Gestión por Competencias implementados en Instituciones financieras", "Modelos de Gestión Por Competencias para una pequeña Empresa". Trabajos de investigación sobre Competencias y

documentación brindada por el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA) tales como: Manual de organización y funcionamiento del comité de higiene y seguridad laboral, Políticas y Normas de formación continua del IPSFA.

#### **4. Diseño de la Investigación**

- **Investigación no experimental**

El diseño a seguir fue el no experimental, porque se limitó a la observación de cómo se realizan las funciones y tipos de evaluaciones que se llevan a cabo dentro del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA). Por lo tanto no se hizo manipulación sobre ninguna variable.

#### **5. Determinación del Universo**

Tomando en cuenta que el Universo es el conjunto de los elementos de interés en una investigación, sobre los cuales no se pretende aplicar alguna inferencia. Así mismo, población es el conjunto de todos los individuos, medidas u objetos de interés. El Universo o Población estuvo compuesto por los 31 encargados de diferentes áreas.

#### **6. Determinación de la Muestra**

La Muestra es un subconjunto representativo del Universo, que sirve para delimitar sus características en el caso de esta investigación, fue considerada a conveniencia dado que los encuestados serán los encargados de los Departamentos.

## **7. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

### **a) Observación Directa**

Las técnicas que se utilizaron para realizar la investigación fueron: la Observación Directa. Para efectos de estudio de campo se observó a los empleados dentro de las instalaciones del IPSFA lo que permitió conocer, las condiciones en las cuales trabaja el personal desde la perspectiva del investigador; el check list se dirigió a los encargados de cada departamento para lograr identificar la percepción de ellos acerca de la situación sobre las competencias profesionales y cómo se desempeñan en sus actividades.

### **b) Encuesta o cuestionario**

Esta herramienta "es una de las Técnicas de recolección de información más usadas, se fundamenta en el uso del cuestionario con el propósito de obtener información de las personas"<sup>15</sup>

La encuesta pretendió recopilar información proveniente del personal del IPSFA, para el desarrollo de este instrumento se elaboró un cuestionario, el cual es un instrumento estructurado en un orden lógico, de una guía didáctica-metodológica con preguntas orientadas a la obtención de información. (Ver Anexo No 3).

### **c) Entrevista**

Es la interacción y diálogo entre el investigador y la persona, se realizaron entrevistas a las personas claves dentro de la Institución.

---

<sup>15</sup> Cesar Augusto Bernal, fuentes y tácticas de investigación. Pág. 172

En esta técnica se hizo uso de una guía estructurada de preguntas dirigidas a los encargados de departamentos, con la finalidad de obtener la opinión de su desempeño y de cómo evalúan la situación actual en la institución (Ver Anexo No 4).

### **8. Tabulación y Análisis de Datos**

Los datos obtenidos mediante el proceso de recopilación de la información, fueron procesados en Microsoft Excel, la utilización de esta herramienta tecnológica logró presentar cuadros estadísticos y gráficos que serán de gran ayuda al grupo investigador al momento de interpretar los resultados.

La información recopilada, se tabuló con base a cada interrogante planteada en el cuestionario, considerando el objetivo de cada una de estas y haciendo una representación a través de cuadros estadísticos de tal manera que permitieran el análisis de los mismos.

### **9. Análisis e Interpretación de Datos**

La última fase es la del procesamiento de datos y se elaboró en base a los resultados de cada respuesta, permitiendo así hacer un comentario que fue el fundamento para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones pertinentes. A continuación, se presentan los resultados encontrados.

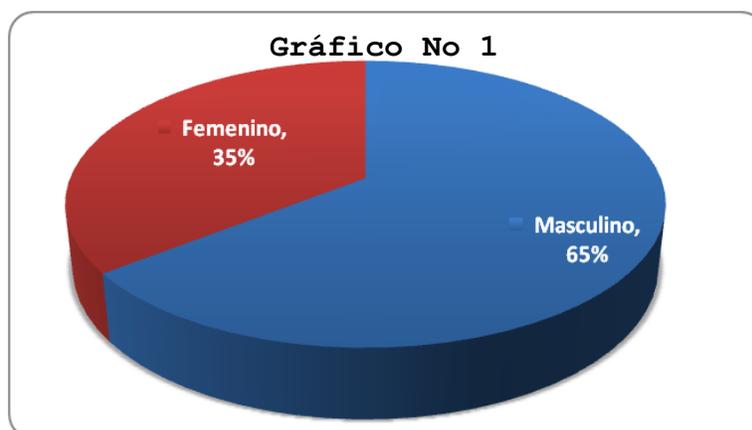
## I. Perfil del encuestado

### 1. Género

**Objetivo:** Identificar qué porcentaje del personal del IPSFA pertenece al género masculino y al femenino para poder determinar las áreas claves de los encargados.

**Tabla No 1**

Genero	Cantidad	%
Masculino	20	64.5
Femenino	11	35.5
Total	31	100.00



Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Se identificó que el porcentaje mayor fue del género masculino que el femenino en una relación 2 a 1; es decir que del 100% de empleados, un 65% de los puestos claves del IPSFA son ocupados por hombres.

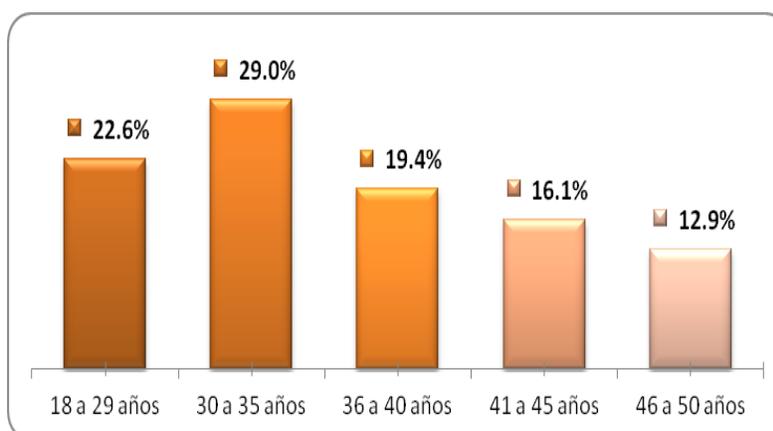
## 2. Rango de edad.

**Objetivo:** Determinar el rango de las edades que predominan en los encargados de áreas claves del IPSFA para identificar el promedio de las edades.

**Tabla No 2**

Rango Edad	Cantidad	%
18 a 29 años	7	22.6
30 a 35 años	9	29.0
36 a 40 años	6	19.4
41 a 45 años	5	16.1
46 a 50 años	4	12.9
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico No 2**



Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Se observa que el 29% de los encargados de las áreas claves dentro de la Institución, pertenecen a una población relativamente joven, según el rango de edades.

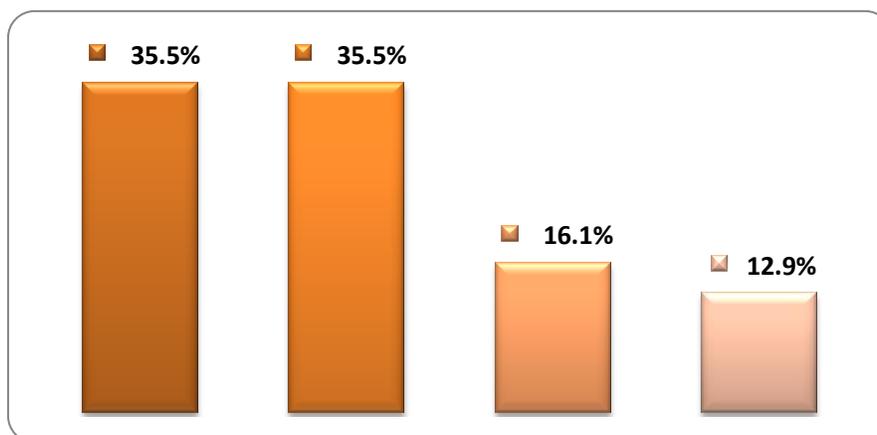
### 3. Tiempo de laborar en la Institución.

**Objetivo:** Conocer el tiempo de servicio que tienen los encargados que labora en el IPSFA.

**Tabla No 3**

Tiempo Laboral	Cantidad	%
1 - 5 años	11	35.5
6 - 10 años	11	35.5
11-15 años	5	16.1
16 a más	4	12.9
Total	31	100.00

**Gráfico No 3**



Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Existe un equilibrio en el cual respondieron la mayoría de los encargados, entre los años laborados con un porcentaje del 35.5% tienen un tiempo de trabajo relativamente considerable en la Institución, lo que indica que el IPSFA, cuenta con personas ya con experiencia laboral.

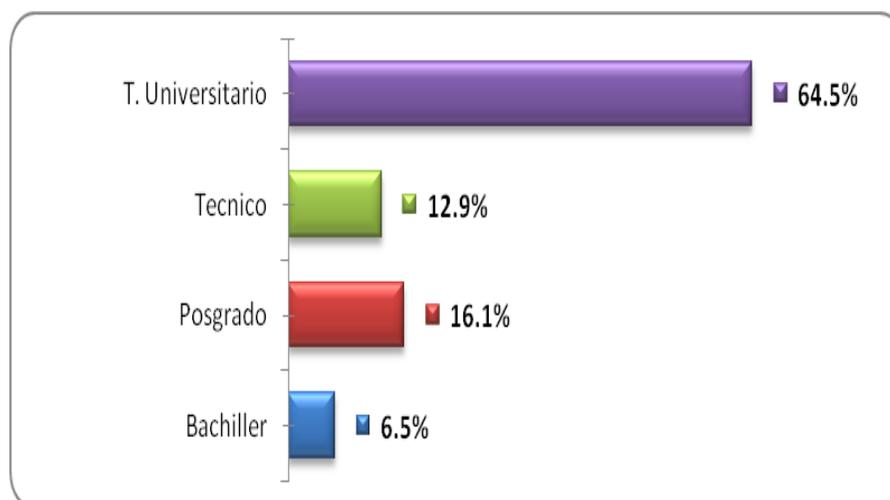
#### 4. Grado académico que posee.

**Objetivo:** Saber el grado académico de los encargados del IPSFA.

**Tabla No 4**

Opciones	Cantidad	%
Bachiller	2	6.5
Posgrado	5	16.1
Técnico	4	12.9
T. Universitario	20	64.5
<b>Total</b>	31	100.00

**Gráfico No 4**



Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Se identificó que un porcentaje de 64.5%, poseen un título Universitario lo que indica que el nivel académico de los encargados del Instituto es aceptable para los puestos que desempeñan.

## II. Situación Actual

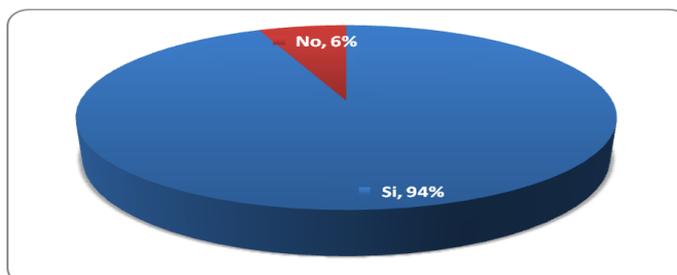
### 1. ¿Realizan Evaluaciones del Desempeño al personal que labora en la Institución?

**Objetivo:** Conocer si en el IPSFA realizan la Evaluación del Desempeño para saber si elaboran evaluaciones al personal que labora en el Instituto.

**Tabla No 5**

Opción	Cantidad	%
Si	29	93.5
No	2	6.5
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico No 5**



Fuente: Elaboración propia

#### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los resultados obtenidos el 94% opinó que Si se realiza la Evaluación del Desempeño al personal, mientras que un 6% contestaron que no realiza dicha evaluación. Por lo tanto este aspecto positivo es de relevancia para el Instituto, por que indica que se cuenta con evaluaciones y esto puede influir en el desempeño laboral ya que tendrían bases para poder evaluar las competencias.

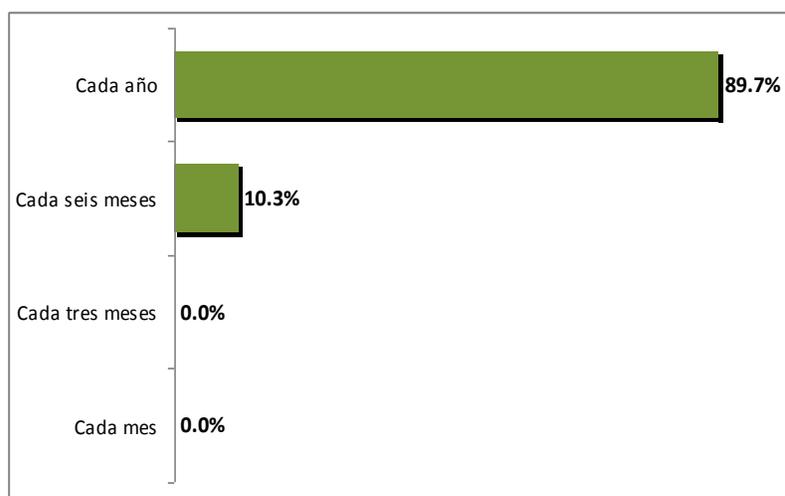
## 2. ¿Cada cuánto tiempo evalúan al personal?

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia evalúa al personal en relación con su desempeño para saber que tan periódica realizan la evaluación.

**Tabla No 6**

Opciones	Cantidad	%
Cada mes	0	0.0
Cada tres meses	0	0.0
Cada seis meses	3	10.3
Cada año	26	89.7
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico No 6**



Fuente: Elaboración propia

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los resultados obtenidos el 89.7% opinó que cada año se realizan evaluaciones al personal, mientras que un 10.3% dijo que cada seis meses. El periodo de tiempo entre cada evaluación es aceptable porque en ese lapso se pueden medir el rendimiento de los encargados.

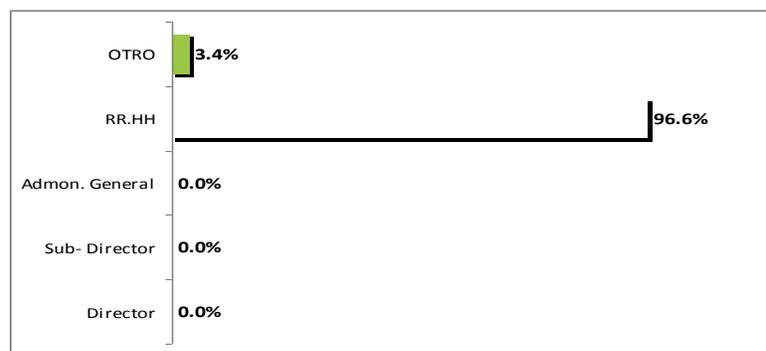
### 3. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño en el IPSFA?

**Objetivo:** Conocer quiénes son los responsables que evalúan al personal para saber si su desempeño es el idóneo para el puesto que desempeña.

**Tabla No 7**

Opciones	Cantidad	%
Director	0	0.0%
Sub- Director	0	0.0%
Admón. General	0	0.0%
RR.HH	28	96.6%
OTRO	1	3.4%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.0%</b>

**Gráfico No 7**



Fuente: Elaboración propia

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Segun los resultados obtenidos el 96.6% opinó que Recursos Humanos es el encargado de realizar la Evaluación del desempeño mientras que un 3.4% expresó que son otros los encargados de realizar la Evaluación del desempeño; el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de realizar esta evaluacion; pero tambien es importante que los encargados de los departamentos trabajen de la mano para tener un mejor control sobre las evaluaciones que realizan.

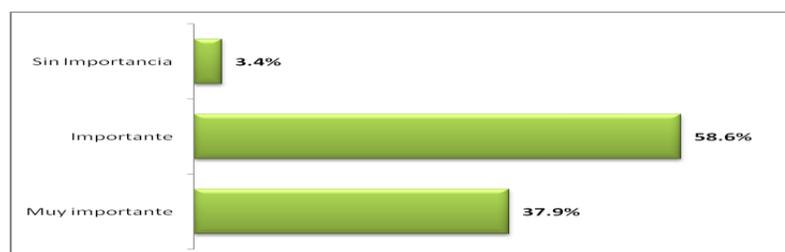
**4. ¿Cuál es el nivel de importancia en relación a los resultados esperados de la evaluación del trabajo que se realiza?**

**Objetivo:** Conocer el nivel de importancia tiene para los encargados el resultado de la evaluación que realizan ya que esto influye en el desempeño del personal para fortalecerlos en los puntos de mejora.

**Tabla No 8**

Opciones	Cantidad	%
Muy importante	11	37.9
Importante	17	58.6
Sin Importancia	1	3.4
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico No 8**



Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los resultados obtenidos un 37.9% de los encuestados opinaron que la opción "Muy importante" en cuanto a la evaluación del trabajo en el puesto que desempeña, y un 58.6% opinó que es "Importante" mientras que un 3.4% opinó que no se le daba importancia a la evaluación del trabajo. Esto se realiza para identificar el nivel de importancia que tiene la Evaluación del Desempeño y se puedan detectar a los colaboradores que se destacan por su eficiencia y esto puede servir para promoverlos internamente.

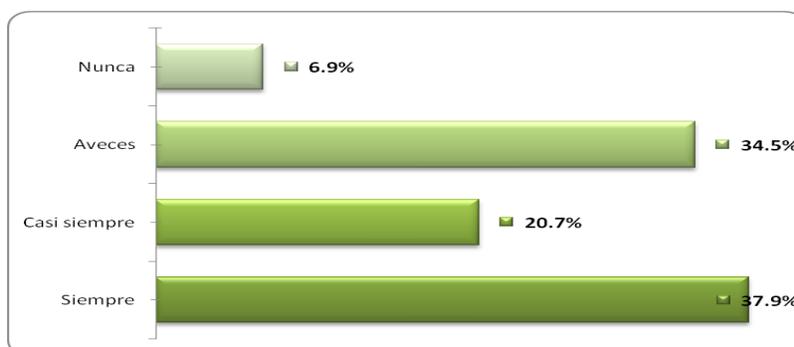
**5. ¿Con qué frecuencia le hace saber a sus colaboradores su satisfacción en el desempeño realizado?**

**Objetivo:** Identificar si se les hace saber a los colaboradores sobre la satisfacción del desempeño.

**Tabla No 9**

Opciones	Cantidad	%
Siempre	11	37.9
Casi siempre	6	20.7
A veces	10	34.5
Nunca	2	6.9
Total	29	100.0

**Gráfico No 9**



Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS E INTERPRETACION:**

Los resultados obtenidos el 37.9 % opinó que "Siempre", un 20.7% que "Casi siempre", un 34.5% que "A veces" y un 6.9% que nunca le hacen saber a sus colaboradores su satisfacción sobre su desempeño. Por lo tanto el nivel de importancia de satisfacción entre encargados-colaboradores es favorable, ya que influye en el desempeño laboral; esto demuestra que el superior esta involucrado con el resultado de sus evaluaciones.

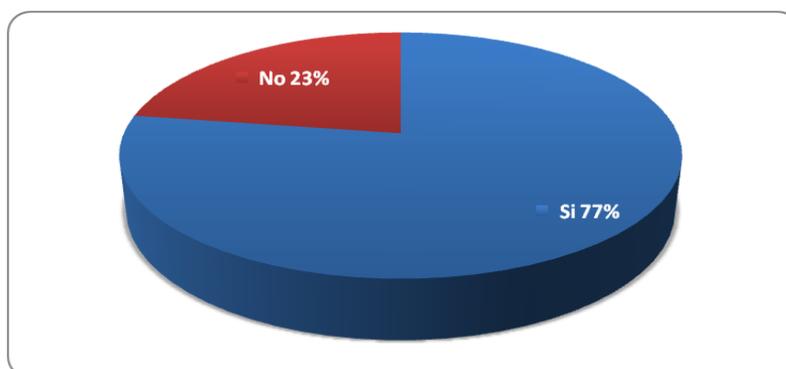
**6. ¿Capacitan al personal de acuerdo a las áreas de mejora que presenta en la evaluación?**

**Objetivo:** Conocer si el personal es capacitado en los puntos de mejora para fortalecerlos en los puntos de mejora para su puesto de trabajo.

**Tabla No 10**

Opción	Cantidad	%
Si	24	77.4
No	7	22.6
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico No 10**



Fuente: Elaboración propia

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

Los resultados obtenidos mostraron que el 77% de los encuestados afirmaron que si son capacitados y retroalimentados en las áreas de mejora lo cual es beneficioso para toda la organización. Únicamente una pequeña porción de la muestra del 23% sostuvo que no son capacitados lo cual este es un área clave para poder reforzar los puntos de mejora.

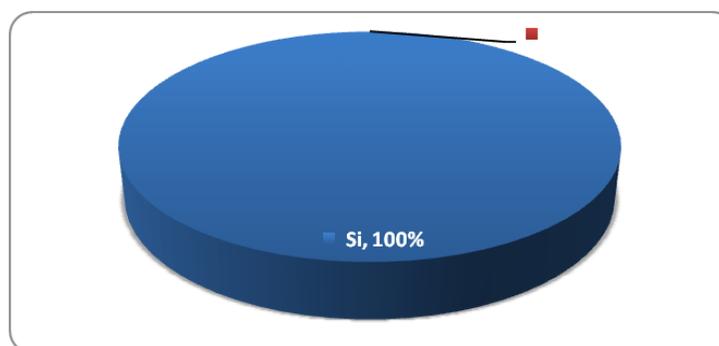
## 7. ¿Sabe usted que son las Competencias Profesionales?

**Objetivo:** Identificar si los encargados saben que son las Competencias Profesionales y como tienen que ser aplicadas en sus puestos de trabajo.

**Tabla No 11**

Opción	Cantidad	%
Si	31	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico No 11**



Fuente: Elaboración propia

### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

Se puede observar que un 100% afirmaron que si saben que son las Competencias Profesionales. Esto demuestra que tienen una base sobre lo que son Competencias Profesionales y con la propuesta del Modelo vendría a fortalecer los conocimientos que tienen.

## **8. ¿Cómo se miden las capacidades profesionales del personal que labora en la Institución?**

### **Objetivo:**

Identificar si miden las capacidades profesionales del personal de la Institución, para saber si llevan algún tipo de control interno.

Vale mencionar que por tratarse de una pregunta abierta surgieron varios puntos de vista entre los encargados, pero todos concluyen de alguna manera con lo siguiente interpretación.

### **ANALISIS E INTERPRETACION:**

El Instituto no cuenta con un Método específico para medir las Competencias Profesionales sin embargo en las diversas opiniones obtenidas manifestaron que lo realizan mediante evaluaciones pero no basado en Competencias profesionales si no enfocado únicamente al desempeño laboral.

**9. ¿Cuál de estos conceptos considera que se adecua a un Modelo de Gestión por Competencias?**

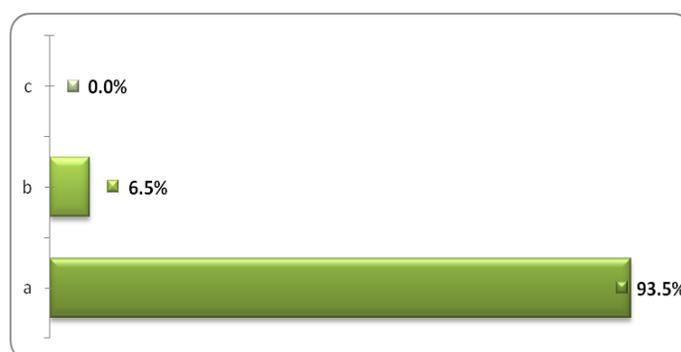
**Objetivo:** Conocer si los encargados identifican cual concepto es el que se adecua al Modelo de Gestión por Competencias.

Se les plantearon tres opciones siendo los resultados los siguientes:

**Tabla No 12**

Opción	Cantidad	%
a	29	93.5
b	2	6.5
c	0	0.0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100.0</b>

**Gráfico No 12**



Fuente: Elaboración propia.

**ANÁLISIS E INTERPRETACION:**

Un 93.5% de los encuestados manifestó que el concepto que mas se adecua al Modelo de Gestión por Competencias ya que como menciona es un "Modelo de Gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo que permite flexibilizar la organización". Y el 6.5% restante opinó la opción "b". Nuevamente refleja que tienen una base de lo que son Competencias Profesionales siendo un indicio importante para la nueva Propuesta del Modelo y su impacto en la Organización.

10.¿Qué beneficios considera se obtendrían al implementar el Modelo de Gestión por Competencias en el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada?

**Objetivo:**

Conocer por parte de los encargados que beneficios consideran que se obtendrían con la Propuesta del Modelo de Gestión por Competencias para el Personal del Instituto.

Nuevamente por tratarse de una pregunta abierta surgieron varios puntos de vista

**ANÁLISIS E INTERPRETACION:**

Se pudo identificar que las personas encuestadas si están interesadas a que surjan cambios en la Organización como el de proponer un Modelo de Gestión por Competencias, ya que mencionaron beneficios tales como el desarrollo Institucional, mejora de los procesos, logros de objetivos y mejora en el desempeño laboral. Esto traería cambios y mejoras desde el entorno organizacional hasta un nivel personal-laboral que se vería reflejado en su desempeño.

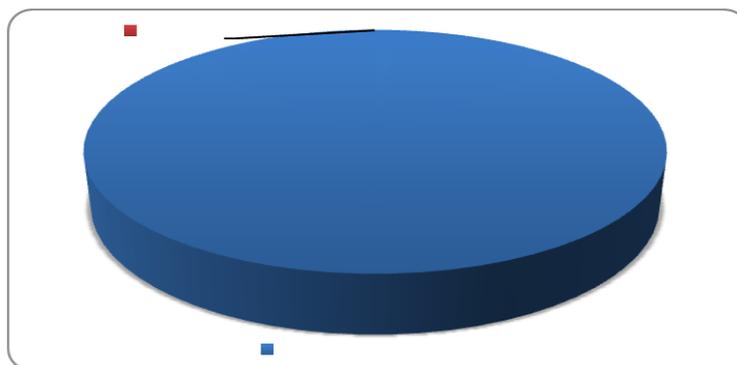
**11. ¿Considera importante proponer un modelo de Gestión por Competencias dentro de la Institución?**

**Objetivo:** Saber si los encargados están de acuerdo en la propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias para desarrollo y fortalecimiento de sus empleados y del Instituto.

**Tabla No 13**

Opción	Cantidad	%
Si	31	100.0
No	0	0.0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>

**Gráfico No 13**



Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS E INTERPRETACION:**

El 100% de los encuestados consideran importante implementar un Modelo de Gestión por Competencias y muestran disposición en cuanto a la propuesta ya que traería beneficios internamente, lo cual se reflejaría tanto en el servicio como en el logro de los objetivos de la Organización.

**C. FODA DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA**

**Cuadro No 3. Análisis FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto nivel de planificación para la ejecución de programas a desarrollar por el Instituto.</li> <li>✓ Alta experiencia en la ejecución de la administración del fondo de pensiones.</li> <li>✓ El personal cuenta con espacio físico adecuado para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>✓ Buen ambiente laboral.</li> <li>✓ El Instituto cuenta con equipos de profesionales para evaluar y minimizar riesgos.</li> <li>✓ Transparencia en la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se cuenta con una Modelo de Gestión por Competencias.</li> <li>✓ Falta considerable de Capacitación laboral.</li> <li>✓ No se realiza sondeos de satisfacción al cliente</li> <li>✓ Débil imagen de mercadeo</li> <li>✓ Centralización de funciones y Toma de Decisiones en base a la experiencia.</li> <li>✓ Nicho de mercado limitado</li> <li>✓ Debilidades gerenciales .</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de nuevos procedimientos y sistema SAP (Sistema de Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos).</li> <li>✓ Existencia de recursos materiales adecuados para el desarrollo eficiente de las actividades.</li> <li>✓ Fuerte poder adquisitivo.</li> <li>✓ Ampliación de cartera de clientes.</li> <li>✓ Invertir en publicidad para atraer clientes potenciales, usando como ventaja la certificación de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impuestos de tasas impositivas constantemente cambiantes.</li> <li>✓ La incorporación a fondo de pensiones a otras entidades, como las AFP'S.</li> <li>✓ Competencia ofrezca mejores prestaciones.</li> <li>✓ Cambios en la legislación.</li> <li>✓ Crecimiento más lento en el mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro No 3 se presenta un análisis FODA general del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA). Que abarca todas las áreas del Instituto. El cuadro muestra las Fortalezas, Oportunidades, así como las Debilidades y Amenazas, en los que se analizan los resultados de las entrevistas realizadas y las visitas efectuadas en dicha Institución.

De acuerdo a lo anterior se pudo identificar lo siguiente:

### **Fortalezas**

- Alto nivel de planificación para la ejecución de programas a desarrollar por el Instituto. Es decir que cuentan con un programa operativo anual, un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo y contiene los elementos objetivo, estrategias, metas y acciones que permite la asignación de Recurso Humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de proyectos específicos.
- Los encargados y colaboradores se encuentran abiertos y dispuestos a nuevas propuestas en cuanto al Modelo de Gerenciamiento ya que se encaminaría a un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye a tal fin, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la organización y que le diferencia en su sector.

### **Oportunidades**

- Implementación de nuevos procedimientos y sistema para facilitar hasta cierto punto los procesos internos dentro de los departamentos como por ejemplo de contabilidad y finanzas con la implementación del sistema SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos).

- Existencia de recursos materiales adecuados para el desarrollo eficiente de las actividades laborales en cada departamento. Debido al presupuesto asignado, cada área cuenta con los equipos necesarios para desempeñarse en su puesto de trabajo.

### **Debilidades**

- No se cuenta con una Modelo de Gestión por Competencias. La Organización no tiene definido bajo qué modelo se desempeña el personal ya que no poseen un esquema o marco de referencia para la administración del Instituto.
- Debido a que no cuentan un modelo de gerenciamiento definido, presenta deficientes debilidades gerenciales por parte de los encargados ya que no motivan de manera continua al personal a su cargo.

### **Amenazas**

- Impuestos del Estado constantemente cambiante, debido a los últimos cambios políticos emergentes ocurre un ligero impacto en la Institución financiera, habiendo poca información del tema, tiende a confundir a los clientes en general.
- Personal que labora se inserta con facilidad en áreas para las cuáles no fue capacitado o especializado ya que en ocasiones ingresan a laborar como pago de favores personales.

#### **D. SITUACIÓN ACTUAL**

Este apartado contiene los resultados del cuestionario de preguntas, entrevistas, Observación directa y check list, que se realizó a 31 encargados del IPSFA, obteniendo por este medio, información actual, para identificar como se encuentra el IPFA.

En la actualidad El Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada IPSFA, no cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias lo cual incide directa e indirectamente en la formación profesional de las personas para el desempeño de sus labores; actualmente se auxilian de mecanismos del pasado, basado en experiencias cotidianas y en años laborados de las personas.

Sin embargo se encontró una estructura claramente definida, ya que el personal conoce la filosofía de la Institución; los encargados señalan e identifican en la institución elementos y aspectos de mejora continua

Para ello se necesita del apoyo de todas las áreas, para que se encaminen con un nuevo enfoque estratégico que vaya de la mano con los cambios que exigen el ámbito profesional.

Asimismo, la buena disposición del personal a implementar de forma gradual, un proceso de implantación del modelo de Gestión de Competencias despierta en el personal enormes expectativas en materia de crecimiento laboral a nivel profesional y personal, ya que dicho modelo reforzaría las competencias de cada una de las unidades de la Institución.

## **E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

El diagnóstico realizado en el Instituto de Previsión Social de la Fuerza armada (IPSFA), constituye una descripción de las percepciones que los empleados tienen con respecto al Modelo de Gestión por Competencias, por medio de dicha descripción se realizó un análisis que permitió conocer el ambiente en el que los empleados desarrollan sus labores.

Al analizar los aspectos generales como género, tiempo de laborar en el Instituto y cargo desempeñando se identificó que hay más hombres que mujeres y la mayor concentración de cargos pertenece a ese género y es el que tiene mayores responsabilidades a su cargo.

Se Detectó que la mayoría de los empleados tienen conocimiento de la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Valores de la Institución y de los procedimientos necesarios para realizar su trabajo, se llevó a cabo dentro del IPSFA. Todo lo anterior constituye una ventaja que contribuirá en gran medida al crecimiento y al posicionamiento del Instituto.

En cuanto a la percepción por parte de los miembros del IPSFA se encontró un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre encargados y subordinados. La mayor parte opino que en las relaciones entre los encargados y sus compañeros de trabajo existe respeto mutuo y confianza, lo cual hace que ellos se sientan bien en el lugar de trabajo, esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable, con el objeto de lograr las metas trazadas por Instituto, y plasmadas en el Reglamento Interno laboral, dentro del IPSFA.

Una gran parte de los empleados se encuentran motivados a la hora de realizar sus actividades ya que aseveraron que existen incentivos lo que provoca satisfacción en ellos. El Instituto considera que motiva a los empleados y este factor es bien percibido de la misma forma por los empleados por tanto se considera que se está motivando correctamente y que están bien alineados en las necesidades de los empleados con las del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada.

La Evaluación del Desempeño es otro factor importante que se investigó, donde los empleados manifestaron la forma por medio de la cual son evaluados y cada cuanto tiempo se realiza la Evaluación del Desempeño en el IPSFA. Asimismo identificar a los o las personas responsables que evalúan al personal dentro del IPSFA.

Al consultar con el personal sobre la situación actual de la evaluación del desempeño demostraron que el método utilizado no es suficiente ya que no mide en un 100% la capacidad del personal involucrado; sin embargo conocen lo que son las Competencias Profesionales porque dieron una breve idea de lo que para ellos significa aunque no esté enfocado bajo ese Modelo, y esto se debe a que los perfiles no están enfocados bajo el Modelo de Gestión por Competencias. Por lo tanto esta propuesta busca mejorar dichos perfiles bajo un enfoque profesional.

Existe Centralización de funciones y toma de decisiones en base a la experiencia ya que no existe un Modelo de Gerenciamiento definido, los encargados se basan según su experiencia y puede ser contraproducente dependiendo del tipo de decisión que se esté tomando, por lo cual se necesita un plan de acción para que

tengan definido como actuar ante situaciones que involucren el cumplimiento de objetivos.

Otro aspecto importante es que el personal es capacitado según sus puntos de mejora, esto vendría a reforzarse con la presentación de la Propuesta del Modelo ya que se enfoca en que la persona se desempeñe en su área según sus capacidades profesionales.

Los encargados se encuentran abiertos a la posibilidad de una nueva Propuesta en la cual se busque el desarrollo de los empleados y el crecimiento y fortalecimiento de cada uno de ellos, de forma positiva internamente y reflejado externamente ante la percepción de los clientes del Instituto.

De acuerdo a lo anterior sobre la necesidad de proponer de un Modelo de Gestión por Competencias, se concluyó que en el estudio realizado dentro del IPSFA, no cuentan con un Modelo de Gestión por Competencias en donde se pueda valorar las competencias profesionales de las personas que ahí laboran, ya que están enfocados de manera tradicional para desempeñar su trabajo, sin ningún tipo de Modelo que sirva de guía para la medición de las competencias profesionales.

## **CAPITULO III**

### **"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)"**

#### **1. Alcance del Modelo de Gestión por Competencias**

De la investigación realizada en el IPSFA, se pudo determinar que muy pocos de los empleados trabajan enfocados en la Gestión por Competencias Por tal razón la presente propuesta constituye una guía en la cual se proporciona una base para que el Talento Humano vaya encaminado en la nueva era enfocada en competencias, y generar las características requeridas para mejorar su desempeño; ésta será de gran beneficio para la Institución, y además se podrá orientar a los empleados en relación a la importancia de brindar servicios de calidad a todos sus usuarios.

#### **2. Importancia de la propuesta**

La propuesta está enfocada, en proponer un nuevo Modelo para el personal que labora en el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA); y así contribuir en el fortalecimiento de las competencias del personal y a su ejecución, se facilitará una propuesta de base que se pueda aprovechar para las diferentes puestos en donde se desempeñan. Asimismo, permitirá un mejor desarrollo en las actividades de cada uno y en cada proyecto del IPSFA para cumplir con los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente.

#### **3. Estructura del contenido**

El presente Modelo, tendrá una sola estructura en la cual se incluyen algunos elementos para su ejecución. Comenzando con los puestos claves y finalizando con la consolidación de todo el

personal que labora en el IPSFA donde se identifican perfiles definidos por Competencias Genéricas y Competencias Específicas (profesionales) bajo un enfoque por procesos.

La Propuesta tiene como objetivo final, brindar al IPSFA una herramienta administrativa que pueda implementarse a futuro; con ello se espera el mejoramiento de los servicios y la eficiencia en los puestos de trabajo para el buen funcionamiento de la misma.

- **Contenido del Modelo de Gestión por Competencias**

El Modelo de Gestión por Competencias contendrá Funcionamiento Gerencial donde se evalúan las competencias para puestos claves de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

El objetivo primordial de esta propuesta es implantar un nuevo estilo de administración en la Institución para fortalecer el Recurso Humano integralmente de manera efectiva.

Para lograr el éxito es fundamental el respaldo de las personas que gerenciarán los puestos de trabajo.

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia, se detallan las competencias requeridas para cada puesto de trabajo y delinear los perfiles en base a ello.

#### **4. Gestión por competencias con enfoque de procesos**

El enfoque de procesos se centra en Competencias Profesionales que cada individuo posee; y son las adecuadas para desempeñarse en su puesto de trabajo, partiendo de su formación académica.

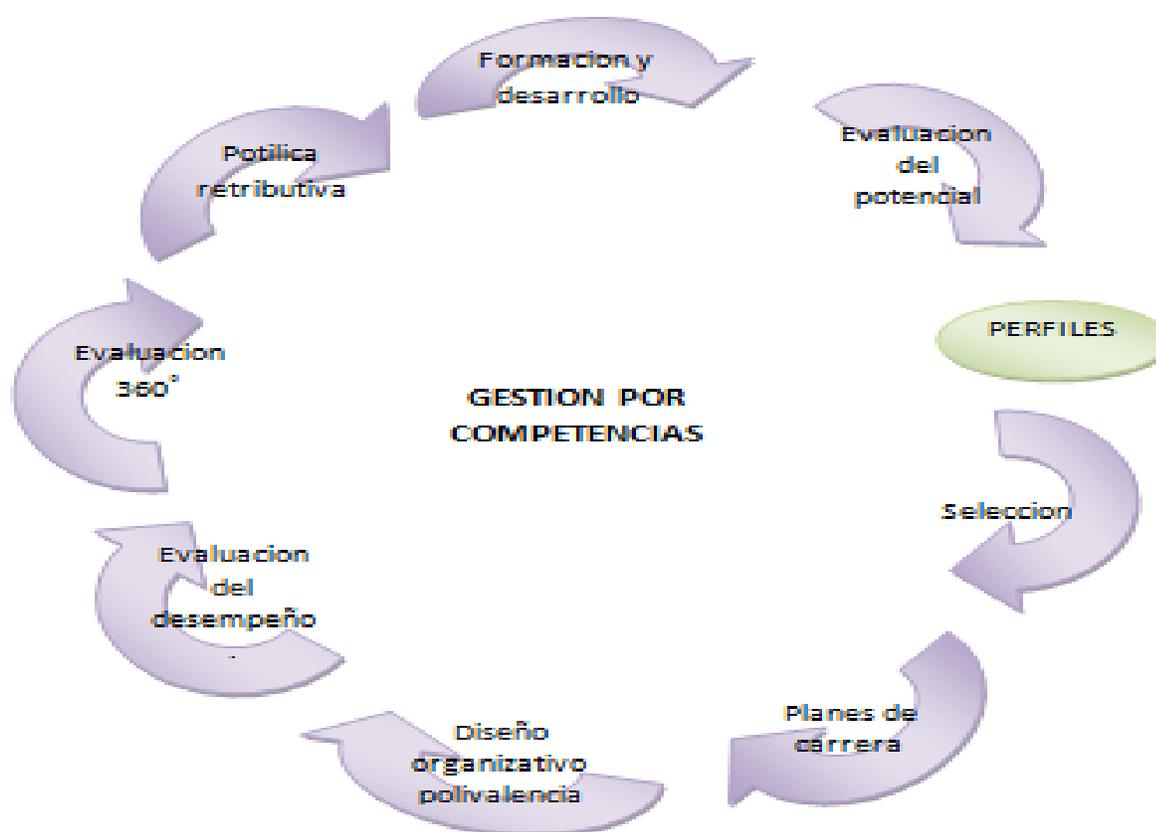
Las Competencias Profesionales son las capacidades que se tienen para poner en práctica todos los conocimientos, habilidades y

valores en el ámbito personal y laboral; son cualidades que en los últimos años han cobrado una especial importancia en los procesos de selección.<sup>16</sup>

### 5. Descripción de los cambios a realizar

En la Figura No 3 se presenta la estructura del Sistema de Gestión por Competencias<sup>17</sup>. Las fases del mismo serán aplicadas al IPSFA de la siguiente forma.

**Figura No 3. Estructura de Gestión por Competencias**



Fuente: Elaboracion propia en base a Ernest & Young:  
Gestion por Competencias. Manual del Director de Recurso Humanos.

<sup>16</sup> Robins, Stephen; Coulter, Mary. "Gestión de Modelos por Competencias" décima edición México 2004

<sup>17</sup> El esquema de la figura No 1, se propone a partir de la experiencia que en materia de políticas de recursos humanos basada en competencias ha desarrollado la firma Ernest & Young

- **PERFIL**

El perfil es el elemento mas importante para implementar un sistema de gestión por competencias en la institución. Para ello, sera fundamental escojitar aquellos perfiles que mejor calificados esten en base a tres criterios fundamentales: la formación académica, la experiencia laboral y otras habilidades técnicas.

Por ser el primer elemento es fundamental que los perfiles se hagan bajo competencias requeridas según el puesto, es decir, describir los conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficiencia un puesto de trabajo, en base a reglamentos o politicas internas del Instituto para que con ello se elija al perfil mejor calificado de acuerdo a lo mencionado anteriormente.

- **SELECCION**

A partir de la priorizacion establecida en los prefiles, los primeros en ser capacitados en Gestion por Competencias deben ser aquellos que dentro de la institucion ya cuentan con un nivel academico alto, experiencia, tanto en anos laborados, como conocimiento del puesto (aptitudes) y habilidades técnicas, de tal forma que el proceso no implique mucho tiempo y recursos. En un segundo momento se considerarán los perfiles del personal menos experiemetado o estrategico, lo cual requerirá mayor tiempo y recursos, sin que eso implique descuidar los servicios del IPSFA. Además de los tres criterios estblecidos en el perfil, la selección del personal a ser capacitado debe garantizar que se haga en base a equidad de genero, con criterios de imparcialidad y sobre la base de los requerimientos y las necesidades institucionales, para dar cumplimiento a lo requerido por la Institucion.

- **PLANES DE CARRERA Y SUCESION**

A partir de los criterios establecidos en el perfil y el proceso de selección de las personas en el programa de gestión por competencias, el departamento de Recursos Humanos debe tener una política en la cual el personal pueda crecer dentro de la organización.

Con esta política se toma en cuenta el talento que existe dentro de la organización. Todo esto tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión y ascensos; es decir, el mismo programa de formación en Competencias le garantiza de alguna manera al personal de la institución el hacer carrera en la misma y a la institución echar mano de su recurso más calificado para promociones y ascensos.

Por lo tanto, se debe tener actualizado la base de datos del personal en su formación académica para así identificar de manera precisa que personas son las idóneas para optar para posibles ascensos establecidos en su reglamento Institucional.

- **DISEÑO ORGANIZATIVO/POLIVALENCIA**

Impulsar un modelo de gestión por competencias a través de la selección del personal idóneo, en base a un perfil el cual le permitirá al personal hacer carrera en la institución, debe llevar a la misma a diseñar un esquema administrativo que responda a este nuevo escenario. Es decir, los cambios que genera el modelo de gestión por competencias, obliga al IPSFA a revisar su actual estructura administrativa no solo en la parte formal (organigrama), sino en los mismos procesos y en la prestación de bienes y servicios a sus usuarios.

Los cambios a implementar, no implican la modificación total de la estructura, sino un diseño organizacional que se adecua a las nuevas realidades, que sea lo suficientemente flexible, adaptable a las nuevas competencias adquiridas por el personal, pudiendo incluso ocupar diferentes posiciones, es decir, personal polivalente; de tal forma que aquello resulte valioso en diferentes situaciones y que ofrece varias opciones o alternativas en la prestación de los servicios.

- **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Todo lo anterior no tendría ningún sentido, si no va acompañado de un proceso de evaluación del desempeño.

Una vez implementado el modelo de gestión por competencias es preciso evaluar el antes y el después, con la finalidad de ver los avances a nivel cuantitativo y muy particularmente en los aspectos cualitativos.

Esta evaluación (ver anexo No 5) debe realizarse una vez al año, independientemente de los procesos de evaluación de que ya estén institucionalizados; esto permitirá identificar y planificar las necesidades de formación continua del personal para mejora de su desempeño. Asimismo, la evaluación debe permitir evaluar si los requerimientos de formación están en sintonía con los fines y objetivos de la institución.

Todo lo anterior, por supuesto, debe estar cimentado en un proceso técnico y bien sustentado, que cuente con su propia herramienta de análisis y evaluación de los aprendizajes en base a criterios de evaluación establecidos por el Instituto.

- **EVALUACION 360°**

Una vez establecido el cómo se va a implementar el Modelo de Gestión de Competencias, también será importante definir el mecanismo o el instrumento que permitirá evaluar los avances cuantitativos y cualitativos del personal adiestrado.

Para evaluar el avance en la implementación del sistema de Gestión por Competencias, se recomienda utilizar la evaluación 360°, también conocida como Evaluación Integral. Esta herramienta mide el desempeño del personal, las Competencias y diseño de programas de desarrollo.

El propósito de aplicar la Evaluación 360° es darle al profesional la retroalimentación necesaria para tomar las medidas de mejora de su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la dirección de la Institución la información necesaria para tomar decisiones en el futuro en base a dicha herramienta de evaluación. El Formato de la Evaluación 360° consiste en medir el desempeño del personal, medir las Competencias, y en diseñar programas de desarrollo. Pretende dar a los trabajadores de la Institución una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener inputs desde todos los ángulos.

- **POLITICA RETRIBUTIVA**

No cabe duda que al implementar un buen Modelo de Gestión de Competencias, no puede dejarse de lado un instrumental tan importante como es el hecho que la institución cuente con un sistema de incentivos y estímulos diversos para el personal que destaca en sus áreas de trabajo; precisamente porque es comprobado que tener al personal bien motivado genera resultados positivos a la organización para el cumplimiento de su Plan Operativo Anual.

Entre las diversas políticas que se deben de tener en el Instituto es necesaria la creación de una "Política Retributiva" en la cual se vean beneficiados los intereses de la organización pero también el personal involucrado.

El menú de opciones para implementar una política retributiva como un sistema de incentivos y estímulos no debe limitarse única y exclusivamente a la política salarial. La política debe incluir estímulos como licencias con goce de sueldos, estímulos para continuar estudios superiores universitarios, capacitaciones y oportunidades de formación continua a nivel nacional e internacional, bonos económicos adicionales al salario como estímulo por logros alcanzados, ascensos o traslados con mejores condiciones y ambientes de trabajo, etc.

Los criterios de otorgamiento de los mismos serán en base a los avances en la formación académica (obtención de una carrera, cursos adicionales de formación continua para el cargo desempeñado, etc), la acumulación en la experiencia laboral (resultados obtenidos individualmente y por años prestados a la institución) y otras habilidades técnicas (manejos de nuevos paquetes utilitarios en software, nuevas destrezas y actitudes personales).

El sistema de compensación, estímulos o incentivos y las políticas que en base al mismo se desarrollen, son parte esencial en toda planificación estratégica, ya que es una herramienta práctica e irremplazable para el crecimiento de toda organización.

- **FORMACION Y DESARROLLO**

Tal y como se ha señalado en la evaluación del desempeño, ésta debe permitir evaluar si los requerimientos de formación están en sintonía con los fines y objetivos de la institución.

Por tanto, se vuelve imprescindible que la institución cuente con un programa de formación y desarrollo para el personal. Precisamente, el Modelo de Gestión por Competencias es un programa de formación y desarrollo, pensado para que el personal de la institución fortalezca sus capacidades técnicas y operativas con el objeto de prestar de mejor manera, cada uno desde sus puestos de trabajo, los bienes y servicios a los usuarios del IPSFA. El Modelo analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Por ello, resulta una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación que requieren, o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo.

De la misma manera, la implementación de procesos adicionales de autoformación bien diseñados puede aportar importantes beneficios. Aquí, nuevamente el sistema de incentivos y estímulo para realizar estudios técnicos y universitarios será fundamental para fortalecer el programa de formación y desarrollo de la institución.

A través de un análisis de adecuación entre las personas y los puestos, es posible detectar las competencias esenciales que posee una persona en relación con el puesto de trabajo que desempeña, con el objetivo de desarrollar un plan de formación específico, a nivel individual o colectivo. Así, es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para

promover los conocimientos técnicos y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa. Antes de establecer el programa es necesario considerar la aplicación en costes de cada programa y los beneficios que aportará.

- **EVALUACION DEL POTENCIAL**

Esta es la etapa final. El Modelo de Gestión por Competencias implementado debe ser capaz en esta etapa de evaluar los resultados obtenidos a nivel colectivo e individual, pero al mismo tiempo, identificar elementos de mejora continua; es decir, por ser la etapa de culminación de un proceso, debe aportar elementos de retroalimentación a todas las etapas de implementación del modelo, de tal forma que el mismo sea un verdadero sistema y que una vez conocidos los resultados que cada una de las personas ha aportado a la institución, es necesario conocer su potencial de desarrollo dentro de la organización lo que depende principalmente de los factores definidos inicialmente en el perfil. Este proceso, al medir de forma cuantitativa y cualitativa la aportación de las personas a la empresa, permite potenciar sus fortalezas y conocer sus necesidades, impulsando su crecimiento profesional.

## **6. Desarrollo de Perfiles**

A continuación se presentan los perfiles de la propuesta a implementar detallando diez ejemplos de puestos claves; para esta investigación se tomaron únicamente jefaturas en la cual se describe el perfil necesario bajo el enfoque del Modelo de Gestión por Competencias. Cabe mencionar que los perfiles en su totalidad son treinta y uno que corresponden a la Estructura organizativa, pero que en la presente propuesta solo se detallan los Perfiles claves que son diez.



**INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

**COD: 0100**

**Desarrollo de Perfiles bajo el Modelo de  
Gestión por Competencias**

**Elaborado por: Stefanie Campos, Milagro  
Ayala y Elías Escobar**

**Aprobado por:                      Fecha de Aprobación:**

**IDENTIFICACION**

**Perfil del Puesto**

Nombre del puesto: **GERENTE GENERAL**

Unidad: **GERENCIA GENERAL**

Puesto del superior inmediato: **PRESIDENTE DEL  
CONSEJO DIRECTIVO DEL IPSFA**

Unidad: **CONSEJO DIRECTIVO**

**Objetivos del puesto:**

Administrar las funciones administrativas y financieras orientadas al cumplimiento de los objetivos fijados en la Ley del IPSFA.

**Puestos que supervisa:**

- Colaborador de Gerencia General
- Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional
- Jefe de la Unidad de Informática
- Jefe de la Unidad Jurídica Institucional
- Jefe de la Unidad de Cumplimiento y Riesgo
- Jefe de la Unidad de Acceso a la Información Pública
- Gerente Administrativo
- Gerente de Inversiones
- Gerente Financiero
- Gerente Prestaciones
- Gerente de Cuenta Individual
- Presidente del Comité de Gestión Ambiental
- Coordinador del Comité Jurídico
- Presidente del Comité de Ética Institucional

## **Unidades y elementos de competencia**

- Cumplir y hacer cumplir la Ley IPSFA, sus reglamentos y las resoluciones del consejo.
- Presentar al Consejo Directivo los proyectos de presupuesto anual de ingresos, egresos y de salarios; el balance anual de las operaciones dentro de los sesenta días siguientes al término del respectivo ejercicio; y una memoria anual de labores dentro del mismo plazo.
- Someter a la decisión del Consejo Directivo todas aquellas cuestiones que sean de competencia de éste.
- Dictar las normas de Administración y Funcionamiento del Instituto.
- Normar, ascender, sancionar, remover y conceder licencias al personal a su cargo de conformidad con las normas legales y reglamentarias pertinentes.
- Efectuar las convocatorias a las sesiones a los miembros del Consejo Directivo.
- Establecer métodos prácticos para que las prestaciones den su mayor eficiencia en calidad y economía.
- Preparar los Programas de Trabajo, hacerlos estudios e investigación es de carácter técnico en lo que se refiere a las cotizaciones, aportaciones, prestaciones y beneficios, y elevar sus propuestas al Consejo Directivo.
- Proponer al Consejo la creación de dependencias del Instituto.
- Coordinar y dirigir a los Gerentes de área y asesores bajo su dirección.
- Integrar el Comité de Inversiones del Instituto.
- Asistir a las reuniones semanales del Comité.
- Realizar reuniones previas con la Gerencia de Inversiones para analizar el programa de Inversiones.
- Presentar al Consejo Directivo el Programa de Inversiones para su aprobación.
- Apoyar administrativamente las gestiones de los, Comités de Gestión Ambiental y Jurídico.
- Presentar al Instituto en calidad de Vocero Oficial ante los medios de comunicación, o de legar a quien estime pertinente de acuerdo a la naturaleza de la temática a tratar.
- Las demás que señale el Consejo Directivo, la Ley del Instituto, su Reglamento General y demás disposiciones aplicables.

## **Educación formal**

- Profesional graduado en carreras a fines a las áreas de competencia del Instituto.

## **Competencias genéricas del puesto**

- Pensamiento Sistemático
- Liderazgo

- Toma de decisiones y negociación
- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva
- Orientación al cliente

**Competencias específicas o técnicas del puesto**

- Habilidades Gerenciales.
- Conocimiento de Leyes Tributaria, Financiera, Mercantil y laboral.
- Conocimiento de la Ley IPSFA y su Reglamento, Ley AFI, LACAP, y las Normas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.

**Experiencia laboral requerida**

Cinco años de experiencia en puestos Gerenciales.



**INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

**COD: 0101**

**Desarrollo de Perfiles bajo el Modelo de  
Gestión por Competencias**

**Elaborado por: Stefanie Campos, Milagro  
Ayala y Elías Escobar**

**Aprobado por: Fecha de Aprobación:**

**IDENTIFICACIÓN**

**Perfil del Puesto**

Nombre del Puesto: **GERENTE ADMINISTRATIVO**

Unidad: **GERENCIA ADMINISTRATIVA**

Puesto del superior inmediato: **GERENTE GENERAL**

Unidad: **GERENCIA GENERAL**

**Objetivos del puesto:**

Procurar a nivel institucional, la prestación de servicios de apoyo administrativo en forma oportuna y eficiente, que faciliten el logro de los objetivos institucionales, respetando el cumplimiento del marco legal y normativo de competencia.

**Puestos que supervisa:**

- Colaborador de Gerencia Administrativa.
- Encargado de Activo Fijo.
- Administrador de Correspondencia Institucional.
- Jefe del Depto. de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.
- Jefe del Depto. de Servicios Generales.
- Jefe del Depto. de Recursos Humanos.
- Jefe del Depto. de Documentación Institucional.
- Jefe del Depto. de Seguridad.
- Presidente del Comité de Higiene y Seguridad Laboral.

**Unidades y elementos de competencia**

- Realizar reuniones de trabajo para establecer responsabilidades y dar lineamientos para la formulación de los planes operativos.

- Coordinar la formulación de los Planes de Acción a nivel de la Gerencia.
- Revisar y aprobar los Planes Operativos de las áreas que conforman la Gerencia, para remitir los posteriormente a la Unidad de Desarrollo Organizacional.
- Dar seguimiento a la implementación de los planes operativos aprobados.
- Requerir informes de resultados presentados por los departamentos que dependen de la Gerencia Administrativa.
- Elaborar y presentar informes de seguimiento del plan de trabajo a la Gerencia General.
- Presentar ante Consejo Directivo solicitudes de aprobación de adquisiciones de bienes y servicios que apliquen.
- Proponer ante la Gerencia General medidas de optimización y nuevos proyectos de gestión de su área.
- Dar a la propuesta de Presupuesto de Remuneración Institucional.
- Dar Visto Bueno a la propuesta de Plan de Compras Institucional.
- Dar la propuesta de Plan de Capacitación Institucional.
- Proponer Políticas Presupuestarias en materia de Remuneraciones, y Adquisición de Bienes y Servicios.
- Dar Visto Bueno del seguimiento a la Ejecución del Presupuesto de su competencia.
- Integrar y aprobar los informes a presentar ante entes fiscalizadores, de las diferentes áreas de gestión de la Gerencia.
- Evaluar y proponer proyectos e investigaciones en materia de comunicaciones y desarrollo humano.
- Revisar y proponer proyectos que mejoren la prestación de los servicios de apoyo logístico.
- Revisar y proponer proyectos e investigaciones que aseguren la adquisición de bienes y servicios en condiciones favorables para la institución.
- Monitorear los proyectos e informar sobre su avance y cumplimiento.
- Apoyar administrativamente las gestiones de los Comités de Higiene y Seguridad Laboral y Ética Institucional.
- Proponer a la Gerencia General políticas y normativas para la administración del recurso humano, adquisición de bienes y servicios, comunicación interna y externa del Instituto, logística de apoyo a las áreas del IPSFA, y velar por su cumplimiento.
- Establecer políticas para controlar el uso racional del combustible, vehículos, logística y servicios básicos que sean prestados a las áreas y unidades del Instituto.
- Dar seguimiento a que los comunicados y publicaciones de la institución sean fidedignos, puntuales y canalizarlos de manera efectiva y directa.
- Participaren las reuniones del proyecto para formular el Plan Estratégico.
- Formular propuestas en línea a los planes estratégicos.
- Presentar informes de seguimiento sobre actividades incluidas en el Plan Estratégico.

- Evaluar propuestas de promociones y ascensos de personal de acuerdo a necesidades de la Institución.
- Proponer ante la Gerencia General programa de reconocimientos e incentivos de acuerdo a políticas institucionales.
- Propiciar la formulación y ejecución de planes de capacitación sistemáticos que fortalezcan el desarrollo del personal, y que se dé el seguimiento respectivo a los mismos.
- Promover el desarrollo de programas que mejoren la eficiencia del personal.

#### **Educación formal**

- Profesional graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines. Deseable con Maestría en Administración de Empresas o experiencia equivalente.

#### **Competencias genéricas del puesto**

- Pensamiento sistémico.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Negociación.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.

#### **Competencias específicas o técnicas del puesto**

- Conocimientos y aplicación de Leyes Laborales, LACAP, Tributaria, Fiscal y otras de competencia de la Gerencia.
- Administración de Proyectos.
- Conocimiento de Técnicas modernas relacionadas con la Administración de Recursos.

#### **Experiencia laboral requerida**

Cinco años en puestos similares.



**INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

**COD: 0102**

**Desarrollo de Perfiles bajo el Modelo de  
Gestión por Competencias**

**Elaborado por: Stefanie Campos, Milagro  
Ayala y Elías Escobar**

**Aprobado por:                      Fecha de Aprobación:**

**IDENTIFICACION**

**Perfil del puesto**

Nombre del Puesto: **GERENTE DE INVERSIONES**

Unidad: **GERENCIA DE INVERSIONES**

Puesto del superior inmediato: **GERENTE GENERAL**

Unidad: **GERENCIA GENERAL**

**Objetivos del puesto:**

Velar porque los activos financieros del Instituto sean invertidos en adecuadas condiciones de rentabilidad, liquidez y riesgo, asimismo que los bienes inmuebles se mantengan funcionando adecuadamente y busquen su sostenibilidad.

**Puesto que supervisa**

- Colaborador de Gerencia de Inversiones
- Asesor Técnico Urbanístico
- Técnico de Inversiones
- Jefe de la Unidad de Negocios FUDEFA
- Jefe del Departamento de Inmuebles
- Jefe del Departamento de Inmuebles
- Jefe de la Unidad de Negocios Tarjeta de Crédito
- Jefe de la Unidad de Negocios IPSFACREDITO
- Jefe de Unidad de Negocios AKUA

## Unidades y elementos de competencia

- Dirigir la elaboración de Plan Operativo Anual de la Gerencia.
- Conducir la elaboración del Presupuesto de Funcionamiento e Inversión que le compete al área.
- Revisar y aprobar los Planes Operativos y el Presupuesto de las áreas que conforman la Gerencia, para remitirlos posteriormente a la Unidad de Desarrollo Organizacional y al Departamento de Presupuesto respectivamente.
- Autorizar la compra de bienes y servicios, así como vales de caja chica que le compete a la Gerencia.
- Elaborar y presentar informes de gestión trimestralmente o cuando le sea requerido.
- Revisar y firmar la correspondencia interna que le compete a la Gerencia y validar la que será enviada fuera del Instituto.
- Autorizar la documentación relativa a la Gerencia y sus dependencias.
- Formar parte de comités y/o comisiones nombrados por la Gerencia General.
- Revisar las políticas de inversión en coordinación con la Unidad de Desarrollo Organizacional y unidades involucradas.
- Redefinir las Políticas de Inversión.
- Realizar propuesta de Políticas de inversión al Comité de Inversiones.
- Dar seguimiento a la aplicación de las políticas aprobadas.
- Controlar el rendimiento de la Cartera de Préstamos del Instituto.
- Validar los proyectos para obtener rentabilidad de los Centros Recreativos y Área Agrícola.
- Revisar y validar propuestas de mejora en la rentabilidad de venta de Servicios Funerarios.
- Dirigir la realización de investigaciones y estudios específicos que solicite la Gerencia General y el Consejo Directivo sobre las actividades del área.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las Normas y Políticas establecidas por el Consejo Directivo para el otorgamiento de Préstamos Personales e Hipotecario.
- Realizar reuniones informativas, así como para delimitar responsabilidades y dar lineamientos de trabajo.
- Revisar y validar los análisis técnicos para el desarrollo de proyectos de mejora de los diferentes inmuebles propiedad del IPSFA.
- Revisar y validar propuestas de Portafolio de Inversiones tomando en cuenta los parámetros establecidos en la ley del IPSFA.
- Realizar consultas de casos especiales.
- Presentar propuestas relacionadas con las labores que se realizan en la Gerencia.
- Dar seguimiento a la ejecución de las disposiciones emanadas de la Gerencia.

- Recibir y analizar los informes de resultados de los Departamentos bajo su dependencia, para la toma de decisiones pertinentes.
- Elaborar y presentar informes de resultados de las gestiones realizadas.

#### **Educación formal**

- Profesional graduado en Economía, Administración de Empresas, Ciencias Jurídicas o carreras afines, con Maestría en Administración de Empresas, Finanzas o experiencia equivalente.

- **Competencias genéricas del puesto**

- Pensamiento Sistémico.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Negociación.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al Cliente.

#### **Competencias específicas o técnicas del puesto**

- Conocimiento de Leyes relacionadas con la Seguridad Social.
- Conocimientos de Leyes de La Superintendencia del Sistema Financiero.
- Conocimiento de Leyes Laborales, Tributarias y Fiscales.
- Capacidad de análisis y síntesis de toma de decisiones
- Facilidad de expresión verbal y escrita para su desempeño
- Conocimiento del Mercado de Valores.

#### **Experiencia laboral requerida**

Cinco años en puestos similares.



**INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

**COD: 0103**

**Desarrollo de Perfiles bajo el Modelo de  
Gestión por Competencias**

**Elaborado por: Stefanie Campos, Milagro  
Ayala y Elías Escobar**

**Aprobado por:                      Fecha de Aprobación:**

**IDENTIFICACION**

**Perfil del puesto**

Nombre del Puesto: **GERENTE FINANCIERO**

Unidad: **GERENCIA FINANCIERA**

Puesto del superior inmediato: **GERENTE GENERAL**

Unidad: **GERENCIA GENERAL**

**Objetivos del puesto:**

Velar por la generación oportuna, objetiva y veraz de los estados financieros, el adecuado manejo de los recursos monetarios del Instituto, la gestión presupuestaria institucional y el cumplimiento de recomendaciones en materia financiera por parte de los diferentes entes fiscalizadores.

**Puestos que supervisa:**

- Técnico UFI II Conciliaciones Bancarias.
- Colaborador de Gerencia Financiera.
- Jefe del Departamento de Contabilidad.
- Jefe del Departamento de Presupuesto.
- Jefe del Departamento de Tesorería.

**Unidades y elementos de competencia**

- Coordinar el proceso de formulación del Presupuesto Institucional.
- Proponer a Consejo Directivo las normas y políticas presupuestarias para el proceso de formulación del Presupuesto del próximo ejercicio financiero fiscal.
- Administrar, coordinar y supervisar la elaboración del Presupuesto Preliminar Institucional.
- Proponer al Consejo Directivo, la estructura presupuestaria institucional.
- Notificar a los responsables de las Unidades Presupuestarias la aprobación del Presupuesto.

- Coordinar la elaboración del Presupuesto de Efectivo de conformidad a la normativa vigente.
- Supervisar el análisis sobre el seguimiento y evaluación del logro de objetivos y metas del Presupuesto Institucional y proponer las medidas correctivas necesarias.
- Coordinar con el Jefe del Departamento de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, el Programa Anual de Compras Institucional a fin de disponer oportunamente de los recursos financieros.
- Dirigir, coordinar y supervisar, el desarrollo de las fases del Ciclo Presupuestario (Formulación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación, y Liquidación del Presupuesto).
- Autorizar modificaciones al Presupuesto Institucional de conformidad a las normas y políticas presupuestarias.
- Someter a aprobación del Consejo Directivo la liquidación anual del Presupuesto Institucional.
- Organizar y vigilar el período de cierre mensual y anual de las operaciones contables y presupuestarias institucionales, determinadas por el SAFI– DGCG.
- Firmar y presentar oportunamente los Estados Financieros Básicos y de Ejecución Presupuestaria Institucional mensuales y anuales.
- Analizar y dar seguimiento a los resultados de las conciliación bancarias.
- Presentar trimestralmente a Consejo Directivo informes de operaciones financieras.
- Someter a aprobación del Consejo Directivo el Informe Anual de Operaciones Financieras.
- Coordinar y autorizar la información presentada a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental (DGCG).
- Presentar oportunamente la información financiera contable a la Gerencia General.
- Supervisar la aplicación de las Normas y Procedimientos de Control Interno de las operaciones financieras.
- Establecer las prioridades sobre la capacitación del recurso humano de la UFI y mantener actualizado el control respectivo.
- Avalar que el recurso humano de la Gerencia Financiera cumpla con el perfil del puesto en el que se desempeñan.
- Autorizar y proponer a la Gerencia General las políticas, manuales, instructivos y demás disposiciones internas que regulen el Proceso Administrativo Financiero de la Institución.
- Divulgar al interior de la institución la Normativa SAFI y mantener un control actualizado de la misma.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las disposiciones del Consejo Directivo y la Gerencia General.
- Supervisar la aplicación de las medidas correctivas que sugieran las Unidades de Auditoría Interna, los entes normativos del SAFI y demás entes fiscalizadores.

- Coordinar en forma oportuna con las áreas observadas, la discusión de las respuestas a presentar a entes fiscalizadores para desvanecer observaciones.
- Supervisar el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual.
- Administrar efectivamente el recurso humano, técnico y financiero, con que cuenta la Gerencia.
- Autorizar los Estados Financieros del Instituto.

### **Educación formal**

- Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas o carreras afines, de preferencia con Maestría en Finanzas.

### **Competencias genéricas del puesto**

- Pensamiento sistémico.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Comunicación asertiva.
- Negociación.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.
- Conocimientos y habilidades de Ofimática.

### **Competencias específicas o técnicas del puesto**

- Conocimiento de Legislación Tributaria, Mercantil y Administración Pública.
- Responsabilidad y confidencialidad en el manejo de la información.
- Capacidad para elaborar e interpretar informes financieros.
- Dinámico y acucioso.
- Notoria moralidad y honestidad.
- Capacidad de análisis y de síntesis.

### **Experiencia laboral requerida**

Cuatro años de experiencia como mínimo, en puestos similares en la empresa pública o privada.



**INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

**COD: 0104**

**Desarrollo de Perfiles bajo el Modelo de  
Gestión por Competencias**

**Elaborado por: Stefanie Campos, Milagro  
Ayala y Elías Escobar**

**Aprobado por:                      Fecha de Aprobación:**

**IDENTIFICACION**

**Perfil del puesto**

Nombre del Puesto: **GERENTE DE PRESTACIONES**

Unidad: **GERENCIA DE PRESTACIONES**

Puesto del superior inmediato: **GERENTE GENERAL**

Unidad: **GERENCIA GENERAL**

**Objetivos del puesto:**

Velar por que se realice el pago y otorgamiento de las prestaciones y otros beneficios a los afiliados y beneficiarios, en forma oportuna y eficiente, de acuerdo al marco legal y normativo institucional y de competencia.

**Puestos que supervisa:**

- Colaborador de Gerencia de Prestaciones.
- Técnico Administrativo.
- Jefe del Departamento de Afiliación y Operaciones.
- Jefe del Departamento de Prestaciones.
- Jefe del Departamento de Servicio al Cliente.
- Jefe de la Sucursal.
- Jefe de la Sucursal IPSFA San miguel.
- Jefe del CERPROFA.
- Coordinador de CAIPSFA.

## Unidades y elementos de competencia

- Coordinar la formulación de la planeación anual operativa del departamento.
- Realizar reuniones de trabajo para establecer responsabilidades internas y dar seguimiento para los Planes Operativos y del Presupuesto anual.
- Revisar y aprobar el Presupuesto de las áreas que conforman la Gerencia de Prestaciones, para remitirlos posteriormente a la Unidad de Desarrollo Organizacional y al Departamento de Presupuesto respectivamente.
- Autorizar cualquier compra de bienes y servicios así como vales de Caja Chica para suplir necesidades dentro del departamento.
- Elaborar y presentar informes de resultados trimestrales y cuando le sea requerido.
- Revisar y firmar cálculos de prestaciones.
- Revisar y dar visto bueno a las Resoluciones sobre prestaciones para ser enviadas a Gerencia General para firma.
- Firmar cheques para el pago de prestaciones.
- Supervisar las operaciones del área a cargo.
- Marginar la documentación recibida al departamento que corresponda para su atención.
- Dar visto bueno y/o firmar, según el caso, oficios y reportes u otra documentación generada por cualquier área de la Gerencia.
- Dar visto bueno a la continuación voluntaria de Pensión y/o Seguro de Vida del personal a su cargo.
- Dar visto bueno al pago de cotizaciones no enteradas en su oportunidad.
- Autorizar la devolución de cotizaciones de empleadores y afiliados por diversas causas.
- Autorizar los planes de pago a empleadores que se encuentren en mora.
- Realizar reuniones de seguimiento mensual o cuando sea requerido.
- Recibir y analizar los informes de resultados de los Departamento bajo su dependencia para la toma de decisiones pertinentes.
- Presentar a la Gerencia General o Consejo Directivo, de acuerdo a requerimientos, informes y estudios específicos sobre prestaciones otorgadas u otros resultados de las áreas bajo su responsabilidad.
- Realizar consultas de casos especiales de su área.
- Presentar propuestas relacionadas con las labores que se realizan en la Gerencia.
- Realizar reuniones informativas, así como para delimitar responsabilidades y dar lineamientos de trabajo.
- Elaborar y presentar informes de resultados de las gestiones realizadas.
- Participar en comités relacionados con los discapacitados, por ejemplo con el Consejo Nacional de Atención Integral a la persona con Discapacidad ( CONAIPD).

- Participar en actividades organizadas por la Secretaría Nacional de la Familia, cuando se requiera.
- Participar en el Comité Jurídico del Instituto.

### **Educación formal**

- Profesional graduado en Administración de Empresas, Economía, Ciencias Jurídicas o carreras afines. Deseable con Maestría en Administración de Empresas.

### **Competencias genéricas del puesto**

- Pensamiento Sistémico.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Negociación.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.

### **Competencias específicas o técnicas del puesto**

- Conocimiento de Leyes relacionadas con la Seguridad Social.
- Conocimientos de Leyes de la Superintendencia del Sistema Financiero.
- Conocimiento de Leyes Laborales, Tributarias y Fiscales.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.

### **Experiencia laboral requerida**

Cinco años en puestos similares.



**INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

**COD: 0105**

**Desarrollo de Perfiles bajo el Modelo de  
Gestión por Competencias**

**Elaborado por: Stefanie Campos, Milagro  
Ayala y Elías Escobar**

**Aprobado por: Fecha de Aprobación:**

**IDENTIFICACION**

**Perfil del puesto**

Nombre del Puesto: **GERENTE DE CUENTA  
INDIVIDUAL**

Unidad: **GERENCIA DE CUENTA INDIVIDUAL**

Puesto del superior inmediato: **GERENTE  
GENERAL**

Unidad: **GERENCIA GENERAL**

**Objetivos del puesto:**

Velar porque se realice el pago y otorgamiento de las prestaciones y otros beneficios a los afiliados y beneficiarios, en forma oportuna y eficiente, de acuerdo al marco legal y normativo institucional y de competencia.

**Puestos que supervisa:**

- Analista de Prestaciones Cuenta Individual.
- Técnico Informático.
- Técnico Administrativo.
- Técnico de Inversiones.
- Jefe de Operaciones Previsionales.
- Jefe de Operaciones Financieras.

**Unidades y elementos de competencia**

- Realizar reuniones de trabajo para establecer responsabilidades y dar lineamientos para la formulación de los planes operativos y del presupuesto anual.

- Revisar y aprobar los Planes Operativos y el Presupuesto de las áreas que conforman la Gerencia, para remitirlos posteriormente a la Unidad de Desarrollo Organizacional y al Departamento de Presupuesto respectivamente.
- Dar seguimiento a la implementación de los Planes Operativos y presupuesto aprobados.
- Revisar y dar visto bueno a las Resoluciones sobre prestaciones para ser enviadas a Gerencia General para firma.
- Supervisar las operaciones del área.
- Participar en el Comité de Inversiones, a fin de analizar las posibles alternativas de inversión de acuerdo a la política y estrategia definidas por la Ley del IPSFA.
- Presentar a Consejo Directivo las decisiones relacionadas a los títulos valores colocados en el Exterior.
- Revisar y proponer alternativas inversión en conjunto con el Gerente General y el Técnico de Inversiones.
- Supervisar que sea realizada la distribución diaria de la rentabilidad obtenida en las inversiones correspondientes.

### **Educación formal**

- Profesional graduado en Administración de Empresas, Economía, Ciencias Jurídicas, Ing. Industrial o carreras afines, con Maestría en Administración de Empresas ó áreas afines.

### **Competencias genéricas del puesto**

- Pensamiento Sistémico.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Negociación.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.
- Conocimiento y habilidades de ofimática.

### **Competencias específicas o técnicas del puesto**

- Conocimiento de leyes relacionadas con la seguridad social.
- Conocimientos de leyes de la Superintendencia del Sistema Financiero.
- Conocimiento de leyes laborales, tributarias y fiscales.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.

### **Experiencia laboral requerida**

Cinco años en puestos similares.



**INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

**COD: 0106**

**Desarrollo de Perfiles bajo el Modelo de  
Gestión por Competencias**

**Elaborado por: Stefanie Campos, Milagro  
Ayala y Elías Escobar**

**Aprobado por:                      Fecha de Aprobación:**

**IDENTIFICACION**

**Perfil del puesto**

Nombre del Puesto: **COORDINADOR DEL CAIPSFA**

Unidad: **Centro de Atención Integral  
Pensionados IPSFA**

Puesto del superior inmediato: **Gerente de  
Prestaciones**

Unidad: **CAIPSFA**

**Objetivos del puesto:**

Garantizar que se brinde un apoyo integral a la población adulta mayor de la fuerza armada a través de programas educativos, recreativos y de salud, con el objeto de lograr una integración productiva de estas personas en la sociedad.

**Puestos que supervisa:**

- Psicólogo para atención a pensionados.
- Ordenanza.
- Fisioterapeuta.
- Trabajador Social.

**Unidades y elementos de competencia**

- Coordinar la Programación de Investigaciones a demanda de los diferentes Departamentos de la Gerencia de Prestaciones.
- Coordinar y asignar a los Trabajadores Sociales los memorandos, oficios y correos electrónicos de casos referidos por los diferentes Departamentos de la Gerencia de

Prestaciones, para realizar las investigaciones sociales con el objetivo de comprobar su autenticidad o legitimidad en la documentación.

- Revisar y dar Visto Bueno a los informes de las investigaciones sociales, requeridos por los diferentes Departamentos de la Gerencia de Prestaciones.
- Coordinar el apoyo en casos especiales al Departamento de Recursos Humanos, para realizar investigaciones sociales, cuando esto sea requerido.
- Coordinar las necesidades de Transporte, a efecto de reservar el vehículo para realizar las investigaciones sociales.
- Revisar semanalmente el libro de control a llamadas para programar visitas domiciliarias y rutas de trabajo.
- Autorizar y asignar la programación semanal de visitas domiciliarias a los Trabajadores Sociales.
- Atender casos especiales de personas que han sido referidas por la Clínica del Adulto Mayor del Hospital Militar Central o por los diferentes Departamentos de la Gerencia de Prestaciones.
- Atender llamadas telefónicas relacionadas a casos especiales.
- Coordinar la elaboración del Plan Operativo Anual y el Presupuesto del CAIPSFA y su respectivo seguimiento.
- Coordinar el programa del Adulto Mayor, las visitas domiciliarias y las investigaciones sociales a nivel nacional.
- Participar en eventos o reuniones organizadas por la Secretaría de Inclusión Social y otras instituciones públicas o privadas que atienden programas de adultos mayores.
- Autorizar el programa de actividades de esparcimiento, artísticas y celebraciones varias con pensionados.
- Coordinar la contratación de maestros que imparten clases a pensionados y su pago respectivo.
- Gestionar la Firma de Convenios con diferentes instituciones y universidades para el mejoramiento de los programas del adulto mayor.
- Participar en reuniones con el Coordinador de la Clínica para el Adulto Mayor del Hospital Militar Central.
- Controlar y administrar el Gimnasio del CAIPSFA.
- Elaborar y ejecutar programas de tratamiento para prevenir la disfunción de la actividad motriz y funcional en los Adultos Mayores, mediante el uso de actividades deportivas.
- Coordinar actividades relacionadas al mejoramiento del estado físico de los pensionados IPSFA a través del uso del Gimnasio del CAIPSFA.
- Coordinar el seguimiento y control del Plan Operativo Anual y del Presupuesto.
- Revisar el control de las asistencias de los profesores y de los pensionados que asisten a las clases y a las presentaciones artísticas.

- Asistir a reuniones de trabajo interinstitucionales en la Secretaria de Inclusión Social con la participación de funcionarios del Consejo Nacional de Atención Integral a los Programas de Adultos Mayores (CONAIPAM) y la Primera Dama de la República.
- Elaborar informe mensual para la Gerencia de Prestaciones sobre las actividades realizadas por el CAIPSFA.

### **Educación formal**

Licenciado en Trabajo Social.

### **Competencias genéricas del puesto**

- Orden y calidad.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Orientación al cliente.
- Integridad.
- Discreción.
- Conocimientos y Habilidades de ofimática.

### **Competencias específicas o técnicas del puesto**

- Conocimiento de la Ley, Reglamentos y otras normativas del IPSFA.
- Conocimiento del Reglamento del Programa del Adulto Mayor IPSFA.
- Conocimiento de Ley y Reglamento de Atención Integral para la Persona Adulta Mayor.
- Redacción de Informes.
- Excelente ortografía.
- Planificación y organización del trabajo.

### **Experiencia laboral requerida**

- Un año como mínimo en puestos similares.



**INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

**COD: 0107**

**Desarrollo de Perfiles bajo el Modelo de  
Gestión por Competencias**

**Elaborado por: Stefanie Campos, Milagro  
Ayala y Elías Escobar**

**Aprobado por:                      Fecha de Aprobación:**

**IDENTIFICACION**

**Perfil del puesto**

Nombre del Puesto: **JEFE DEL DEPARTAMENTO DE  
CONTABILIDAD**

Unidad: **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Puesto del superior inmediato: **GERENTE  
FINANCIERO**

Unidad: **GERENCIA FINANCIERA**

**Objetivos del puesto:**

Garantizar la elaboración de Estados Financieros en forma completa, oportuna, objetiva y veraz, que sirva de base para la toma de decisiones.

**Puestos que supervisa:**

- Coordinador de Registro Contable.
- Coordinador de Análisis Contable.
- Encargados de Centros de Registro.

**Unidades y elementos de competencia**

- Planificar la elaboración de los Estados Financieros e Informes Contables relacionados con la gestión económica, financiera y presupuestaria del Instituto y presentarlos a su jefe inmediato.
- Evaluar y determinar las distintas necesidades de recepción de información para la preparación de Estados Financieros del Instituto.
- Coordinar la elaboración del Plan Operativo Anual y el Presupuesto anual del Departamento.

- Realizar una Planificación Mensual y Anual de los cierres contables.
- Coordinar la ejecución de la Planificación para la elaboración de los Estados Financieros.
- Consolidar los datos contables del Instituto a distintos niveles de agrupación, eliminando movimientos financieros recíprocos.
- Coordinar la Conciliación Contable y Presupuestaria Mensual.
- Supervisar el desarrollo de los cierres mensuales y anuales del Instituto en los períodos determinados por el SAFI-DGCG y la Ley del IPSFA.
- Supervisar la elaboración de los Informes Financieros en forma trimestral.
- Elaborar y presentar el informe de operaciones de la Gestión Económica y Financiera del Instituto, correspondiente a cada Ejercicio Financiero Fiscal.
- Impartir Instrucciones sobre la forma, contenido y plazos para la presentación de los hechos económicos, con la finalidad de elaborar informes que deban remitirse al Consejo Directivo y a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.
- Preparar Informes Contables-Financieros, tanto de apoyo al proceso de toma de decisiones, como para efectos de consolidación.
- Presentar Estados Financieros a los distintos usuarios de la información.
- Coordinar el mantenimiento de registros destinados a centralizar y consolidar los movimientos contables, generados por los diferentes Centros de Registro y Unidades de Negocio.
- Supervisar el Seguimiento Contable, respecto al manejo del Patrimonio Institucional y producir la información pertinente con criterios objetivos.
- Evaluar el comportamiento de la Gestión Económico Financiero del Instituto, por medio de los hechos económicos.
- Supervisar el control de los diferentes Regímenes y Sub-Regímenes relacionados con las Reservas.
- Supervisar que los Estados Financieros sean elaborados conforme a la normativa vigente, principios y procedimientos de Contabilidad Gubernamental y otra normativa Legal y técnica aplicable.
- Supervisar los cierres mensuales y anuales del Instituto en los períodos determinados por el SAFI-DGCG y la Ley IPSFA.
- Supervisar la depuración continua por Cuenta y por Regímenes, para la preparación de los anexos de los Estados Financieros.
- Identificar las necesidades de Políticas y Normas Administrativas y Financieras.
- Proponer la creación de políticas y normas administrativas y financieras relacionadas Contabilidad.
- Verificar que los documentos de respaldo de los Registros Contables cumplan con los requisitos legales y técnicos.

- Supervisar los cierres mensuales y anuales del Instituto en los períodos determinados por el SAFI-DGCG y la Ley IPSFA.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual.
- Supervisar el proceso de ejecución presupuestaria del departamento.
- Administrar efectivamente el Recurso Humano, Técnico y Financiero, con que cuenta el Departamento.
- Autorizar partidas del devengado del Gasto y del Ingreso, percibidos y pagados, generados durante el Proceso Administrativo financiero, con los documentos de respaldo.
- Dar respuesta a las observaciones realizadas por los entes Fiscalizadores internos y externos, por medio de la UCEFI.
- Brindar asistencia Técnica Contable a los diferentes Centros de Registro y Unidades de Negocio.
- Dar mantenimiento al Catálogo de Cuentas y al Manual de Aplicación de Cuentas a nivel Contable y Presupuestario.

### **Educación formal**

Profesional graduado de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, carrera afín o formación técnica equivalente.

### **Competencias genéricas del puesto**

- Planificación y organización del trabajo.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Innovación.
- Negociación.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.
- Conocimientos y habilidades de Ofimática.

### **Competencias específicas o técnicas del puesto**

- Conocimiento de la Ley Tributaria, Financiera, Mercantil y Laboral.
- Conocimiento de la Ley y Reglamento AFI.
- Conocimiento de Manuales Técnicos e Instructivos SAFI.
- Conocimiento de la Ley de la Corte de Cuentas de la República y Normas Conocimiento de Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.

- Conocimiento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).
- Conocimiento de Ley de la Superintendencia del Sistema Financiero y normativa aplicable.
- Conocimiento del Ciclo Presupuestal.
- Haber aprobado el Curso de Contabilidad Gubernamental impartido por el Ministerio de Hacienda (Indispensable).
- Capacidad de preparación de informes técnicos.
- Responsabilidad y confidencialidad en el manejo de la información.
- Capacidad para elaborar e interpretar informes financieros.
- Notoria moralidad y honestidad.

**Experiencia laboral requerida**

- Tres años, mínimo, de experiencia en puestos similares.



**INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

**COD: 0108**

**Desarrollo de Perfiles bajo el Modelo de  
Gestión por Competencias**

**Elaborado por: Stefanie Campos, Milagro  
Ayala y Elías Escobar**

**Aprobado por:            Fecha de Aprobación:**

**IDENTIFICACION**

**Perfil del puesto**

Nombre del Puesto: **GESTOR DE SERVICIO AL  
CLIENTE.**

Unidad: **DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL  
CLIENTE.**

Puesto del superior inmediato: **COORDINADOR DE  
SERVICIO AL CLIENTE.**

**Objetivos del puesto:**

Satisfacer oportunamente las demandas de los afiliados y beneficiarios, mediante una atención de calidad, que priorice la satisfacción de las necesidades de éstos.

**Puesto que supervisa:**

- Ninguno.

**Unidades y elementos de competencia**

- Proporcionar información sobre requisitos para trámites.
- Recibir y analizar los documentos requeridos para realizar trámites y movimientos de planillas.
- Digitar en sistema mecanizado las solicitudes de Prestaciones y Beneficios de acuerdo a la documentación requerida.
- Remitir la documentación a las áreas respectivas, para los trámites pertinentes.
- Elaborar constancias, estados de cuenta y otros documentos.
- Notificar Resolución de Trámites.
- Llevar control estadístico de clientes y casos atendidos.
- Emitir reportes de trámites realizados.

- Recibir requerimientos por parte de los clientes vía telefónica o personal.
- Consultar el sistema y base de datos.
- Consultar a las diferentes áreas internas sobre el estado de los trámites.
- Dar seguimiento a los casos que lo requieran.
- Emitir reportes de consultas atendidas.
- Actualizar datos y llenado de Plicas a afiliados.
- Preparar Informes, documentación y equipo informático, para atender requerimientos de llenado de plicas y campañas informativas.
- Actualizar datos de Pensionados y Beneficiarios en sistema mecanizado.
- Emitir boletas de control.
- Remitir a oficinas centrales boletas de control.
- Emitir reportes de controles realizados a Beneficiarios.
- Gestionar los trámites y documentación procedente del conducto regular, Unidades Descentralizadas y otras Instituciones, para el trámite de los mismos.

#### **Educación formal**

- Estudiante universitario de las especialidades: Trabajo Social, Relaciones Públicas, Administración de Empresas o carreras afines o experiencia comprobada. Deseable: Nivel de tercer año de la carrera.

#### **Competencias genéricas del puesto**

- Orden y calidad.
- Iniciativa.
- Dinamismo.
- Orientación al cliente.

#### **Competencias específicas o técnicas del puesto**

- Conocimientos de instructivos, leyes previsionales y normativas institucionales.
- Conocimientos sobre seguridad social.
- Habilidad numérica y de cálculo.
  
- Tolerancia a la presión.
- Facilidad de Expresión verbal y escrita.

#### **Experiencia laboral requerida**

- Un año como mínimo en puestos similares.



**INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA (IPSFA)**

**COD: 0109**

**Desarrollo de Perfiles bajo el Modelo de  
Gestión por Competencias**

**Elaborado por: Stefanie Campos, Milagro  
Ayala y Elías Escobar**

**Aprobado por:                      Fecha de Aprobación:**

**IDENTIFICACION**

**Perfil del puesto**

Nombre del Puesto: **JEFE DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS.**

Unidad: **DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS.**

Puesto del superior inmediato: **GERENTE  
ADMINISTRATIVO.**

Unidad: **GERENCIA ADMINISTRATIVA.**

**Objetivos del puesto:**

Contribuir a una administración del capital humano a nivel institucional, mediante la conducción de políticas, normas, procedimientos, programas, proyectos y marco legal aplicable, que permitan una efectiva relación laboral en línea con los objetivos y estrategias Institucionales.

**Puestos que supervisa:**

- Coordinador de diseño y comunicaciones.
- Técnico en selección y contratación de personal.
- Técnico de recursos humanos.
- Técnico de remuneraciones.
- Analista de relaciones laborales.
- Director clínica empresarial.

## Unidades y elementos de competencias

- Dirigir y Coordinar la Formulación y ejecución de los Planes de Trabajo de los diferentes procesos del Capital Humano.
- Integrar los planes de trabajo de las diferentes áreas bajo su responsabilidad.
- Brindar seguimiento a los planes de trabajo de las diferentes áreas bajo su responsabilidad.
- Elaborar y presentar informes de seguimiento del Plan de Trabajo a la Gerencia Administrativa.
- Dirigir y coordinar la formulación y Administración del Presupuesto de Remuneración Institucional.
- Formular el Presupuesto de Remuneración Institucional en coordinación con las áreas involucradas.
- Presentar el Presupuesto de Remuneración de acuerdo a la programación establecida a la Administración.
- Incorporar el Presupuesto de Remuneraciones al Sistema de Presupuesto Institucional.
- Brindar seguimiento a la ejecución del presupuesto de remuneración mediante informes y reportes.
- Coordinar y ejecutar el presupuesto de Funcionamiento del departamento.
- Integrar los presupuestos del área al Presupuesto de funcionamiento.
- Elaborar el Presupuesto de Salud preventiva y Curativa del Personal.
- Brindar seguimiento al Presupuesto Interno.
- Planificar y desarrollar investigaciones en materia de Recurso Humanos.
- Identificar las fuentes de obtención de recursos humanos, técnicos y financieros que permitan fortalecer los proyectos y programas que promueve el Departamento de Recursos Humanos.
- Formular propuestas de estudios en el área de reclutamiento, capacitación, prestaciones, beneficios, salud, clima laboral, evaluación del desempeño y valores institucionales. A demanda de las necesidades Institucionales.
- Presentar los logros producto de la gestión en las diferentes actividades desarrolladas.
- Velar por el cumplimiento del marco legal regulatorio en materia de personal.
- Revisar y o actualizar los procesos manuales o mecanizados de Recursos Humanos.
- Atender los requerimientos a los entes fiscalizadores internos y externos.
- Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, términos de contratación de personal y normativas aplicables en materia laboral.
- Elaborar propuesta y ejecución de instrumentos y herramientas técnicas como: instructivos, manuales y metodologías para la eficiente administración de personal.

**Educación Formal**

- Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.

**Competencias Genéricas del puesto**

- Planificación y organización del trabajo.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Innovación.
- Negociación.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente.
- Conocimientos y habilidades de Ofimática.

**Competencias específicas o técnicas del puesto**

- Conocimientos y aplicación de leyes laborales, previsionales y normativas institucionales.
- Conocimientos de técnicas modernas de administración de personal.
- Empatía.
- Capacidad de análisis y síntesis.

**Experiencia laboral requerida**

- Tres años de experiencia, como mínimo, en el desempeño de puestos similares.

## **7. Plan de Implementación**

El plan que se detalla a continuación para el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA) es una guía que enuncia aspectos que deben ser tomados en consideración por la administración para la ejecución del presente Modelo.

### **a) Objetivo General**

Presentar un plan de implementación en el cual incluya objetivos, cronograma y actividades a realizar para el fortalecimiento y desarrollo del personal del IPSFA.

### **b) Objetivos Específicos**

- Estipular los lineamientos a seguir para la Implementación del Modelo de Gestión por Competencias con la finalidad de que este funcione de manera adecuada.
- Realizar capacitaciones a las áreas claves del Instituto para que tengan un mayor conocimiento de lo que es un Modelo de Gestión por Competencias.
- Mantener una evaluación y seguimiento del Modelo para cumplir lo propuesto de manera efectiva.

### **c) Etapas del Plan de Implementación**

Para poner en práctica el Modelo de Gestión por Competencias, es necesaria la respectiva aprobación en primer lugar del Consejo Directivo. A continuación se detallan las diferentes fases del proceso de implementación que deberán realizarse:

- **Presentación del Documento al Consejo Directivo:** Se efectuará el diseño de un informe el cual contendrá el

objetivo, importancia, ventajas y utilidad del modelo, así mismo las actividades a desempeñar para su puesta en marcha.

- **Aprobación y Autorización:** El Consejo Directivo del IPSFA por medio del Presidente aprueba y autoriza la propuesta.
- **Convocatoria de parte del Consejo Directivo a la Jefatura departamento de Recursos Humanos:** En esta etapa, el Consejo Directivo convocarán a las jefaturas correspondientes, para la presentación y discusión del documento en la forma de implantación.
- **Realización de capacitaciones para la aplicación del Modelo.** Se capacitará a las jefaturas claves para que conozcan el Modelo y se facilite su implementación.
- **Implementación del Modelo:** En esta fase se pondrá en marcha el Modelo, contribuyendo a su cumplimiento y desarrollo. Para ello se llevaran a cabo una serie de capacitaciones divididas en tres partes en la cual se impartirán los temas Identificación de Competencias, Evaluación en Competencias Desarrollo de Competencias y Experiencias de Aprendizaje en un tiempo de duración de seis meses con un intervalo de dos meses por tema para que el personal tenga una mejor comprensión para que al finalizar las capacitaciones el empleado tenga una base para que se desempeñe bajo el Modelo de Competencias y lo ponga en práctica.
- **Evaluación y Seguimiento:** se efectuará una revisión semestral del Modelo de Gestión por Competencias con el fin evaluar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Luego de haber iniciado la implementación cada semestre se evaluara el avance de la

Implementación y se reforzara en los puntos que requieran mejora.

**d) Presupuesto del Modelo de Gestión por Competencias sugerido.**

El presupuesto es un instrumento importante que sirve como un medio administrativo para la adecuada y la debida utilización de los recursos disponibles con que cuenta la organización.

**Cuadro No 4.**

**Presupuesto del Modelo de Gestión por Competencias**

<b>MODULOS (Capacitaciones)</b>	<b>COSTO DE LA CAPACITACION</b>	<b>TOTAL DE MATERIAL DIDÁCTICO A IMPARTIR</b>	<b>TOTAL REFRIGERIOS PARA LA CAPACITACION</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>IMPREVISTOS 5%</b>	<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>
<b>I. Capacitación sobre Identificación de Competencias</b>	\$ 540.00	\$ 57.05	\$ 156.80	\$ 753.85	\$ 37.70	<b>\$ 791.55</b>
<b>II. Capacitación Criterios de evaluación en Competencias</b>	\$ 540.00	\$ ----	\$ 156.80	\$ 696.80	\$ 34.84	<b>\$ 731.64</b>
<b>III. Capacitación sobre el Desarrollo de Competencias y experiencias de aprendizaje</b>	\$ 540.00	\$ 60.00	\$ 156.80	\$ 756.80	\$ 37.84	<b>\$ 794.64</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,620.00</b>	<b>\$ 117.05</b>	<b>\$ 470.40</b>	<b>\$ 2,207.45</b>	<b>\$ 110.38</b>	<b>\$ 2,317.83</b>

Fuente: Elaboración propia

La elaboración del presupuesto del Modelo de Gestión por Competencias es importante ya que con ello se asegura la puesta en marcha de las actividades programadas, minimizando el riesgo de dejar inconcluso el plan y logrando así un adecuado control en la asignación de recursos que se utilizarán.

El presupuesto total del Modelo de Gestión por Competencias se ha elaborado tomando en cuenta los siguientes aspectos: salario del capacitador, compra de auxiliares didácticos, los materiales que utilizarán los empleados, refrigerio y un porcentaje estimado del 5% de margen de imprevistos para cualquier eventualidad surgida.

**e) Cronograma de actividades para la ejecución del Modelo de Gestión por Competencias.**

ACTIVIDADES	PERIODO DE EJECUCION DEL PROYECTO											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Presentación del documento al Consejo Directivo.												
Aprobación y autorización.												
Convocatoria de parte del Consejo Directivo a Jefatura del Departamento de Recursos Humanos.												
Realización de capacitaciones para la aplicación del Modelo.												
Implementación del Modelo												
Evaluación y Seguimiento												

## CONCLUSIONES

- Dentro de las principales conclusiones se determinó, a partir del diagnóstico sobre el desempeño laboral de la institución, la necesidad del diseño de un Modelo de Gestión por Competencia para el Fortalecimiento y Desarrollo del Personal del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA).
- Se concluye que el Modelo de Gestión por Competencias propuesto en esta investigación, le brindará al IPSFA, en el mediano y largo plazo, los elementos necesarios para mejorar su desempeño.
- El Modelo de Gestión por Competencias, como su nombre lo indica, permite evaluar las competencias que se requieren de una persona con relación al propósito principal de la organización. El surgimiento del enfoque de competencias está plenamente relacionado con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.
- Se concluye que al interior del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada existen las condiciones favorables para la implantación del Modelo propuesto. Los empleados (jefes y mandos medios) tienen una disposición positiva ante la propuesta ofrecida, ya que como ellos mencionaron en las entrevistas y la encuesta, les permite desarrollarse y fortalecer sus capacidades humanas y técnicas en sus puestos de trabajo.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA), implemente en el corto plazo el Modelo de Gestión por Competencias propuesto en esta investigación, ya que el modelo es parte de la modernización y mejora continua de los procesos en beneficio de los beneficiarios, empleados y la misma Institución.
- Se recomienda al IPSFA, establecer un diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo del personal en las diferentes áreas, para determinar las necesidades de mejora continua en la institución y que afectan las operaciones y resultados deseados y con ello desarrollar un programa de fortalecimiento de capacidades humanas y técnicas de forma permanente.
- Se recomienda a las autoridades del IPSFA aprobar la implementación del modelo aprovechando el clima o entorno organizacional favorable por parte del personal; de manera que el éxito de la propuesta no dependa exclusivamente del respaldo y la voluntad de las autoridades sino de la buena disponibilidad de los empleados.
- Se recomienda a las autoridades del IPSFA modificar su actual estructura administrativa no solo en la parte formal (organigrama), sino en los mismos procesos y en la prestación de bienes y servicios a sus usuarios. Los cambios a implementar implican un diseño organizacional que se adecua a las nuevas realidades, flexible, adaptable a las nuevas competencias adquiridas por el personal.

**BIBLIOGRAFIA.****A. LIBROS.**

- Barquero Corrales, Alfredo, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Universidad Estatal a Distancia, Primera Parte, Tercera Reimpresión, Primera Edición, San José. Costa Rica, 1987.
- Boyatzis, Richard E., Ph.D, THE COMPETENT MANAGER. Primera Edición, 1982, John Willey & Sons. Cooper, Robert K., Ph.D, y Ayman Sawaf, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL LIDERAZGO Y A LAS ORGANIZACIONES, Grupo Editorial Norma, Primera Edición al español, Colombia, 1998.
- Chiavenato, Idalberto. Administración. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007.
- Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento humano 3º edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.2009.
- Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfica o tesis. El Salvador.
- Sampieri Hernández, Roberto. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill México.
- Levy-Leboyer Claude. Gestión de las Competencias .Ediciones 2000, 1997.
- Hellriegel, don Jackson, Susan E. Administración un enfoque basado en Competencias. Edición 9, México internacional Thomson, C 2002. Organizacional. 3ª Edición. Alfa omega Grupo Editor S.A. de C.V. Chile. 1999.
- Javier Fernández López. Gestión por competencias un modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humano.Primer Edición, 2005. Pentice Hall.

**B. Sitios Web**

- <http://www.ilo.org/oupublic/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/index.htm>
- <http://www.gestioncompetencias.com/>
- <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/558>
- <http://www.chilevalora.cl/index.php/competence-management>
- <http://www.empresario.com.co/executive/gestion.html>
- <http://www.habilidadesdegestion.com/gestion-de-recursos-humanos/gestion-por-competencias.htm>
- <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz2fdnPyMMz>
- <https://www.ipsfa.com>
- <http://www.ssf.gob.sv>

# ANEXOS