

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad De Ciencias Económicas**  
**Escuela De Administración De Empresas**



**"DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO ORIENTADO A  
LA MODERNIZACIÓN DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.  
(FESFUT)"**

**Trabajo De Investigación Presentado Por:**

**Alas Cuellar, Miriam Del Carmen**

**Mejia Bonilla, José Enoc**

**Ruiz Ramos, Claudia Marina**

**Para Optar Al Grado De:**

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Febrero 2005.**

**San Salvador,**

**El Salvador,**

**Centroamérica**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rectora:** Dra. María Isabel Rodríguez

**Secretaria General:** Lic. Alicia Rivas de Recinos

**Decano de la Facultad  
De Ciencias Económicas:** Lic. Emilio Recinos Fuentes

**Secretaria de la Facultad  
de Ciencias Económicas:** Lic. Dilma Yolanda de Del Cid

**Docente Directora:** Lic. Marina Suárez de Arias

**Tribunal Examinador:** Lic. Marina Suárez de Arias  
Lic. Rafael Aristides Campos  
Lic. Alfonso López Ortíz

Febrero 2005

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios** por las bendiciones en mi vida y a María Santísima por su protección.

**A la memoria de mi padre Hernán** por su confianza en mi.

**A mi madre** Miriam por su amor.

**A la memoria de mis abuelitas Carmen y Bersabé** por su legado de fe.

**A mi familia** por su apoyo y comprensión.

**A mis amigos** por su apoyo y cariño incondicional.

A todos con profundo amor y agradecimiento.

**Miriam del Carmen Alas Cuéllar.**

**A Dios** por las bendiciones, fuerza y protección brindada que ha derramado a lo largo de mi vida, **A mi padre**, que en paz descansa, por la confianza, apoyo y amor que me regalo siempre. **A mi Madre** por la comprensión y sacrificio durante toda mi vida, **a mis hermanos** por su colaboración y cariño, **a mi novia** por brindarme su apoyo y amor en toda la carrera, **a mis amigos** por sus palabras de aliento, y **a mis compañeras de Tesis** Claudia Ruiz y Miriam Alas, por su amistad, esfuerzo y dedicación para llegar a culminar este sueño, Muchas gracias.

**José Enoc Mejía Bonilla.**

Agradezco infinitamente **a DIOS**, por darme la fortaleza necesaria y **guiar** mis esfuerzos hacia la coronación de mi carrera.

**A mi linda Madre Marina de Ruiz**, por su profundo amor, dedicación y por todo el tiempo brindado incondicionalmente.

**A mi Padre, Lic. Julio Martínez**, por ser mi ejemplo de dedicación, responsabilidad y por brindarme su apoyo durante todos mis años de estudio.

A mis abuelitas, por su gran cariño y a mis hermanos por sus palabras de aliento.

Claudia Marina Ruíz Ramos

Agradecimientos especiales a la Lic. Marina Suárez de Arias y al tribunal examinador por los conocimientos aportados para la elaboración de este documento.

## INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION	ii

### CAPÍTULO I

#### **GENERALIDADES DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL Y MARCO TEÓRICO BÁSICO, DEFINICIONES GENERALES, MODERNIZACIÓN Y MODELO ADMINISTRATIVO.**

<b>A. Generalidades de la Federación Salvadoreña de Fútbol.</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes	1
2. Objetivos	3
3. Importancia	4
4. Marco Legal	5
<b>B. Marco teórico de un modelo administrativo orientado a la modernización</b>	<b>6</b>
1. Modelo	6
2. Modernización	8
3. Proceso	9
4. Administración	10
5. Proceso Administrativo	12
5.1 Generalidades	12
5.2 Definición	12
5.3 Importancia	13
6. Planeación	13
6.1 Generalidades	13
6.2 Definición	14
6.3 Importancia	15
6.4 Principios	16
6.5 Elementos	17
7. Organización	19

7.1	Generalidades	19
7.2	Definición	20
7.3	Importancia	20
7.4	Principios	21
7.5	Herramientas de la organización	23
7.5.1	Organigrama	23
7.5.2	Manuales	25
8.	Dirección	27
8.1	Generalidades	27
8.2	Definición	27
8.3	Importancia	28
8.4	Principios	29
8.5	Elementos	30
8.5.1	Liderazgo	30
8.5.2	Supervisión	32
8.5.3	Comunicación	34
8.5.4	Motivación	39
9.	Control	42
9.1	Generalidades	40
9.2	Definición	43
9.3	Importancia	44
9.4	Clasificación de Control	44
9.4.1	Controles Administrativos	44
9.4.2	Controles Financieros y Contables	45
9.4.3	Punto de Equilibrio	47
9.4.4	Estadísticas	48
9.4.5	Auditoría	48
9.4.6	Gráfico de Gantt	49

## CAPÍTULO II

### Diagnóstico del Proceso Administrativo en la Federación Salvadoreña de Fútbol

A. IMPORTANCIA	50
B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	50
C. OBJETIVOS	51
1. Objetivo General	51
2. Objetivos Específicos	51
D. HIPÓTESIS	52
1. Hipótesis General	52
2. Hipótesis Específicas	52
E. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	53
1. Métodos y técnicas de investigación	53
2. Determinación del universo y la muestra	55
3. Recolección de datos	58
4. Tabulación, análisis e interpretación de datos	58
F. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL	60
1. Planeación	60
1.1 Elementos de la Planeación	60
2. Organización	63
2.1 Estructura Organizativa	64
2.2 Manual de Organización	69
2.3 Manual de Descripción de Puestos	70
2.4 Manual de Procedimientos	70

2.5	Reclutamiento y selección de personal	71
2.6	Programación de capacitaciones técnicas	71
3.	Dirección	71
3.1	Comunicación	71
3.2	Motivación	72
3.3	Liderazgo	73
3.4	Supervisión	73
4.	Control	74
4.1	Controles existentes	74
4.1.1	Control Presupuestario	74
4.1.2	Razones Financieras	74
4.1.3	Punto de Equilibrio	75
4.1.4	Estadísticas	75
4.1.5	Auditoría	75
G.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
	Conclusiones	75
	Recomendaciones	75

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO ORIENTADO A LA MODERNIZACIÓN DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.**

A.	GENERALIDADES SOBRE EL MODELO	80
1.	MISIÓN DEL MODELO	80
2.	OBJETIVOS	80
3.	POLITICAS	81
4.	ESTRATEGIAS	82

5. ALCANCE Y LIMITACIONES	82
B. ESTRUCTURA DEL DISEÑO	83
1. Planeación	83
1.1 Elementos de la Planeación.	83
2. Organización	89
2.1 Estructura Organizativa De La Federación Salvadoreña De Fútbol (Propuesto)	89
2.2 Manual de Organización	91
2.3 Manual de Descripción de Puestos	92
2.4 Manual de Procedimientos	93
2.5 Modelo Para El Reclutamiento Y Selección de Personal En La Federación Salvadoreña de Fútbol.	94
2.6 Programa De Capacitación De La Federación Salvadoreña De Fútbol	99
3. Dirección	102
3.1 Modelo de supervisión de actividades de la Federación salvadoreña de fútbol.	102
3.2 Guía de evaluación de desempeño.	105
3.3 Programa De Fortalecimiento De Liderazgo En La Federación Salvadoreña De Fútbol.	116
3.4 Programas Motivacionales Para Los Empleados De La Federación Salvadoreña De Fútbol	120
3.5 Mecanismos De Comunicación Para La Federación Salvadoreña De Fútbol.	122
4. Control	126
4.1 Medio De Control Presupuestario Para La	



Federación Salvadoreña De Fútbol	126
4.2 Utilidad Y Funcionamiento De Medios De Control	
En La Federación Salvadoreña De Fútbol.	129
4.2.2 Razones Financieras	130
4.2.2.1 Razones de liquidez	130
4.2.2.2 Rotación de inventario	134
4.2.3 Punto De Equilibrio	134
4.2.4 Estadísticas	136
4.2.5 Gráfica de Gantt	138
4.2.6 Auditoría	140
C.PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	142
Bibliografía	

## RESUMEN

En consideración a las actuales exigencias administrativas con las que toda empresa debe funcionar, la Federación Salvadoreña de Fútbol, se ve en la necesidad de modernizarse, apoyándose en las herramientas básicas del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

El objetivo principal de la investigación es contribuir al fortalecimiento de la eficiencia de las actividades administrativas, mediante el diseño de un modelo orientado a la modernización de la Federación Salvadoreña de Fútbol.

La metodología de investigación utilizada fue el análisis y la síntesis, además se aplicaron fuentes primaria y secundaria obteniendo información teórica y antecedentes de la institución que facilitaran la comprensión del estudio, posteriormente se elaboró el instrumento de recolección de datos que permitió encontrar las debilidades y fortalezas que existen en la Federación Salvadoreña de Fútbol, determinando de esta forma conclusiones de la gestión administrativa actual y recomendaciones a poner en práctica,

las cuales fueron utilizadas para el diseño de la propuesta del modelo administrativo, en donde se presentan todos aquellos elementos de la planeación, la que actualmente carece de una visión y misión, obstaculizando la integración del esfuerzo de los empleados, los objetivos no están claramente definidos también las políticas, estrategias, métodos y estándares, careciendo de formatos para la programación de actividades; la estructura organizativa, no está actualizada por lo que se requiere su elaboración acorde a la realidad actual, los manuales básicos que debe poseer toda empresa, un modelo de reclutamiento y selección de personal y programación de capacitaciones deben ser actualizados y redefinidos.

En el área de la dirección, se abarcan técnicas de comunicación para todos los niveles jerárquicos, el diseño de un programa motivacional, técnicas para el fortalecimiento del liderazgo en las jefaturas y herramientas para la práctica de la supervisión.

Para la última etapa, se presentan medios de control presupuestario, que permitan dar a conocer los resultados en

un período dado y se tomen medidas correctivas, además se explica la utilidad y funcionamiento de otras herramientas como: razones financieras, punto de equilibrio, estadísticas, gráfico GANTT y auditorias.

## INTRODUCCIÓN.

La administración es una ciencia compleja por sus múltiples usos dentro de una organización, esta es fácil de comprender si se describe como una serie de partes por separado, las cuales forman el proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control; por medio de estos pasos se procura hacer el correcto uso de los recursos humanos y materiales.

Dada la importancia de lo expuesto anteriormente, esta investigación pretende diseñar y proponer un modelo administrativo en la Federación Salvadoreña de Fútbol, la cual es una institución gubernamental cuya finalidad es destinar sus recursos a la organización, dirección y fomento del Fútbol Asociación, Fútbol femenino, fútbol sala, fútbol de playa u otros similares, actualmente, la institución carece de herramientas y técnica administrativas, que podrían hacer mas eficiente el trabajo de la organización.

La investigación realizada esta compuesta por tres capítulos:

En el capítulo I, se hace referencia a aspectos generales y antecedentes de la Federación, así como también se proporciona la base teórica de las cuatro fases del proceso administrativo que servirá para la comprensión del tema en estudio.

El capítulo II, muestra los resultados del diagnóstico obtenido de la investigación de campo realizada dentro de la institución, proporcionando además la metodología utilizada y finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones de caso.

En el capítulo III, se diseña la propuesta del modelo administrativo, así como también las herramientas y técnicas adaptadas a la Federación que contribuir a solucionar las debilidades expuestas en el capítulo II.

Para concluir se anexan el cuestionario que fue utilizado para la obtención de información con sus respectivas tabulaciones y análisis, y todos aquellos formatos que deberán emplearse para el éxito de la implementación del modelo administrativo propuesto.

## CAPÍTULO I

### "GENERALIDADES DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL Y MARCO TEÓRICO BÁSICO, DEFINICIONES GENERALES, MODERNIZACIÓN Y MODELO ADMINISTRATIVO."

#### A. Generalidades de la Federación Salvadoreña de Fútbol

##### 1. ANTECEDENTES

La Federación Salvadoreña de Fútbol nació por Decreto Legislativo N° 472, el 15 de noviembre de 1965, por medio de los Ministerios de Educación y de Justicia, siendo el primero de quien depende actualmente.

La Federación Salvadoreña de Fútbol, es el ente rector del fútbol nacional teniendo bajo su responsabilidad, el fomento y desarrollo del fútbol salvadoreño en las diferentes divisiones que lo componen.

Internamente es una institución semiautónoma con un presupuesto gubernamental asignado. Internacionalmente tiene un reconocimiento de la Federación Internacional de Fútbol Asociado FIFA.

Actualmente, la junta directiva que la representa es electa para un período de cuatro años, sus miembros son elegidos en asambleas particulares de cada uno de los sectores Profesional y Aficionado.

Una de las características que la distingue es que se convierte en un medio de integración social, debido a que el fútbol es un fenómeno de extraordinaria difusión y un medio idóneo para el desarrollo integral de la niñez y la juventud, además de ser un elemento importante para inculcar la cultura y la educación en general.

Considerando la situación actual del fútbol salvadoreño, es necesario actualizar el modelo administrativo que permita la unificación de propósitos proyectando un desarrollo de la institución a mediano y largo plazo.

Con el fin de alcanzar la confianza pública del fútbol salvadoreño, es importante crear un mecanismo que posibilite mejores controles internos, utilizando los recursos idóneos, garantizando la honestidad y la transparencia administrativa.



## 2. OBJETIVOS

### A. Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento de la eficiencia de las actividades, mediante el diseño de un modelo administrativo orientado a la modernización de la Federación Salvadoreña de Fútbol.

### B. Objetivos específicos.

- Diseñar los principales planes de acción que contribuyan a la toma de decisiones en beneficio de la Federación Salvadoreña de Fútbol.
- Establecer las herramientas organizativas que permita integrar el recurso humano y material con el fin de lograr los objetivos.
- Proponer técnicas básicas de los principales elementos de dirección que permitan encauzar las actividades de los empleados, para lograr la consecución de los fines elaborados en la planeación y organización.
- Determinar los principales controles que permitan comparar y corregir las actividades en el proceso administrativo, para poder seleccionar óptimos cursos de acción o en caso contrario, tomar las medidas correctivas para solucionarlas.

### 3. IMPORTANCIA

La Federación Salvadoreña de Fútbol, actualmente tiene serias dificultades en cuanto al desarrollo de sus actividades.

Debido a esto, la institución debe de realizar un esfuerzo de inversión en la mejora de los procesos administrativos, de tal forma que proporcione a los empleados, las herramientas para que la ejecución de sus actividades sean más productivas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia.

Considerando, que a la fecha la Federación Salvadoreña de Fútbol, no cuenta con ningún estudio que proporcione las herramientas administrativas para el óptimo funcionamiento de las unidades que integran la institución, se estima que es necesario realizar este aporte.

Tomando en cuenta que el fomento del fútbol es de vital importancia para la integración de los jóvenes en cualquier país del mundo y que contribuye a minimizar problemas sociales; es necesario mantener instituciones que velen por el desarrollo de éste, por lo tanto, su estructura debe de tener bases administrativas que se adecuen a su naturaleza y finalidad.

#### 4. MARCO LEGAL

Según la Ley de Fútbol Federado de El Salvador, publicada en el Diario Oficial el 18 de septiembre del 2001, Número 175 Tomo N° 352, en su Decreto N° 529 Artículo 3, la Federación Salvadoreña de Fútbol tiene como finalidad, destinar sus recursos a la organización, dirección y fomento del fútbol asociación, fútbol femenino, fútbol sala, fútbol playa, escuelas de fútbol y otros similares.

De acuerdo a lo anterior, la Federación Salvadoreña de Fútbol debe contar con una estructura organizativa adecuada a las necesidades que se presenten y además teniendo definidos los procesos de planeación, organización, dirección y control administrativo.

La Federación Salvadoreña de Fútbol, es el ente que rige el Fútbol Profesional y Aficionado, además de ser una institución autónoma de utilidad pública, con personería jurídica, con patrimonio propio, domiciliada en la ciudad de San Salvador, y tiene jurisdicción en todo el territorio nacional. Es así como la Ley del Fútbol Federado de El Salvador en el Artículo 2, la ha denominado "La Federación".

El gobierno de la Federación es ejercido por la Asamblea General y la Junta Directiva, desde su creación han existido 20

Directivas y 14 Presidentes, quienes han formado parte del desarrollo de la institución.

## **B. Marco Teórico de un Modelo Administrativo Orientado a la Modernización**

Para la comprensión del tema en estudio, es necesario definir términos que serán utilizados constantemente para tener una interpretación clara del diagnóstico y propuesta que se llevará a cabo dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol.

### 1- MODELO

Es un prototipo que reúne características ideales para poder ser adoptadas en una determinada situación o momento.

Se define como "la representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemática" <sup>(1)</sup>

Existen tres modelos de administración:

- a) Modelo Tradicional
- b) Modelo de Relaciones Humanas
- c) Modelo de Recursos Humanos

---

(1) Stoner, James, Freeman y Gilbert. Administración, sexta edición, Editorial Pearson Education, Pág. 13

Modelo Tradicional.

Los empleados dentro de una empresa realizan las tareas que le son encomendadas si se les capacita, remunera de una forma adecuada

Modelo de Relaciones Humanas.

Para este modelo lo importante son las necesidades sociales de los empleados y considera que el reconocimiento, trato y remuneración no son suficientes, sin embargo, cree en la necesidad del control.

Modelo de Recursos Humanos.

Este modelo establece que el administrador juega un papel importante para que los subordinados logren las metas, ya que este tiene un grado de participación mayor.

#### MODELOS DE ADMINISTRACIÓN

Cuadro N°1

<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo de Relaciones Humanas.</b>	<b>Modelo de Recursos Humanos</b>
<b>SUPUESTOS</b>		
1- El trabajo es inherente desagradable para la mayoría de las personas	1- las personas desean sentirse útiles e importantes	1- El trabajo no es inherentemente desagradable, las personas desean contribuir a metas significativas que ellos han ayudado a establecer

<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo de Relaciones Humanas .</b>	<b>Modelo de Recursos Humanos</b>
2- Lo que los trabajadores hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo	2- Las personas desean tener el sentido de pertenencia y que se les reconozca como individuos	2- La mayoría de las personas pueden ejercer una autodirección y autocontrol responsables y mucho más creativos de lo que sus puestos actuales exigen
3- Pocas personas desean o pueden desarrollar trabajos que requieran creatividad, autodirección	3- Estas necesidades son mas importantes que el dinero para motivar a las personas a trabajar	3- La tarea básica de los administradores es hacer uso de esos recursos humanos "desperdiciados"

Fuente (A)

## 2-MODERNIZACION

Una institución debe estar en constante búsqueda de la optimización de sus procedimientos, y en la actualidad existen recursos tecnológicos adaptables, a las condiciones económicas de una empresa, que ayudan a que estas se desarrollen con la mayor brevedad posible, es decir, que las empresas cuentan con la oportunidad de hacer más eficientes sus actividades, procedimientos, y ser competitivas.

Toda organización, sea pública o privada, tiene como objetivo fundamental, obtener el mayor rendimiento de sus operaciones, con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable la modernización de sus procedimientos, a fin de determinar la situación real de la empresa.

---

**Fuente (A)** Koonz, O'Donnell y Weihrich, Administración, Octava Edición Editorial Mc Graw Hill, Pág.517

Debido a que el ambiente administrativo, se encuentra en constante cambio y las exigencias son cada vez mayores, los entes públicos deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer un uso efectivo de sus recursos.

Por lo que es necesario hacer eficaz el uso del proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

La Modernización se entenderá como la actualización de funciones asignadas, organización, funcionamiento, procedimientos y objetivos de las instituciones públicas, para adaptarlos a las nuevas circunstancias, su entorno y una visión hacia el desarrollo.

Importancia de la modernización

Como se puede observar en las empresas salvadoreñas, la empresa privada, ha alcanzado un mayor desarrollo que la empresa pública, en relación al avance científico y tecnológico, por lo que es necesario innovar entre otras cosas los procedimientos.

Considerando el papel del Estado en el desarrollo, se deben implementar medidas que permitan adaptarse a la situación cambiante y que integren a las unidades responsables.

### 3- PROCESO

Se entenderá por proceso un conjunto de fases sucesivas, consecutivas y lógicas, interrelacionadas para el logro de un

objetivo, que a través de un método sistemático facilita el desarrollo de una actividad.

Es de considerar que fases sucesivas significa que llevan un orden preestablecido; y una secuencia lógica, que no se puede realizar una etapa sin considerar la anterior.

#### 4- ADMINISTRACION

La administración nació a partir de la necesidad del hombre de agruparse para alcanzar las metas que individualmente le son imposibles lograr.

Actualmente las organizaciones se han vuelto complejas en cuanto a tareas y recursos, tanto humanos, tecnológicos, así como financieros, por ello, la administración es una herramienta que ha cobrado importancia. Sin embargo, no solo las empresas grandes se auxilian de la administración, también la pequeña y microempresa necesita planear, ordenar, coordinar, etc. Para hacer las tareas más productivas.

La administración será entendida como:

"Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos o en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados."<sup>(2)</sup>

---

(2) Koontz y Weihrich, Administración, novena edición, editorial Mc Graw Hill, Pág. 4



“la administración es la combinación más efectiva posible de hombre, materiales, máquina, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de un grupo social” <sup>(3)</sup>

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede concluir que la administración es un proceso que involucra elementos tanto materiales humanos y financieros , que interactúan entre sí para el logro de los objetivos con el mínimo uso de recursos.

#### Importancia de la administración

La administración constituye el éxito para las organizaciones, es utilizada como una herramienta necesaria para el logro de sus objetivos y metas.

El nivel de competitividad empresarial es cada vez mayor, las empresas deben preocuparse por producir bienes o servicios con calidad, con el mejor uso de los recursos, es decir, el reto en la actualidad es hacer organizaciones más rentables, para que puedan mantenerse dentro del mercado, y esto pueda ser logrado utilizando a la administración con un factor indispensable para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

---

(3) Betancourt, Romero, Principios Fundamentales de Administración de Empresas, editorial Limusa Noriega, Pág.15

## 5 - PROCESO ADMINISTRATIVO

### 5.1 Generalidades del Proceso Administrativo

Son muchos autores los que coinciden en hacer notar que la administración está compuesta por diferentes etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Entre estos se puede mencionar Henry Fayol demandando insistentemente la sistematización científica de cada una de ellas y quién contribuyó al planteamiento de los principales problemas administrativos, exponiendo a la empresa como un todo.

Las etapas mencionadas anteriormente están íntimamente relacionadas y aunque pueden estudiarse por separado, comúnmente en la práctica se llevan a cabo de manera simultánea.

El proceso administrativo es desempeñado en mayor o menor grado por casi todas las personas con cargos de jefaturas.

Lo importante es coordinarlas para que la administración total sea una.

### 5.2 Definición del Proceso Administrativo

El proceso administrativo comprenderá un conjunto de fases sucesivas, lógicas e interrelacionadas que se aplican, para lograr los objetivos establecidos en una empresa. Así como la secuencia de pasos que permite que la administración se aplique o realice guiando a la empresa hacia la obtención de los objetivos que se ha fijado.

### 5.3 Importancia del Proceso Administrativo

La importancia del proceso administrativo se puede plantear de las siguientes formas:

- Permite desarrollar un trabajo organizado, ahorrando esfuerzo, tiempo y dinero.
- Se obtiene una mejor coordinación en la realización de las actividades de la empresa.
- Es un medio de utilidad para las personas que administran una empresa, ya que ayuda a comprender mejor, sus principales funciones.
- Ayuda a definir la actividad y objetivos principales de la empresa.

## 6. LA PLANEACION

### 6.1 Generalidades de la Planeación

Es el primer elemento del proceso administrativo, como se sabe es el pilar fundamental, debido a que en esta fase es donde se tienen que establecer lo que se quiere lograr, si se plantea de una forma adecuada, asegura que los resultados podrían ser excelentes o se encaminan a ser exitosos, ya que de esto depende las decisiones que se tomarán en un futuro.

## 6.2 Definición de la Planeación

Según Koontz O'Donnell, la planeación es: "La selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro, en la visualización y formulación de las actividades propuestas que sean necesarias para alcanzar los resultados deseados" <sup>(4)</sup>

Dentro de la planeación se pueden mencionar los siguientes aspectos generales que se deben de tomar en cuenta:

- A) Misión
- B) Visión
- C) Objetivos
- D) Metas
- E) Políticas
- F) Estrategias
- G) Estándares
- H) Procedimientos
- I) Programas
- J) Reglamentos
- K) Presupuesto

Estos son elementos que interactúan entre sí, debido a que se encuentran relacionados y giran hacia un fin común.

Se tiene que tener claro que la planeación es importante, ya que se aplica dentro de todo el proceso administrativo desde el

---

(4) KOONTZ, HAROLD Y... Admón. 8ª edición México, McGrawhill, 758 pp. 1989

gerente general, hasta el jefe operativo, dado que para ellos es importante planear para asegurar sus resultados.

La planeación se comprenderá como el proceso donde se selecciona la misión y objetivos, además de las acciones para alcanzarlos; esto requiere la toma de decisiones y selección de diversos cursos de acción para el futuro.

Estableciendo los principios que habrán de orientarlo, así como la secuencia de operaciones y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización

### 6.3 Importancia de la Planeación

La importancia de un plan dentro del proceso administrativo radica en que, sin él, un jefe no tiene que organizar, que ejecutar y por consecuencia nada que controlar, también permite establecer las prioridades por unidad, y así encaminarla al objetivo general de la empresa.

Ayuda a los jefes a seleccionar los cursos de acción que permitan la toma de decisiones que orienten a la empresa a resultados exitosos y no permitan que la empresa se encuentre en el estado de incertidumbre que los rodea en un mercado.

Se hace énfasis en que el rol fundamental la planeación es el de minimizar costos y mejorar la productividad.

#### 6.4 Principios de la Planeación

La planeación es una herramienta utilizada en la gerencia para dar a conocer al personal los objetivos y cursos de acción establecidos y por medio de los principios se asegura una mayor colaboración en las actividades que se asignen a los subalternos.

##### **Precisión**

Deben de ser medibles, es decir que estén claramente identificables debido a que se tienen que comunicar a los empleados.

##### **Flexibilidad**

En este principio se plasma que todos los planes deben de acomodarse a las circunstancias que se pueden presentar en cualquier momento, debido a que en la realidad el mercado es cambiante.

##### **Unidad De Dirección**

Es decir, que en este caso, solamente tiene que haber uno para cada función y que todos esos planes individuales se concreten con el objetivo del plan general.

##### **Consistencia**

Todo plan debe de estar relacionado con los otros a fin de alcanzar con eficiencia los objetivos.

##### **Rentabilidad**

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige.

**Participación**

Todo el personal debe de estar integrado dentro del plan, ya que son ellos quienes se encuentran relacionados en forma operativa.

**6.5 Elementos de la Planeación**

Se puede mencionar el papel importante que desempeña los elementos de la planeación los cuales se describen a continuación.

**a) Propósitos o Misiones**

Identifica la función básica de una empresa con vistas a la función de producción de bienes o servicios

**b) Visión**

Se entenderá por la descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización

**c) Objetivos**

Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades principales que realiza la empresa, estos pueden ser a mediano o largo plazo

**d) Meta**

Se define como la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios

**e) Políticas**

Son llamados planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones.

**f) Estrategias**

Se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos con que se cuenta para alcanzarlos.

**g) Estándares**

Son medidas Promedio que pueden se expresadas ya sea en volumen o tiempo.

**h) Procedimientos**

Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras, pero esto tiene que tener una secuencia lógica y congruente.

**i) Programas**

Es la integración de metas, políticas, procedimientos, reglas de cada tarea, recursos y otros elementos que son necesarios para lograr los cursos de acción.

**j) Reglamento**

Es una Disposición administrativa creada por los propietarios o unidades encargadas dentro del departamento para hacer cumplir los objetivos de la empresa. Su objetivo es aclarar,



desarrollar o explicar las disposiciones generales a que se refiere para hacer más asequible su aplicación.

### **Reglas**

Describe con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general, son llamados el tipo más sencillo del plan.

### **k) Presupuesto**

Estimación anticipada, generalmente anual de los egresos e ingresos necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.

## 7. ORGANIZACIÓN

### 7.1 Generalidades de la Organización

La organización administrativa constituye el esfuerzo preparatorio para el inicio del trabajo, es decir que la empresa está lista para iniciar las operaciones, siguiendo los lineamientos planteados en la planeación.

En esta fase se disponen recursos, se establecen funciones, autoridades y responsabilidades; además se fijan procedimientos de cada área o unidad.

Por medio de la organización se pretende asignar el lugar preciso y adecuado para cada uno de los recursos de la empresa y de esta manera lograr eficiencia y efectividad.

## 7.2 Definición de la Organización

Una definición que describe de forma clara el concepto de organización es el siguiente:

"1) La identidad y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y 4) la obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical en la estructura organizacional" <sup>(5)</sup>

## 7.3 Importancia de la Organización

La fase de la organización puede significar el éxito o el fracaso en una empresa.

El progreso de algunos países radica en los adelantos logrados en la organización de las instituciones, ya que esta fase procura que las actividades que se llevan a cabo dentro de las empresas logren el mejor aprovechamiento posible de los recursos como la materia prima, la maquinaria, instalaciones y los recursos económicos.

---

(5) Harold Koontz y Wehrich, Administración, editorial Mc Graw Hill 9° edición pp 184.

#### **7.4 Principios de la Organización**

##### **Principio de la especialización.**

La división del trabajo sirve de medio para obtener una especialización en la tarea que desempeña el empleado. Permite que el trabajo se realice con mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección.

La especialización es necesaria ya que las capacidades del ser humano son limitadas, por ello cuanto menor sea el campo al que se dediquen obtienen mayor eficiencia.

##### **Principio de la Unidad de Mando.**

Cada subordinado debe recibir órdenes de una misma actividad de un solo jefe. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

No va en contra este principio de la autoridad "funcional", ya que este sistema supone que varios jefes mandan ciertamente sobre el mismo grupo, pero lo hacen sobre materias o funciones distintas.

##### **Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.**

Este principio dice que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo además la autoridad que le corresponde.

**Principio del equilibrio de dirección-control.**

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. La administración no puede existir si no hay delegación de autoridad para que se de la responsabilidad es compartida.

**Principio de la definición de puestos.**

Deben establecerse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto. Al establecer las funciones específicas de cada puesto de forma precisa y clara existirá una estructura adecuada.

**Principio de excepción**

El principio de la excepción establece que las altas autoridades de una empresa solo deben de decidir en aquellos casos que salen de lo común, y que los jefes a quienes les toca decidir se encuentren ante una situación de mucha importancia; para poder hacerlo.

**Principio Centralización y Descentralización**

Una empresa es centralizada cuando la autoridad esta concentrada en un solo puesto jerárquico; y es descentralizada cuando la autoridad esta repartida, por lo tanto, se recomienda la descentralización mediante la delegación de autoridad.

**Principio de tramo o radio de control**

Se refiere al número de empleados o secciones que deben depender directamente de un jefe; ya que las capacidades de todo gerente son limitadas para atender, supervisar, dirigir, controlar y corregir a un grupo numeroso.

**Principio de Jerarquía**

Este principio establece que debe existir una línea o escala de jefes con diferente grado de autoridad, que son unidos a través de diferentes escalones desde el nivel más bajo hasta la autoridad superior.

**7.5 Herramientas de la organización****7.5.1 Organigramas**

Los organigramas son una representación de, la estructura organizativa de la empresa, estableciendo en el las relaciones, las líneas de comunicación, la autoridad y responsabilidad de cada unidad dentro de la empresa.

Los organigramas pueden ser: verticales, horizontales, circulares y escalares.

Los organigramas deben de cumplir con los siguientes requisitos:

- deben de ser claros, fáciles de comprender.

- La representación debe de ser uniforme, para su fácil interpretación.
- Debe de estar actualizado para que cumpla con los objetivos para informar con eficacia sobre la estructura de la empresa.

#### Importancia de la Organización

Un organigrama constituye un instrumento ideal para transmitir la estructuración general de la empresa y por consiguiente el ordenamiento que debe de existir de todas las distintas unidades.

El conocimiento de la organización facilita al empleado conocer en donde se encuentra ubicado, cuales son sus superiores, la relaciones de jerarquía, sus dependencias y lo más importante las vías de comunicación.

Además, el organigrama es de gran utilidad cuando se requiere de análisis administrativo que permita señalar si existe dualidad de mando, demasiada centralización, etc.

Los organigramas representan un elemento muy útil para conocer la estructura general de la empresa, además sirve para hacer énfasis en el ordenamiento que debe reinar dentro de la institución, conocer las anormalidades que pueden suceder y muestra de una manera gráfica y fácil de apreciar a quien lo consulta la forma en que se encuentra estructurada la empresa.

### 7.5.2 Manuales

Representarán los documentos donde se plasman objetivos, políticas, procedimientos, funciones, tareas y relaciones integrales de cada unidad organizacional.

Los manuales permiten que durante el proceso de su elaboración se aclaren objetivos institucionales y cómo lograrlos; se identifican los casos de conflictos, permite conocer la descripción de cada puesto y la relación con otras áreas, ayuda al adiestramiento de lo empleados nuevos, hace saber el alcance de sus facultades y ayuda a las jefaturas a evaluar las unidades orgánicas mediante el análisis de los fines de la empresa.

#### Importancia los manuales

Son de utilidad en el área organizativa, individual y grupal.

Permite al personal que conozca desde su ingreso a la empresa cuales serán las funciones que le serán asignadas, sus responsabilidades y sus relaciones, lo que ayuda a una uniformidad de tareas.

Ahorran tiempo y esfuerzo de trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices que con ello constituye al reclutamiento, selección y contratación del personal.

Existen manuales de: organización, de objetivos y políticas, manual de análisis y descripción de puestos y manual de procedimientos.

**a) Manual de organización.**

El manual de organización expone de manera detallada la información que se encuentra en el organigrama de la empresa. Establece las funciones, autoridad, obligaciones e interrelaciones de cada unidad o departamento.

**b) Manual de Análisis y Descripción de Puestos.**

Este manual debe contener las descripciones de las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones de un puesto, independientemente de la persona que ocupe el cargo. Este manual es muy útil, para establecer un sistema de méritos y recompensas, para hacer comparaciones de puestos y responsabilidades, sirven de guías para el reclutamiento, selección y contratación de personal y colaboran para orientar y adiestrar al nuevo empleado. Según Romero Bentancourt, la técnica de análisis de puestos requiere básicamente de:

- 1) Recabar todos los datos necesarios con integridad y precisión.
- 2) Separar los elementos subjetivos que deben exigirse al trabajador, de los objetivos que constituyen el trabajo.
- 3) Ordenar los datos que corresponden a cada uno de estos grupos en una forma lógica y consignarlos clara y sistemáticamente.
- 4) Organizar la conservación y manejo del conjunto de resultados del análisis.<sup>(6)</sup>

---

6) Romero Betancourt, Principios Fundamentales de Administración de Empresas, edición editorial limusa noriega pp/91



### **c) Manual de Procedimientos.**

Este manual contiene todos y cada uno de los procedimientos que se realizan en la empresa para alcanzar los objetivos que se han establecido, además, señalan las herramientas, formularios, y todos cada uno de los puestos que Intervienen.

## 8. DIRECCIÓN

### 8.1 Generalidades de la Dirección

La dirección será el proceso de emprender la acción, de acuerdo a los planes determinados. Busca influir en las personas para que, siendo parte de la organización y del grupo, contribuyan de forma simultánea a la consecución de metas y objetivos.

El administrador debe basar la teoría y experiencia, en la armonización de los elementos motivacionales, de liderazgo, supervisión y comunicación, como parte de la gestión administrativa. Pues tiene la responsabilidad que las tareas de otros sean realizadas de una forma eficaz y eficiente.

### 8.2 Definición de la Dirección

La dirección es la parte del proceso administrativo que se define como "la actividad por la cual el jefe encausa las actividades de sus subordinados para lograr la consecución de los fines y

programas anteriormente elaborados en la planeación de su departamento" (7)

### **8.3 Importancia de la Dirección**

Es la dirección de toda empresa muy importante debido a que los gerentes ejecutan la coordinación del elemento humano, y es que las personas no trabajan de forma aislada, ellas interaccionan entre sí, operando por grupos para la consecución de los objetivos personales y de la empresa.

Considerando que los objetivos para ambos no constituyen un factor común, la dirección debe motivar el elemento humano poniendo en acción su potencial técnico, humano y conceptual, en beneficio de la empresa.

Es importante armonizar las necesidades de los individuos con las demandas de la empresa. Ésta deberá cerrar la brecha entre los planes diseñados y adoptados por la organización y la necesidad que el personal entienda, que esté motivado y contribuya con la consecución de los mismos.

Será la comunicación un medio importante para lograr que los subordinados no solamente trabajen, sino que lo hagan bajo intereses propios, y trabajando creativamente para la organización.

---

(7) Betancourt, Romero, Principios fundamentales de administración de empresas editorial limusa noriega Pag. 129

#### 8.4 Principios de la Dirección

El desarrollo de la dirección dentro de la empresa se basa en los siguientes principios:

##### **Principio de la coordinación de intereses**

Este principio radica en que, por medio del logro del interés común de la institución, pueden ser alcanzados los fines particulares de cada individuo. El administrador, tiene el compromiso de lograr la subordinación de los intereses particulares ante los generales, pero sin sacrificarlos, ya que de la satisfacción de los empleados dependerá el buen desempeño en sus actividades.

##### **Principio De La Impersonalidad Del Mando**

El administrador tiene que tener el carácter o los medios para que el subordinado tome una orden no como un mandato personalizado sino como una decisión que la empresa considera necesario en un determinado momento, ya que toda instrucción dirigida hacia un subordinado debe de tener una explicación del porque y para qué.

##### **Principios De Los Niveles Jerárquicos**

Dentro de cada empresa existen diferentes niveles jerárquicos, los cuales pueden demostrarse en una forma gráfica dentro de un organigrama, este principio establece que los jefes inmediatos

son los encargados de brindar los lineamientos a cada individuo bajo su responsabilidad, aunque en algunos casos las indicaciones pueden saltar ciertos niveles, dependiendo las necesidades que surjan dentro de la institución, siempre y cuando sea comunicado, ya que esto puede llegar a provocar una dualidad de mando.

### **Principio De La Resolución De Conflictos**

Los conflictos dentro de una empresa representan un obstáculo que perjudican sus actividades normales, por lo tanto es necesario que estos sean resueltos con prontitud, procurando soluciones que satisfaga a ambas partes, al ignorar la existencia de éstos, con el transcurso del tiempo pueden ocasionar serias dificultades.

### **Principio Del Aprovechamiento De Conflictos**

El surgimiento de conflictos, no representan únicamente obstáculos, por el contrario, estos pueden llegar a ser constructivos si se aprovechan para encontrar soluciones ventajosas a ambas partes, y a la vez se previenen situaciones futuras.

## 8.5 Elementos de la Dirección

### 8.5.1 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir, infundir confianza, persuadir y lograr que otros realicen una actividad con entusiasmo y puedan lograr las metas de grupo.

El liderazgo constituye un elemento de importancia en la dirección de una empresa, ya que por medio de este se pueden obtener mejores resultados, debido a que los subordinados observan en el líder a una persona que contribuirá al logro de los objetivos tanto institucionales como individuales.

Existen diferentes tipos de liderazgo, los cuales se adaptan a las cualidades y personalidad del individuo y además a la naturaleza de la organización. Los cuales se detallan a continuación:

#### AUTOCRÁTICO

Las ordenes que vienen directamente del jefe, no existe una participación del personal en la toma de decisiones, éste tipo de autoridad tiene desventaja ya que no consigue cooperación voluntaria.

#### DEMOCRÁTICO

Este tipo, pretende lograr que todo el grupo participe en forma activa mediante sugerencias y opiniones, por medio de él, se obtiene calidad en el grupo, el jefe debe tener la habilidad de lograr que todos participen y orientarlos hacia el logro de los objetivos. Este tipo de liderazgo es recomendable.

#### PATERNALISTA

El jefe no cree capaz a los subordinados de hacer las cosas, no permite que el recurso humano crezca y se desarrolle, es

protector y brinda comodidad a los empleados. Este tipo es dañino y los resultados no son satisfactorios.

#### ANÁRQUICO

Es contrario al autocrático, la participación del jefe es casi nula, el subordinado hace lo que mejor le parece. Se practica "laissez faire" (Dejar hacer dejar pasar).

#### PERSONAL

Se recomienda en empresas pequeñas, el jefe da las órdenes y las supervisa personalmente, se encuentra en contacto directa por los trabajadores. Presenta la desventaja que requiere erradicar mucho tiempo para su aplicación.

#### 8.5.2 Supervisión

La supervisión consiste en ver, vigilar y revisar que las cosas se ejecuten como fueron ordenadas.

La supervisión no debe confundirse con el control, ya que esta última trata de medir los resultados obtenidos con el fin de corregir o mejorar los planes.

#### Importancia de la Supervisión

Ya que la supervisión es aplicada en los niveles bajos de la escala jerárquica, de ella dependerá que del trabajo que se realiza se obtengan buenos resultados.

El administrador será el encargado de:

- Hacer la labor de vigilancia.
- Enlazar jefes y los empleados por medio del contacto inmediato.
- Transmitir no solo órdenes e informaciones de la alta jerarquía, sino también inquietudes, deseos y temores de los obreros y empleados.

### **Reglas de la supervisión.**

#### **De La Unidad Del Cuerpo Administrativo**

La persona que ejerce la supervisión dentro de una empresa debe de recibir tanto la responsabilidad como la autoridad necesaria ante los subordinados, ya que todo supervisor es un jefe, caso contrario resta autoridad ante los demás.

#### **De La Doble Preparación**

Todo jefe debe de recibir preparación en el área administrativa además en la rama técnica que se desarrollará, ya que es necesario para ser buen jefe.

#### **Del Fortalecimiento De La Autoridad Supervisora**

La persona que ejerza la supervisión debe de recibir el poder y la autoridad necesaria, primero preparándolo tanto técnica como académicamente, y segundo, dándole la importancia necesaria que su trabajo amerita.

Es necesario aclarar que un supervisor no es simplemente un capataz, por el contrario, éste tiene a su cargo múltiples obligaciones:

- Organizar el trabajo de manera equitativa entre todo el personal, valorando las actividades riesgosas o que consuman mayor tiempo con las simples
- Establecer un buen clima laboral en donde predomina el respeto, la buena comunicación y buen desempeño
- Tener la capacidad de instruir al personal en las labores que cada uno desempeña y estar interesado en su auto desarrollo y el desarrollo del subordinado
- Coordinar sus actividades con otros supervisores y conducir reuniones con su personal, para brindar confianza, disciplina.
- Recibir y tratar quejas de sus subordinados y orientarlos hacia la mejor solución.
- Evaluar al personal a su cargo, para medir su desempeño en un tiempo determinado y de esta manera detectar la capacidad de ellos para realizar sus actividades.

### 8.5.3 Comunicación

Dentro de la administración, la comunicación es de vital importancia, permite a quienes poseen cargos superiores, dar órdenes e instrucciones, y a los subordinados dar sus opiniones, solicitar información, proporcionar informes, etc.



En general, la comunicación "Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, de manera que éste lo comprenda."<sup>(8)</sup>

#### Importancia de la Comunicación

La función fundamental de la comunicación es enlazar a las personas de una Organización con el objeto de lograr un propósito común; el éxito de una organización es el trabajo en grupo y por consiguiente, esto no puede existir si no hay comunicación entre sus integrantes. Además la comunicación es un factor de importancia para la coordinación, así como el cambio.

#### Tipos de Comunicación

Dentro de la comunicación se distinguen dos tipos:

El primero, por la relación de las personas en la empresa, este puede ser de tipo formal e informal.

- Comunicación Formal:

Esta utiliza por lo general medios escritos como por ejemplo, los memorándum, circulares, correos, instructivos, murales, boletines etc.

- Comunicación Informal:

La comunicación es transmitida en su mayoría de forma verbal, sin dejar evidencia de la misma.

---

(8) Koontz Odonnell, Weihrich, Administración, octava edición, editorial Mc Graw Hill, pág. 582.

Segundo, por la forma en que viaja la comunicación.

- Comunicación Vertical:

Esta puede ser ascendente o descendente, la descendente es aquella que fluye de los niveles superiores a los inferiores y la ascendente, de los niveles inferiores a los superiores.

Este tipo de información puede ser: quejas, sugerencias, informes, órdenes o instrucciones.

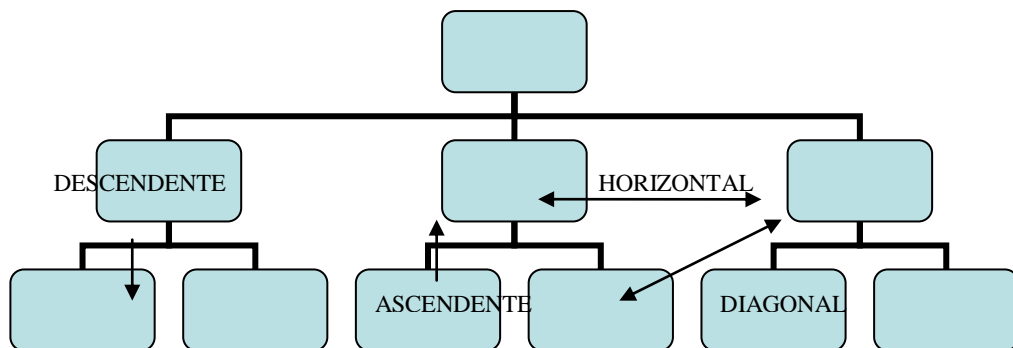
- Comunicación Horizontal:

La comunicación se da entre los mismos niveles jerárquicos.

- Comunicación General:

Es la que se da en todos los sentidos dentro de la organización, ya sea ascendente, descendente, horizontal o vertical.

TIPOS DE COMUNICACION  
FIGURA 1



## Barreras de la Comunicación

Las barreras de la comunicación son aquellas que no permiten que el receptor reciba la información de forma clara y en el momento preciso.

Entre las barreras más comunes de la comunicación tenemos:

- Pérdida por transmisión y retención deficiente

Es cuando existe una serie de transmisiones de una persona a otra y el mensaje pierde exactitud. La retención deficiente de la información es otro problema grave, por ello, es común repetir el mensaje y utilizar varios canales.

- Falta de atención y evaluación prematura

Se refiere a la poca atención al saber escuchar, esto exige atención total y autodisciplina. También requiere evitar evaluaciones prematuras.

Escuchar en forma comprensiva puede dar como resultado mejores relaciones entre los trabajadores y la administración y una mayor comprensión entre los jefes.

- Comunicación impersonal

La comunicación requiere contacto cara a cara en un ambiente de franqueza y confianza, además, de la disposición de los supervisores.

- Desconfianza, amenaza y temor

Estas barreras debilitan la comunicación, cuando estas manifiestan el mensaje es recibido con escepticismo. En este

ambiente las personas se sienten tensas se encuentran a la defensiva y distorsionan la comunicación.

- Período insuficiente para adecuarse al cambio

Los cambios afectan a los individuos, ya que generan temor, por lo tanto se necesita tiempo para captar el significado total de un mensaje. Para obtener eficiencia, es importante no forzar el cambio antes de que las personas puedan adaptarse.

- Sobrecarga de información

Un flujo de comunicación sin restricciones puede ocasionar demasiada información, ocasionando que la gente responda de las siguientes formas:

Primero, es posible que hagan caso omiso a la información.

Segundo, si se sienten saturadas de información se cometen errores al procesarla.

Tercero, pueden postergar el procesamiento de la información bien sea permanentemente o con la intención de hacerlo en el futuro.

Cuarto, las personas quizá seleccionen la información de urgente a mensajes de menor importancia.

Quinto, las personas responden a la sobrecarga de información evadiendo la tarea de comunicación.

#### 8.5.4 Motivación

Las tareas son realizadas de forma sencilla cuando se encuentra el empleado con buena disposición para hacerlo.

Para todo jefe una de las responsabilidades más grandes es hacer que los empleados colaboren con la empresa, dando el cien por ciento en su trabajo diario.

La motivación "Es un término general que se aplica a todo tipo de impulso, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares" <sup>(9)</sup>

#### Importancia de la motivación

La importancia de tener un personal motivado, es que las personas hagan las cosas que le llevarán a lograr algo, esto puede ser una recompensa material o reconocimiento.

Si las personas hacen bien las actividades dentro de la empresa se llegarán a cumplir las metas, sin embargo, cuando no existe motivación en el personal, los individuos realizan las tareas sin mucha dedicación y esfuerzo por que sienten que su trabajo no es bien recompensado.

#### **TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

La motivación dentro de las organizaciones ha evolucionado a través del tiempo, debido al desarrollo personal de los individuos, quienes exigen un trato digno y una remuneración justa a sus labores.

---

(9) Koontz y Wehrich, Administración, novena edición, Mc Graw Hill, pág 466

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Esta teoría es la más conocida, aportada por Abraham Maslow, quien vio las necesidades humanas en forma de una jerarquía, estratificándolas de la siguiente forma:

Necesidades Fisiológicas

Necesidades de Seguridad

Necesidades de Afiliación

Necesidades de Estima

Necesidades de autorrealización

Maslow, concluyó que una vez satisfecha un nivel de necesidades, ésta deja de ser un motivador y se pasa a un siguiente nivel

### **Teoría De La Motivación Basada En Las Expectativas**

El líder de esta teoría es el psicólogo Víctor Vroom, quien afirmó que las personas estarán motivadas para hacer las cosas para alcanzar una metas si creen en su valor y si se encuentran seguros que las actividades que realizan contribuirán a lograrlas. La expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

### **Teoría De La Equidad**

La teoría de la equidad expresa que los individuos desean una estructura justa de recompensas; es decir que debe de existir un balance de las relaciones de los resultados, entre el trabajo de una persona en comparación con la otra. Si los subordinados se

sienten insatisfechos, se reducirá la calidad o cantidad del trabajo.

Si los empleados piensan que las recompensas son equitativas mantendrán el mismo nivel de producción.

Si los empleados piensan que las recompensas son mayores, quizá se esfuercen más.

### **Teoría Del Reforzamiento**

Esta teoría afirma que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio de su desempeño, y el castigo produce resultados negativos.

### **Teoría De La Motivación Con Base A Las Necesidades**

Esta teoría fue creada por McClelland, quien cree que existen tres tipos de necesidades básicas las cuales se convierten en motivantes:

La necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad del logro; éstas tienen una gran importancia en la administración, para que una empresa funcione bien.

Las personas con necesidad de poder, se preocupan por ejercer influencia y control.

Las personas con necesidad de afiliación obtienen satisfacción al sentirse amados y tienen miedo al rechazo de un grupo social.

Las personas con necesidades de logro tienen deseo de éxito y temor al fracaso.

## 9. Control

### 9.1 Generalidades del Control

A fin de asegurarse del cumplimiento de los objetivos y planes establecidos por la institución, se ejecuta la función gerencial de control, que está estrechamente vinculado con la planeación; y constituye una actividad administrativa básica a todo nivel, que requiere ser valorado en su eficacia, en cuanto a la manera de cómo se alcanzaron las finalidades y planes establecidos previamente.

### 9.2 Definición del Control

se define como: "El proceso que permite garantizar que las actividades se ajusten a las actividades proyectadas"<sup>(10)</sup>

El control es la función administrativa encargada de medir y corregir la realización de las actividades que los subordinados ejecutan con el fin de asegurar la consecución de planes y objetivos de la empresa.

Además se define como un esfuerzo sistemático, utilizado para fijar niveles de desempeño, que con los objetivos de la planeación se puedan diseñar sistemas de retroalimentación de la información, comparando los desempeños reales a niveles establecidos, conociendo las desviaciones y la medición de su importancia, implicando la toma de decisiones oportunas, para

---

(10) Stoner y Freeman, Administración, 6ª edición, 1996, México, 610 pp.



garantizar la eficaz y eficiente optimización de los recursos de la empresa en consecución de los objetivos organizacionales.

Considerando que el establecimiento de objetivos y planes son una parte de las actividades administrativas, las técnicas y sistemas de control, son el medio a través del cual se establezcan, estándares y mediciones de desempeño de los mismos así como la corrección entre la diferencia de ambos, los que permitan a la administración aplicar las medidas de mejora, para la consecución de objetivos y planes futuros.

### 9.3 Importancia del Control

Los controles sirven como instrumento de supervisión, medios para obligar a cumplir planes y bases para fundamentar los nuevos.

La importancia del control puede explicarse por medio de su proceso el cual comprende tres pasos:

- El establecimiento de estándares

Éstos son criterios para evaluar el desempeño de los subordinados, para indicar a los gerentes las formas en como avanzan las cosas.

- La medición del desempeño

Ésta debe de realizarse con base al futuro para detectar desviaciones y se eviten mediante acciones adecuadas. La medición del desempeño es ideal para verificar el cumplimiento de las labores.

- Corrección de desviaciones

Éste es el punto en que el control puede verse como parte de todo el sistema administrativo y es posible relacionarlo con los demás; luego de la medición del desempeño los gerentes saben exactamente donde deben aplicarse medidas correctivas mediante la elaboración de sus planes o modificación de metas; también es posible hacer correcciones mediante el ejercicio de su función organizacional por medio de la reasignación o clarificación de responsabilidades.

#### 9.4 Clasificación del Control

Todo control comprende las normas para regular su rendimiento y su aplicación, disponiendo de una serie de instrumentos o herramientas para controlar las actividades de la administración:

##### 9.4.1 Controles administrativos:

La gerencia debe desarrollar políticas que promuevan la eficiencia en todas las actividades de la empresa, así como la implementación a través de una apropiada selección, entrenamiento y compensación de personal, como parte de estas herramientas están los manuales de procedimientos y otros.

- Controles de Personal:

La administración de personal controla todo lo relativo a las directrices que emanan de la gerencia o de la Dirección General

en forma de políticas. Considerando que estas políticas deben llegar de forma conveniente y oportuna a todas las personas, es indispensable controlar, si se cuenta con buena comunicación.

#### 9.4.2 Controles financieros y contables:

Las finanzas controlan la cantidad de dinero, con el cual se debe contar para el desarrollo de las actividades.

Es un conjunto de pronóstico, presentados en términos cuantitativos para un período próximo a planificar. Proporcionan directrices necesarias tendientes a comprobar resultados, a través de lo alcanzado, comparándolo frente a lo proyectado.

#### **Controles Presupuestarios:**

Consisten en la comparación de las cifras presupuestarias con las reales, en períodos determinados de tiempo.

- **Presupuesto de efectivo:**

Una de las responsabilidades del administrador, es planificar, controlar y salvaguardar los recursos de la empresa. El presupuesto de efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de éste, de evaluar las necesidades del mismo y de hacer uso provechoso de su excedente. Un objetivo es planificar la posición de liquidez, para determinar las necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión.

- Presupuesto de gastos:

Incluyen todos aquellos que no están directamente relacionados con la producción de una empresa, como salarios, luz, agua, comunicaciones, etc.

Cuando los presupuestos de gastos han sido aprobados se incorporan en el plan de utilidades, ya que proveen datos esenciales para presupuestar el efectivo.

- Presupuesto de ingresos:

El presupuesto de ingresos tiene como objetivos reducir la incertidumbre acerca de ingresos futuros, incorporar los juicios y las decisiones de la administración en el proceso de planificación y facilitar el control de las actividades que se realizan.

**Razones Financieras:**

Las razones financieras es el método que no toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. Debido a que los datos a tomar para el análisis provienen de la hoja de Balance General.

Entre las razones financieras que pueden utilizar en una empresa de servicios están:

- Razón de liquidez:

Muestra la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos circulantes y sus pasivos circulantes

- Activo Líquido:

Es el activo que fácilmente puede convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original.

- Razón de Administración de activos:

Estas razones miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos.

- Razón de rotación de los activos fijos:

Mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y su equipo y ayudar a generar ingresos.

- Razón de endeudamiento:

Mide el porcentaje en que los activos de la empresa se encuentran financiados por sus acreedores.

#### 9.4.3 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio representa el punto en el cual la utilidad antes de impuestos es suficiente para cubrir los costos de financiamiento; además muestra la magnitud de las actividades por acción de la empresa, si la utilidad aumenta o disminuye por debajo de ese punto.

El análisis de equilibrio hace énfasis en el nivel de actividad productiva en el cual los ingresos por ventas son iguales a los

costos, es decir, no hay ni utilidad ni pérdida. Comprende el análisis de equilibrio y las gráficas de punto de equilibrio.

#### 9.4.4 Estadísticas

El término estadística requiere una amplia definición: "El arte y la ciencia de reunir, analizar, presentar, e interpretar datos"<sup>(11)</sup>

Una de las utilidades de la estadística es que los datos de una muestra pueden ser empleados para elaborar estimaciones y probar hipótesis a cerca de las características de una población.

Los datos obtenidos de estadísticas son reunidos, analizados, presentados e interpretados y estos pueden clasificarse como:

Cualitativos o Cuantitativos

Los primeros se usan para identificar los atributos de un elemento, y los segundos siempre son numéricos además de medibles.

#### 9.4.5 Auditorías

"Constituye una herramienta de supervisión y control que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallos en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización"<sup>(12)</sup>

---

(11) Anderson, Sweeney y Williams, Estadística para la Administración y la Economía, Séptima Edición, Thomson Editores. Pág. 16

(12) [www.monografias.com/trabajos/auditoinfo/.shtml-101k](http://www.monografias.com/trabajos/auditoinfo/.shtml-101k)

#### 9.4.6 Gráfico de Gantt

El gráfico de Gantt fue desarrollado por Henry L. Gantt, el cual es un método gráfico que puede ser utilizado tanto en la planeación como en el control; cuando un proyecto es dividido en distintas actividades y se hacen estimaciones del tiempo que requerirá cada actividad, así como el tiempo total necesario.

El gráfico de Gantt es muy útil en el control para darle seguimiento a proyectos, verificando que las actividades se realicen con una secuencia lógica y con el tiempo establecido, de lo contrario, tomar medidas que permitan cumplir lo planificado.

## CAPÍTULO II

### "DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL"

En el capítulo II se presenta un análisis de los resultados obtenidos en la investigación, mostrando aquellos aspectos relevantes del proceso administrativo actual en la Federación Salvadoreña de Fútbol, obtenidos mediante un cuestionario (Anexo n° 1).

#### **A. IMPORTANCIA.**

El diseño de un modelo administrativo orientado a la modernización de la Federación Salvadoreña de Fútbol (FESFUT), constituye un aporte significativo de acuerdo a las exigencias de la corte de cuentas de la República de El Salvador, que permita alcanzar los objetivos de la institución, tomar decisiones acertadas, mejorar las relaciones de autoridad y así definir los rumbos hacia donde quiere llegar la institución.

#### **B. FORMULACION DEL PROBLEMA.**

Considerando la situación actual de la Federación Salvadoreña de Fútbol, el problema de la investigación es expuesto de la siguiente forma: ¿En qué medida un modelo administrativo dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol, facilitará el cumplimiento y desarrollo de objetivos para los cuales ha sido creada?



### C. OBJETIVOS.

#### 1. Objetivo general

Elaborar un diagnóstico sobre la aplicación del proceso administrativo, a través de sus cuatro fases, Planeación, Organización, Dirección y Control; contribuyendo al establecimiento de conclusiones y recomendaciones para la Federación Salvadoreña de Fútbol.

#### 2. Objetivos específicos.

- ❖ Recolectar información sobre los principales planes de acción que contribuyan a la toma de decisiones en beneficio de la Federación Salvadoreña de Fútbol.
- ❖ Determinar que herramientas organizativas son utilizadas para integrar el recurso humano y recurso material con el fin de lograr los objetivos.
- ❖ Investigar sobre las técnicas básicas de dirección, utilizadas en la consecución de los fines elaborados en la planeación y organización.
- ❖ Obtener los datos principales sobre controles utilizados para comparar y corregir las actividades en el proceso administrativo.

## D. HIPÓTESIS

### 1. Hipótesis General

- ❖ El diseño de un modelo administrativo facilitará el cumplimiento y desarrollo de objetivos para los cuáles ha sido creada la Federación Salvadoreña de Fútbol.

### 2. Hipótesis Específicas

- ❖ El diseño de planes de acción para la institución contribuirá a la toma de decisiones enfocadas al logro de los objetivos.
- ❖ El establecimiento de un modelo organizativo permitirá la integración del recurso humano y material contribuyendo a la optimización del mismo.
- ❖ A mejores técnicas de dirección, mejor conducción de las actividades de los empleados para el logro de los objetivos.
- ❖ La aplicación de los principales controles administrativos permitirá establecer el cumplimiento y la adecuación de medidas correctivas en la ejecución de los planes.

## **E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Métodos y Técnicas de investigación**

El método utilizado para la investigación fue el de análisis y síntesis, definidos a continuación:

#### **a) Análisis**

Descomponiendo el todo en sus partes, se identificó y estudió cada elemento, y las relaciones entre sí.

Se seleccionó este método, ya que a través de él se busca desglosar los conceptos básicos y determinar las relaciones vitales y las causales.

#### **b) Síntesis**

Siendo ésta, la operación inversa y complementaria al análisis; significa que reúne las partes en el todo, y este proceso conduce a la generalización, con visión integral como una unidad con diferentes elementos.

Lo anterior indica que las cosas y procesos están organizados en totalidades globales y totalidades particulares.

En toda investigación, aplicar este método es importante, debido a que interpretar los elementos sin llegar a lo concreto, los conocimientos no se comprenden en su totalidad y esto arroja resultados ajenos a la realidad.

Además, se empleó para efectos de esta investigación, la deducción, consistiendo en estudiar el fenómeno por su comprensión general, hasta llegar a las partes que lo componen.

### **c) Tipo de investigación**

La investigación realizada fue a través del estudio correlacional, determinando el comportamiento de los fenómenos o variables relacionadas.

Se seleccionó, debido a que se pretende diseñar una propuesta del modelo administrativo que contribuya, a la modernización de la organización, por lo que se busca establecer correlación entre las variables del problema.

Con esta finalidad se ha obtenido información primaria y secundaria, de utilidad para el desarrollo completo del estudio.

#### Determinación del tipo de diseño

Considerando que la investigación fue realizada sin manipular las variables, ésta es de tipo no experimental, lo que significa que los fenómenos se observaron tal y como se desarrollan en su contexto natural y posteriormente analizados.

### **d) Fuentes de la información**

Fuente primaria:

La entrevista: Esta fue dirigida hacia el Gerente General de la federación, proporcionando generalidades y necesidades de la

institución, además se realizó contacto directo con algunos Jefes de Departamento quienes dieron a conocer información básica y específica de las actividades que desarrollan.

La observación directa:

Esta se realizó visitando las instalaciones de la Federación, realizando un breve recorrido por algunas de las principales áreas.

Encuesta: Esta técnica se llevo a cabo, a través de un formulario estructurado de una forma ordenada y sencilla para la fácil obtención de la información.

Fuente secundaria:

Esta información fue obtenida a través de otros medios, como: fuentes bibliográficas y electrónicas, libros de texto, tesis, boletines, correos electrónicos y otros.

## 2. Determinación del Universo y la Muestra

### **UNIVERSO.**

En la Federación Salvadoreña De Fútbol laboran 101 empleados distribuidos en diferentes unidades y dependencias.

Con el estudio realizado se ha obtenido la información necesaria para efectuar el análisis de la situación actual del proceso administrativo aplicado en la Federación Salvadoreña de Fútbol.

Se ha tomado como universo de trabajo el cien por ciento de los empleados.

Los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Cuadro N° 1: Distribución de personal de la Federación Salvadoreña de Fútbol

N°	Unidad a la que pertenece	Número de personas
1	Gerencia General	3
2	Jurídico	3
3	Auditoría Interna	3
4	Financiera	6
5	Selecciones Nacionales	21
6	Departamento Técnico	34
7	Clínica médica	5
8	Prensa	2
9	Recurso Humano y logística	16
10	Unidad Adquisiciones y contrataciones	2
11	Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociados	1
12	Informática	2
13	Comisión de Árbitros	1
14	2ª división profesional	1
15	3ª división profesional	1
<b>Total</b>		<b>101</b>

Fuente: Unidad de Recursos Humano y logística

#### **MUESTRA.**

Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo por conveniencia el cual define que los elementos son elegidos por su accesibilidad este método se caracteriza por ser práctico, fácil de seleccionar y recabar datos no existe un procedimiento

justificado de manera estadística para determinar inferencias, es conocido también como el método aleatorio. Por lo tanto se decidió tomar como muestra:

Cuadro N° 2: Distribución de muestra en la Federación Salvadoreña de Fútbol

N°	Unidad a la que pertenece	N° de personas	Porcentaje	Total
1	Gerencia General	3	66%	2
2	Jurídico	3	0%	0
3	Auditoría Interna	3	66%	2
4	Financiera	6	100%	6
5	Selecciones Nacionales	21	24%	5
6	Departamento Técnico	34	15%	5
7	Clínica médica	5	100%	5
8	Prensa	2	100%	2
9	Recurso Humano y logística	16	31%	5
10	Unidad Adquisiciones y contrataciones	2	100%	2
11	Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociados	1	0%	0
12	Informática	2	50%	1
13	Comisión de Árbitros	1	0%	0
14	2ª División profesional	1	0%	0
15	3ª División profesional	1	0%	0
<b>Total</b>		<b>101</b>		<b>35</b>

Fuente: Propia

Esta muestra ha permitido el logro de resultados confiables y reduce a su vez el margen de error.

### 3. Recolección de datos

Las técnicas utilizadas para recolectar información fueron:

Observación directa: esta técnica permitió obtener información de primera mano dentro de la institución; apoyándose en fichas de contenidos, realizándose las anotaciones correspondientes.

Contemplando el fenómeno, su comportamiento y sus características propias.

Entrevista estructurada: esta técnica se utilizó para verificar las necesidades administrativas en cada una de las áreas existentes.

Encuesta: utilizando el cuestionario como herramienta de obtención de datos, con la finalidad de identificar y conocer la información relacionada con el proceso administrativo y el conocimiento que cada empleado tiene de la institución y de las funciones de su puesto de trabajo.

### 4. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.

Obteniendo los resultados de las técnicas de investigación se procedió a la tabulación de todas las preguntas contenidas en el cuestionario y por medio de la observación y entrevistas se procedió a la elaboración del análisis para determinar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



La tabulación y análisis de datos se realizó mediante una distribución de frecuencias, la cual está estructurada de la siguiente forma:

Pregunta:

Objetivo:

Cuadro N° \_\_\_\_\_

Respuesta	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Total		

Comentario:

En donde:

Pregunta: Se estructuró cada pregunta en orden correlativo.

Objetivo: Se estableció para cada pregunta, cuál es la finalidad de obtener dicha información.

Respuesta: Es el resultado obtenido de la situación o fenómeno en estudio, a través de las preguntas.

Frecuencia: Representa el número de veces que se repite el fenómeno.

Porcentaje: Representa la proporción observada en relación al 100% del fenómeno del estudio.

Total: Es la suma obtenida de las frecuencias encontradas en cada una de las interrogantes, contenidas en el cuestionario.

Comentario: Este se realizó haciendo uso de la información vaciada en los cuadros, de acuerdo a la frecuencia y porcentaje de las respuestas para establecer la relación existente entre el proceso administrativo y la ejecución de las actividades de los empleados, especificando cada uno de los elementos de las etapas del proceso.

Para mejor comprensión de lo anterior, ver ANEXO N° 2, en donde se detalla la información obtenida para elaborar el diagnóstico las recomendaciones y conclusiones.

#### **F. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.**

Este capítulo contiene un análisis de la situación actual en la Federación Salvadoreña de Fútbol, destacando aquellos aspectos relevantes obtenidos de la investigación de campo por medio de la encuesta utilizada (ver anexo 1).

El diagnóstico se ha dividido en las cuatro etapas del proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control.

##### **1. PLANEACION.**

###### **1.1 Elementos de la planeación.**

##### **Misión y Visión.**

En la pregunta N° 1, la cual investiga si el personal conoce la misión y visión de la institución, el 51.43% de la población

encuestada afirma conocer la misión y visión institucional, sin embargo a través de entrevistas personales con funcionarios de la institución se determinó no existe una definición formal.

En la pregunta N° 2, que consiste en determinar si los empleados participan en la elaboración del plan anual de su área, el 57.14% confirmó que son tomados en cuenta al momento de la elaboración de estos.

### **Objetivos**

Por medio de la pregunta N° 3 y 4, cuya interrogante es si el personal tiene conocimiento de los objetivos y metas institucionales y específicos, el 61.71% y el 88.57% respectivamente, contestó afirmativamente.

### **Políticas.**

En la pregunta N° 5, que pretende indagar sobre la existencia de políticas institucionales se determinó que el 57.14% de los empleados las desconocen.

### **Estrategias.**

En la pregunta N° 6, que trata sobre el conocimiento que tienen los empleados sobre las estrategias institucionales, el 62.86% respondió que no cuenta con estrategias. Sin embargo, a través de entrevistas a funcionarios se determinó que poseen diferentes planes establecidos por algunas unidades, como por ejemplo: Plan Nacional de Desarrollo Técnico del Fútbol, Planes de Apoyo que la

Junta Directiva ofrece a la unidad de Auditoría Interna y Coordinación de Monitores.

### **Estándares**

Se determinó por medio de entrevistas que no existen estándares de medición que permitan conocer los resultados de gestiones anteriores, obstaculizando la toma de las acciones correctivas.

### **Métodos**

A través de entrevistas se concluyó que dentro de la institución no existen métodos para el desarrollo de los procesos.

### **Programación de Actividades.**

Según la pregunta N° 7, que consiste en determinar de qué forma son programadas las actividades de cada área, el 45.71% de los encuestados, coincidieron que son programadas en forma trimestral, el resto manifestó que son elaboradas de acuerdo a la naturaleza de las actividades que se llevan a cabo en cada área.

### **Presupuesto.**

De acuerdo a la pregunta N° 8, ¿qué tipos de presupuestos existen para la ejecución de actividades de su área?, el 60.0% manifestó que el presupuesto más utilizado es el de gastos; así también el 14.29% mencionó que se elaboran otros tipos de presupuestos como por ejemplo inversión, efectivo y capacitación en áreas deportivas.

Según entrevistas realizadas a funcionarios de la institución, se determinó que en ausencia de un plan estratégico definido, la

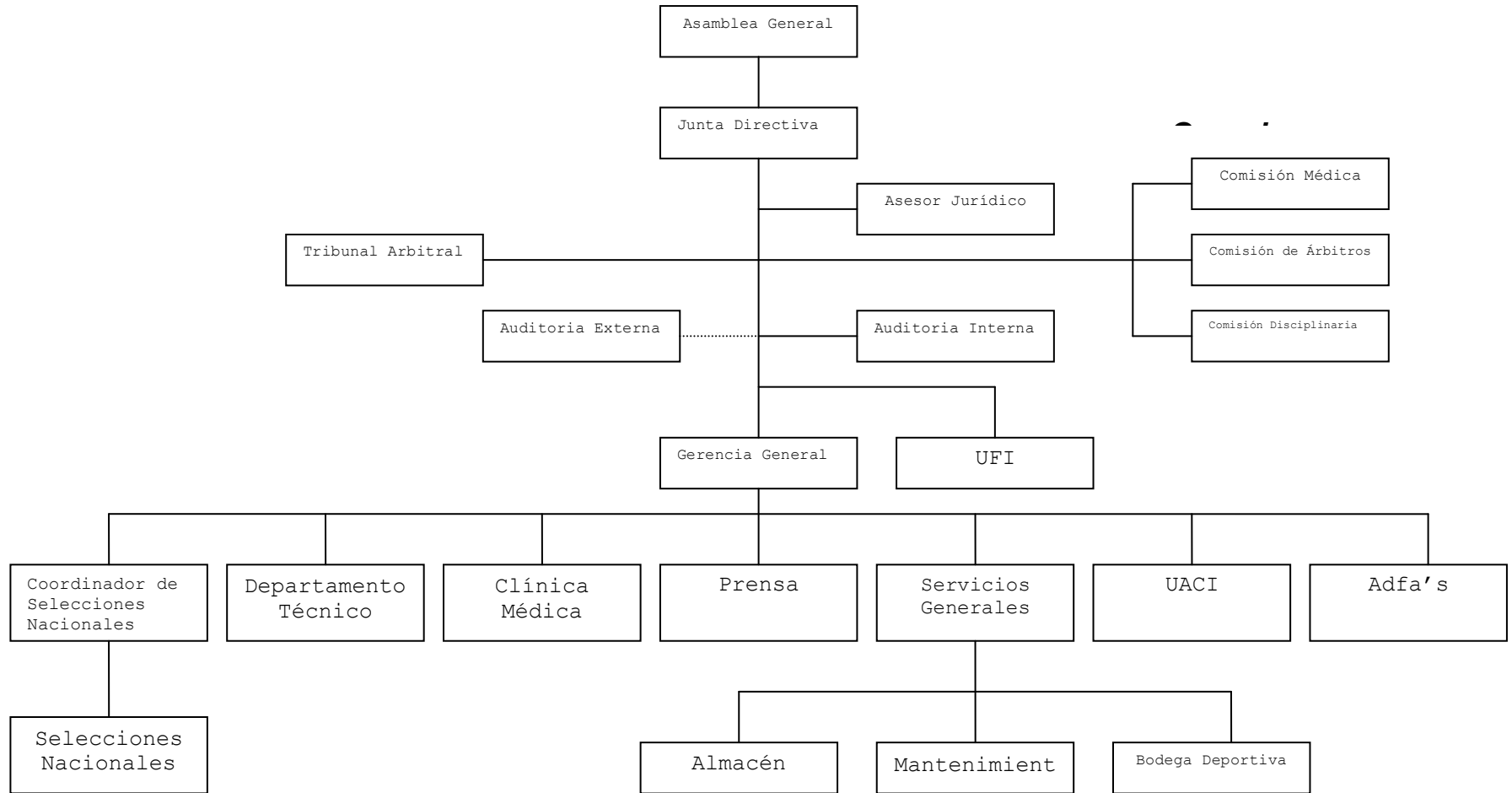
Federación no posee reglas y procedimientos oficiales para el desarrollo de las actividades, lo cual hace que la ejecución de éstas, se realicen en su mayoría de acuerdo a la experiencia adquirida a través del tiempo.

## 2. ORGANIZACIÓN.

La pregunta N° 9 que pretende investigar si la institución cuenta con un organigrama, el 85.71% de los empleados encuestados manifestarán que tiene conocimiento de la existencia de un organigrama, sin embargo, por medio de la pregunta N° 10 ¿Le han proporcionado el organigrama institucional?, el 62.86% respondió negativamente.

Según la pregunta N° 11, que consiste en conocer si los empleados reconocen de que unidad dependen jerárquicamente, se determinó que existen problemas como: la dualidad de mando, además los empleados desconocen de quien dependen jerárquicamente.

2.1 Estructura Organizativa de la Federación Salvadoreña de Fútbol ( Actual )



JUNIO/2001

FUENTE: Departamento de Recurso Humano

**Descripción de la estructura organizativa actual de la Federación Salvadoreña de Fútbol.**

La Asamblea General, es la máxima autoridad dentro de la institución, de ella depende la Junta Directiva que recibe asesoría del Jurídico, Tribunal Arbitral, de los Organismos auxiliares, integrada por la Comisión médica, Comisión de árbitros y Comisión disciplinaria, además de la Auditoría Externa e Interna.

Cuenta con la Unidad Financiera, de la Junta Directiva depende el Gerente General, quien tiene a su cargo 7 unidades, las cuales son: Coordinador de Selecciones Nacionales, de ésta depende las Selecciones nacionales de varios niveles, el Departamento Técnico, Clínica Médica, Unidad de Comunicaciones, Servicios Generales, integrado por el almacén, mantenimiento y bodega deportiva, la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones y las Asociaciones departamentales de Fútbol Asociados.

El organigrama que se presenta en la figura N° 1, no refleja la situación actual de la Federación Salvadoreña de Fútbol, debido a que existen nuevas unidades, que no han sido consideradas, como por ejemplo la de Informática y Recursos Humanos, siendo ésta última responsable del área de Servicios Generales, ubicándola en una dependencia inadecuada, pues distorsiona las características propias de esta unidad. La estructura

organizativa de la Federación Salvadoreña de Fútbol, es la siguiente:

**Dependencia Jerárquica.**

La información presentada a continuación está relacionada a la estructura actual la cual difiere del esquema organizacional antes presentado.

La estructura organizativa está conformada por 19 unidades:

- Asamblea General: Integrada por 10 representantes de la Primera División, 5 de la Segunda División Profesional, 3 de la Tercera División y 14 de las Asociaciones Departamentales, haciendo un total de 32 miembros, siendo la máxima autoridad de la institución.
- Junta Directiva: Representada por 7 miembros, 2 representantes de la Primera División Profesional, 1 de la Segunda División Profesional y 1 de la Tercera División Profesional y 3 del Sector Aficionado, estos últimos representados por las ligas no federadas. La función de todos los miembros es la dirección y administración de la Federación encabezada por el presidente, quien es nombrado por los miembros de la Junta Directiva.
- Gerencia General: Constituida por el Gerente General, Asistente de la Gerencia y la Secretaria de la Presidencia.



Esta unidad se encarga de la dirección general de la Federación Salvadoreña de Fútbol.

- Asesor Jurídico: Integrado por el Asesor y el Asistente, encargados de todo los trámites y Asesoría Legal.
- Tribunal Arbitral: Es un organismo colaborador compuesto por 3 miembros, encargados de solventar conflictos sobre aspectos económicos, deportivos o ambos que se susciten entre los clubes, jugadores y técnicos.
- Los Organismos Auxiliares: Esta formada por los organismos permanentes y temporales, que se tengan a bien constituir para el desarrollo apropiado de la actividad futbolística el aspecto legal de las competencias encargados de impartir justicia en cuanto a sanciones a jugadores entrenadores y dirigentes
- Auditoría Externa: Representada por la Corte de Cuenta
- Auditoría Interna: Conformada por el Jefe y auditores, encargada de velar por el cumplimiento de las normas y reglas exigidas por la Corte de Cuenta.
- Unidad Financiera institucional: Constituida por el Jefe UFI, Técnico UFI presupuesto, Técnico UFI tesorero, Técnico UFI contabilidad, informática SAFI, y colaborador SIRH, (sistema integrado de recursos humanos) esta unidad brinda apoyo financiero a toda la institución.

- Selecciones Nacionales: Integrada por un coordinador, subgerente, asistente, técnicos, Quinesiólogos y utileros, quienes se encargan de coordinar, preparar y ejecutar actividades de apoyo al técnico y logístico al personal integrado dentro de las Selecciones Nacionales.
- Departamento Técnico: incluye al Jefe del departamento, coordinadores técnicos regionales, secretaria y técnicos departamentales, cuya función es velar por la ejecución del Plan de Desarrollo Técnico de los Departamentos.
- Clínica Médica: Formada por el coordinador de la clínica, un médico, dos fisioterapeutas y una secretaria, su función principal brindar atención y tratamiento a los atletas y empleados de la institución.
- Prensa: A cargo de un Jefe se prensa y una secretaria, su función es mantener comunicación interna y externa con los medios de comunicación deportivos, instituciones y asociaciones afiliadas a FIFA.
- Recursos Humanos: Integrada por el Jefe del departamento, encargado del almacén, mensajero, recepcionista conmutador, motoristas, vigilante, secretaria y personal de mantenimiento. Esta unidad se encarga de planificar, coordinar y ejecutar todas las actividades relacionadas al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como la coordinación de capacitaciones y

administración del recurso humano encargado del apoyo general a las diferentes áreas de la institución; además de administrar los recursos materiales y de suministros.

- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI): Integrada por el Jefe y una secretaria. Se encarga de las licitaciones a los proveedores, que cumplen con los requisitos según la ley, dependiendo de los requerimientos que la institución posea.
- Unidad de Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociado: Integrado por el coordinador, encargado de velar por la ejecución de actividades establecidas dentro del plan de trabajo.
- Unidad de Informática: Conformada por el coordinador y un técnico, ésta unidad se encarga de proporcionar soporte técnico y elaborar programas para el funcionamiento óptimo del equipo computacional.
- Selecciones Nacionales: Integrada por diferente niveles, selección absoluta, Sub-23 Sub-20, Sub-17 y femenina, que compiten en torneos oficiales de UNCAF, EX-CONCACAF y FIFA. Además cuenta con Selecciones Sub-15 y escuelas de Fútbol.

## 2.2 Manual de Organización:

Según los datos proporcionados por el Jefe de Recursos Humanos por medio de una entrevista, Se determinó que las áreas no

tienen claro el ordenamiento organizacional, fomentando desorganización y alteración al orden jerárquico existente.

En cuanto al manual de organización, la Federación Salvadoreña de Fútbol, no cuenta con un documento oficial.

### 2.3 Manual de Descripción de puestos:

Según entrevista al jefe Recursos Humanos se constató que no existe un manual de descripción de puestos, donde se especifique las funciones y responsabilidades del cargo que desempeñan, los empleados que laboran dentro de la institución, así también la pregunta N° 12, sobre si tiene personal a su cargo, el 57.14% respondió negativamente.

### 2.4 Manual de procedimientos

Por medio de entrevistas realizadas, se conoció de la ausencia de un manual de procedimientos, que describa la forma en que se deben realizar las actividades requeridas por el personal, y que establezcan el ordenamiento de las actividades dentro de todas las unidades de la institución.

### 2.5 Reclutamiento y selección de personal

Del personal que respondió afirmativamente a la pregunta 26, un 20% señaló en la pregunta N° 27 que entre los tipos de

capacitación recibida están: desarrollo organizacional, trabajo en equipo y capacitación técnica sobre su trabajo.

## 2.6 Programación de capacitación técnica

En la pregunta N° 26 la cual pretende investigar si el personal recibe capacitaciones, el 40% respondió que la institución no cuenta con programas de capacitación y formación técnica especializada, en los diferentes puesto de trabajo.

Del personal encuestado que respondió haber recibido capacitación, manifiestan de acuerdo a la pregunta N° 27, ¿Que tipo de capacitación ha recibido?, el 20% respondió que entre las recibidas están: desarrollo organizacional, trabajo en equipo y capacitación técnica sobre su trabajo. Además al preguntar sobre la frecuencia de las capacitaciones recibidas según la pregunta N° 28 el 34.29% dice que se reciben anualmente.

## 3. DIRECCION

### 3.1 Comunicación

La pregunta N° 21, ¿Cuáles de las siguientes opciones de comunicación son las más utilizadas en la institución? El 171.43% de las respuestas confirmaron que prevalece la comunicación escrita, puesto que los empleados dicen que reciben

informes a través de: memorando, boletines, circulares, cartas, reportes, etc.

La comunicación de tipo verbal, representada por el 140% de las respuestas, es utilizada para dar indicaciones o instrucciones, y ésta funciona para retroalimentar la información brindada.

Además se determinó en la pregunta N° 22, de que forma fluye la comunicación en la institución, que el 82.86% menciona que la comunicación es de forma descendente, es decir de jefe a subalterno; en un 31.43% se da la comunicación ascendente, de subalterno a Jefe y en un 37.14% entre individuos del mismo nivel jerárquico.

### 3.2 Motivación

Según la pregunta N° 24, la cuál pretende conocer que incentivos son otorgados por los empleados por el buen desempeño, el 60.00% manifestó que no se cuentan con programas de incentivos que promuevan el buen desempeño en el trabajo y que contribuya a la eficiencia de las funciones; sin embargo en la pregunta N° 25, ¿Cuáles de los siguientes aspectos motivaciones se presentan en su unidad?, se constató que en la institución existe estabilidad laboral según lo manifiesta el 51.43% y el 45.71% refleja que existe oportunidad de participación en decisiones concernientes a su puesto de trabajo.

### 3.3 Liderazgo

De acuerdo a la pregunta N° 19, cuya finalidad es conocer los criterios que mas identifican a los Jefes para la toma de decisiones, el 82.86% muestra que los jefes aceptan sugerencias y opiniones; además el 65.71% revela que también participan en las actividades laborales, y que un 57.14% las jefaturas proporcionan apoyo y protección hacia los subalternos, por lo que se concluye que existe una combinación de liderazgo entre democrático, personal y paternalista.

La pregunta N° 20, ¿Qué habilidades y destrezas debe poseer la persona que supervisa su trabajo?, el 20% de los entrevistados considera que la principal habilidad y destreza es tener capacidad para dirigir al personal, según el 22.86% consideran que deben ser innovadores y de acuerdo al 17.14% estos deben mostrar habilidades para ser un líder.

### 3.4 Supervisión

De acuerdo a la pregunta N° 29, ¿se realizan evaluaciones a su desempeño?, el 58.57% manifestó que no existen períodos preestablecidos para el desarrollo de dichas actividades. La institución carece de un formato oficial, para las evaluaciones al desempeño por lo que estas no se realizan bajo una normativa institucional.

#### 4. CONTROL

##### 4.1 Controles existentes

Los mecanismos de control aplicados dentro de la institución, de acuerdo a entrevistas son los siguientes:

- Presupuestos que permiten verificar los ingresos y egresos
- Informes estadísticos
- Auditorías
- Razones Financieras
- Punto de equilibrio

##### 4.1.1 Control presupuestario

Según la pregunta N° 30, que pretende investigar si se realizan comparaciones entre los presupuestos planificados y los resultados obtenidos, el 54.29% manifestó que estas no se llevan acabo.

##### 4.1.2 Razones Financieras

De acuerdo a la pregunta N° 34, ¿utiliza las razones financieras como sistema de control dentro de la institución? el 34.29% que pertenece al área Financiera respondió que parte de las herramientas utilizadas para ejecutar sus actividades de control son las razones financieras, como por ejemplo: la de liquidez, rotación de inventario y rentabilidad.



#### 4.1.3 Punto de equilibrio

En la pregunta N° 35, enfocada a investigar si es utilizado el punto de equilibrio en la institución, el 20% respondió afirmativamente los cuales pertenecen al área técnica y financiera.

#### 4.1.4 Estadísticas

Por medio de la pregunta N° 31, ¿Se elaboran informes estadísticos del trabajo dentro de su unidad?, el 48.57% respondió afirmativamente, y estas son utilizadas por las áreas Médica, Financiera, Auditoría, Técnica y Administrativa.

#### 4.1.5 Auditoría

Según las preguntas N° 32 y 33, las cuáles cuestionan sobre la ejecución de auditorías internas y externas, y su frecuencia, el 77.14% de los empleados lo confirman y de acuerdo al 28.57% respectivamente, estas son llevadas a cabo en períodos mensuales.

### **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **Conclusiones.**

#### **PLANEACIÓN.**

1. No existe una Misión y Visión en la institución lo que obstaculiza la integración del esfuerzo de los empleados y la identificación institucional.

2. No están claramente definidos los objetivos generales y específicos por lo que las actividades no se ejecutan hacia un mismo fin.
3. No poseen por escrito las políticas institucionales ocasionando de esta manera el incumplimiento de éstas.
4. No cuentan con estrategias que permitan obtener mejores resultados y elaborar el trabajo con eficiencia.
5. No existen estándares de medición que permitan obtener los resultados esperados en un período dado.
6. No poseen métodos que orienten las actividades establecidas por la institución.
7. No existen formatos adecuados para elaborar las programaciones de las actividades.

### **ORGANIZACIÓN**

1. No cuentan con una estructura organizativa que refleje la situación actual y funcional.
2. No existen manuales básicos dentro de la institución, constituyendo un obstáculo para el desarrollo eficiente de las actividades.
3. No se realiza de una forma técnica el reclutamiento y selección de personal, por lo tanto, no hay una contratación idónea para cada puesto.

4. No existe una programación anual de capacitación técnica y administrativa, que permita el desarrollo de los empleados.

#### **DIRECCIÓN**

1. No se mantiene una supervisión constante tanto en las actividades individuales como por unidad.
2. No se cuenta con la herramienta adecuada para la realización de evaluaciones de desempeño.
3. No hay un programa de capacitación orientado a los Jefes, que les permita ejercer sus funciones de manera eficiente.
4. No posee programas de motivación que estimulen a los empleados en el desarrollo de las actividades.
5. No existe buena comunicación para dar a conocer los objetivos, políticas y otros elementos administrativos.

#### **CONTROL**

1. No se analizan e interpretan las razones financieras, punto de equilibrio, estadísticas y presupuestos, antes de la toma de decisiones.
2. No existe un control presupuestario, que permita tener presupuestos efectivos para otros proyectos similares.

**Recomendaciones.****PLANEACIÓN.**

1. Elaborar la Misión y Visión de la institución para lograr la integración del esfuerzo de los empleados y la identificación institucional.
2. Formular y transmitir los objetivos generales y específicos para que permitan enfocar los esfuerzos del personal a un mismo fin.
3. Definir políticas institucionales que faciliten el cumplimiento de los objetivos.
4. Crear estrategias que contribuyan a la realización del trabajo de una forma eficiente.
5. Establecer estándares que permitan medir los resultados en un período dado.
6. Proponer métodos de trabajo que orienten y faciliten las actividades en la institución.
7. Proporcionar los formatos adecuados para la programación de actividades que se realizan dentro de la institución.

**ORGANIZACIÓN**

1. Construir el organigrama de la institución que refleje la situación actual y funcional.
2. Crear los manuales básicos de la institución: manual de organización, descripción de puestos y procedimientos.
3. Proponer un modelo de reclutamiento y selección de personal que permita contar con el personal idóneo en cada puesto.

4. Elaborar un programa anual de capacitación técnica y administrativa, que permita el desarrollo del personal.

#### **DIRECCIÓN**

1. Crear un modelo de supervisión de actividades para que sea aplicado a los empleados en un período determinado.
2. Elaborar una guía de evaluación de desempeño, para medir el rendimiento de los empleados en un período establecido.
3. Establecer un programa de capacitación de liderazgo dirigido a los Jefes de la institución.
4. Crear programas motivacionales que estimulen a los empleados para el mejor desarrollo de las actividades.
5. Establecer mecanismos de comunicación que permitan dar a conocer los objetivos, políticas y otros elementos administrativos a cada empleado de la institución.

#### **CONTROL**

1. Establecer medios de control presupuestario de tal forma que las unidades den a conocer los resultados de un período dado para la toma de medidas correctivas en futuros proyectos.
2. Explicar la utilidad y funcionamiento de cada uno de los siguientes medios de control: razones financieras, punto de equilibrio, estadísticas y auditorías.

### CAPÍTULO III

#### "PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO ORIENTADO A LA MODERNIZACIÓN DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL."

##### A. GENERALIDADES SOBRE EL MODELO

###### 1. MISIÓN DEL MODELO

El propósito de este modelo es proporcionar a la Federación Salvadoreña de Fútbol, las técnicas y herramientas administrativas que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, que van desde la formulación de una Misión y Visión, así como estructura organizativa acompañada de los manuales básicos, programas de apoyo orientados a la eficiencia del recurso humano y el diseño de mecanismos de control que contribuyan a una acertada toma decisiones.

###### 2. OBJETIVOS

Siendo los objetivos las líneas finales hacia donde se orienta la institución, a continuación se presentan de forma precisa y clara los siguientes objetivos:

###### General

Contribuir al fortalecimiento de la eficiencia de las actividades de la institución, mediante el diseño de un modelo

administrativo orientado a la modernización de la federación salvadoreña de fútbol.

#### Específicos

- Proporcionar los principales planes de acción que contribuyan a la toma de decisiones en beneficio de la Federación Salvadoreña de Fútbol.
- Establecer las herramientas organizativas que permitan integral el recurso humano y material con el fin de lograr los objetivos.
- Proponer técnicas básicas de dirección que permitan encausar las actividades de los empleados para lograr la consecución de los fines elaborados en la planeación y organización.
- Determinar los principales controles que permitan comparar y corregir las actividades en el proceso administrativo, para poder seleccionar óptimos cursos de acción o en caso contrario tomar las medidas correctivas.

#### 3. POLÍTICAS

- Para lograr los objetivos del modelo administrativo se establecen las siguientes guías de acción:
- Se deberá dar a conocer el modelo administrativo por parte de la Junta Directiva a todo el personal de la institución.

- Las herramientas administrativas proporcionadas en el modelo deben ser implementadas y utilizadas de forma apropiada.
- El modelo administrativo se actualizará siempre que existan cambios oficiales o se implementen mejoras.

#### 4. ESTRATEGIAS

Con el fin de establecer las acciones necesarias para la implementación del modelo a continuación se presentan las siguientes estrategias:

- Presentar a todo el personal de la institución el modelo administrativo, a través de la coordinación de reuniones por áreas, transmitiendo el mensaje de forma oficial y clara, disminuyendo la resistencia al cambio.
- La Gerencia y Jefaturas trabajarán de forma directa en la difusión e implementación del modelo.
- Se evaluarán los mecanismos de seguimiento y ejecución del modelo administrativo por parte de la Junta Directiva a través de informes periódicos por parte de la Gerencia.

#### 5. ALCANCE Y LIMITACIONES

Como en toda institución dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol, pueden encontrarse condiciones favorables y desfavorables para la implementación del presente modelo:



#### Alcances

- El modelo será una guía de acción que proporcionará a los niveles de jefaturas o alta dirección herramientas o técnicas para la toma de decisiones.
- De acuerdo a las necesidades manifestadas por las autoridades de la institución se proporcionan herramientas administrativas, que se ajustan a la realidad actual de la Federación.

#### Limitaciones

- El recurso financiero es un factor que puede constituir un obstáculo para la implementación del modelo, debido a que los compromisos actuales están orientados a cubrir las necesidades básicas para el funcionamiento de la Federación.
- La falta de conocimiento administrativo por parte de algunos empleados dificultará el proceso de ejecución del modelo administrativo, así como la natural resistencia al cambio.

### **B. ESTRUCTURA DEL DISEÑO.**

#### 1. Planeación.

##### 1.1 Elementos de la Planeación.

#### MISIÓN

Formar futbolistas profesionales en todas sus categorías sirviendo a la sociedad salvadoreña a través del deporte.

## VISIÓN

Lograr el desarrollo del fútbol profesional al máximo nivel competitivo nacional y regional, alcanzando un alto grado de compromiso y servicio de los miembros de la institución hacia la sociedad salvadoreña.

## OBJETIVO GENERAL

Alcanzar el desarrollo del fútbol profesional salvadoreño a través del compromiso y servicio de los miembros de la institución.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Integrar los planes establecidos y cursos de acción para la correcta toma de decisiones en las diferentes áreas de la institución.
- Actualizar la estructura organizativa logrando el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, económicos y humanos.
- Lograr que el recurso humano se identifique con la institución a través de incentivos y programas motivacionales.
- Mantener un sistema de control que permite el análisis de los resultados obtenidos con lo esperado en un período determinado para contribuir a la toma de decisiones.

## POLÍTICAS

- Promover el desarrollo del fútbol a través de programas y estrategias a nivel nacional.
- Adoptar oficialmente la estructura jerárquica de la institución reflejando su situación actual.
- Los manuales básicos con que cuenta la institución deberán ser actualizados periódicamente con el fin de tener información vigente.
- Establecer programas motivacionales para lograr el compromiso y el esfuerzo con el fin de alcanzar las metas asignadas.
- Implementar planes de seguimiento de los resultados con los proyectados con el fin de tomar medidas correctivas a corto plazo.

## POLÍTICAS ESPECÍFICAS

### RECURSO HUMANO.

- La remuneración de los empleados deberá ser asignada a través de un escalafón salarial.
- Toda plaza vacante dentro de la institución deberá ser cubierta con personal interno prioritariamente y de no existir candidato se buscará personal externo.
- Se evaluará a los funcionarios y empleados, de tal forma que permita verificar el desempeño de estos en un período establecido.

- La unidad de Recursos Humanos será la encargada de actualizar el inventario de los empleados.

#### FINANZAS.

- La Unidad Financiera proporciona información oportuna y confiable a las unidades competentes.
- Todo informe financiero deberá presentarse en un lapso no mayor a treinta días.

#### UNIDAD TÉCNICA

- Se mantendrán alianzas con empresas para el patrocinio de las actividades deportivas.
- Brindar apoyo logístico y económico a las Asociaciones Departamentales para la formación de jugadores en las canteras infantiles.

#### ESTRATEGIAS

- Evaluar o medir los resultados obtenidos a fin de establecer el curso de acción de la empresa en un período determinado.
- Fortalecer al Recurso Humano de la organización para obtener elementos con perfiles competentes.
- Brindar capacitaciones de trabajo en equipo, clima laboral y comunicación para fomentar la integración del recurso humano.

- Divulgar los planes establecidos institucionalmente demarcando los compromisos y responsabilidades de los empleados, en la ejecución de estos.
- Evaluar el desempeño de los empleados a fin de medir el trabajo en un período determinado.
- Tomar en cuenta las opiniones e ideas de los empleados en la toma de decisiones concernientes al desarrollo de las actividades de cada puesto de trabajo.

#### ESTÁNDARES.

- En los resultados de la evaluación al desempeño los empleados deben obtener como resultado mínimo "muy bueno".
- Todo proyecto aprobado por Junta Directiva, deberá finalizarse de forma satisfactoria en el tiempo y con los recursos asignados, brindando los resultados esperados.
- Toda solicitud de apoyo presentada a la institución por terceros deberá ser resuelta en un período no mayor a 10 días laborales.
- La medida de liquidez que determina la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo deberá ser mayor o igual a 1.0

#### MÉTODOS.

- Sistema interno comunicación.

Se implementará un sistema de comunicación a través del correo electrónico que permita la fluidez eficiente y oportuna de la información, disminuyendo la utilización de recursos materiales y el mejoramiento de tiempo.

- Control de Asistencia.

Que se implemente un sistema de registro digital que sustituya al método de marcación por tarjeta, para obtener información relacionada al cumplimiento del horario laboral de los empleados.

- Asignación de carga de trabajo.

Distribución de forma equilibrada la carga de trabajo por empleado por medio de un informe de actividades periódicas.

#### PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Para la realización efectiva de los compromisos adquiridos por las directrices y empleados, es necesario utilizar documentos que puntualicen las actividades propuestas para el logro de los objetivos institucionales, de tal forma que se relacionen entre unidades y tiempo de ejecución.

En cumplimiento de lo anterior se proporcionan los siguientes formularios acompañados de su respectiva guía de utilización:

Cronograma de actividades (ANEXO 3)

## PROGRAMACIÓN DE PRESUPUESTO

Como parte del ordenamiento en la Federación, se establecerán formularios específicos que contribuyan a la realización de un mejor control presupuestario, los cuales deben ser elaborados al inicio de un nuevo período de programación, de tal forma que sean utilizados como informes de presentación de gestión, en el tiempo establecido dentro de los planes anuales. A continuación se detallan:

- Presupuesto de Fuentes de Financiamiento por Línea de Trabajo (ANEXO 5)
- Presupuesto de egresos de la unidad presupuestario (ANEXO 7)

## 2. ORGANIZACIÓN.

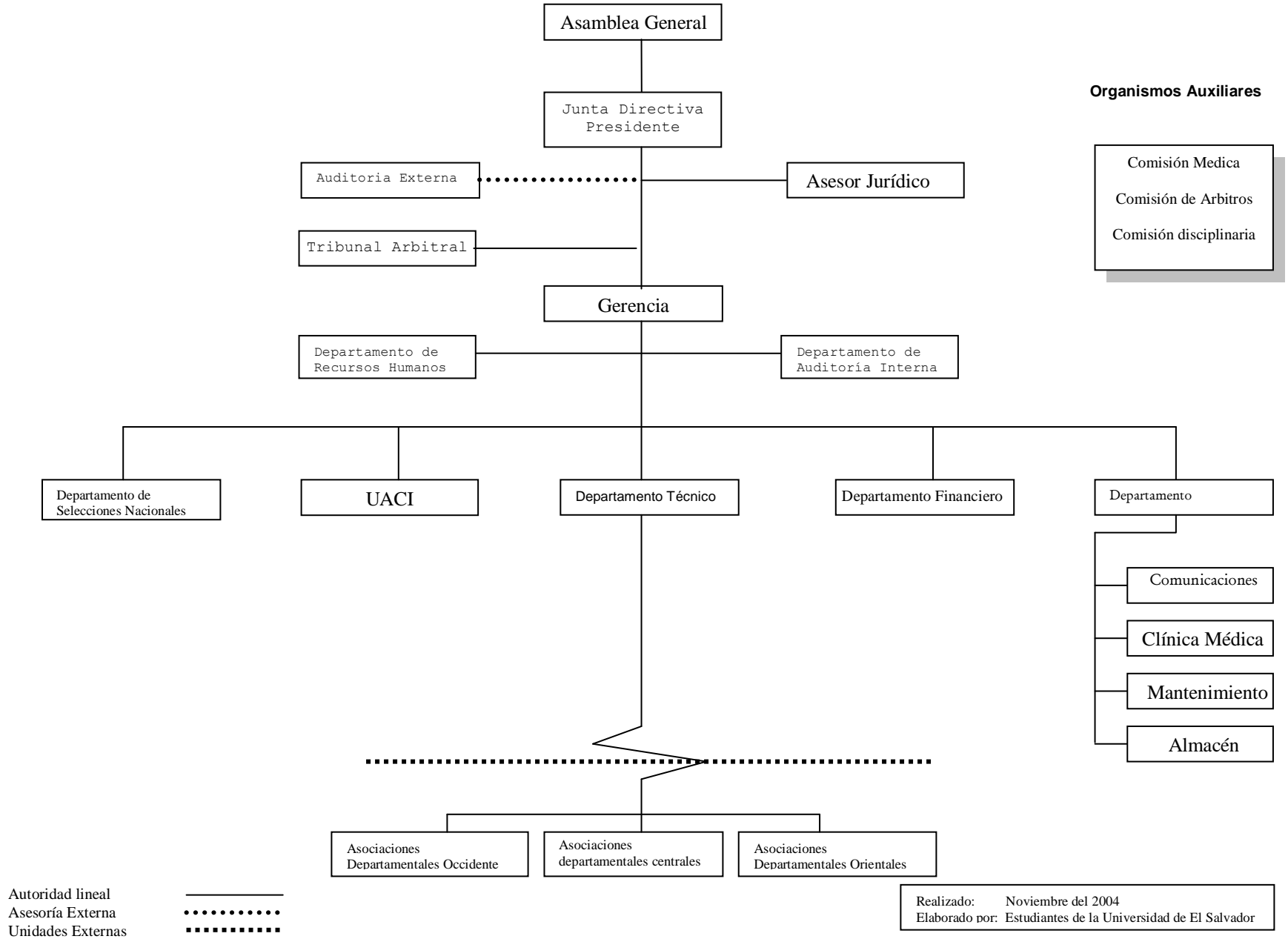
2.1 Estructura organizativa de la Federación Salvadoreña de Fútbol.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la institución de acuerdo con los resultados obtenidos y a las deficiencias detectadas en la estructura actual.

Como parte de los cambios incorporados se destacan:

La unidad principal se establece como La Gerencia, las unidades que dependen de esta estarán nombradas como Departamentos.

Estructura organizativa de la Federación Salvadoreña de Fútbol (propuesto)





## **2.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

### **I. INTRODUCCIÓN.**

El Manual de Organización constituye una propuesta que representa la estructura general de la Federación Salvadoreña de Fútbol, y el detalle de cada uno de los elementos de la organización que la integra.

A continuación se presenta la estructura del manual de acuerdo a cada unidad:

- 1- Nombre de la unidad.
- 2- Dependencia jerárquica.
- 3- Unidades o Departamentos que dependen jerárquicamente.
- 4- Objetivo.
- 5- Funciones.
- 6- Relaciones de trabajo internas y externas.

### **II. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

- a. Describir la estructura jerárquica de la Federación Salvadoreña de Fútbol.
- b. Presentar el objetivo y funciones principales de la Federación Salvadoreña de Fútbol.
- c. Definir las relaciones con Unidades internas y externas.
- d. Determinar las funciones de las Unidades de acuerdo a los objetivos institucionales.
- e. Determinar el marco de acción de los departamentos de la institución.

(Ver Anexo N° 9)

## **2.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **I. INTRODUCCIÓN.**

A continuación se presenta el manual de descripción de puestos, que contiene la descripción de las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones de los principales puestos de trabajo dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol, este detalle se refiere exclusivamente al trabajo que se desempeña en el puesto, independientemente de la persona que lo ocupa.

La importancia de este manual se debe a que se convierte en una herramienta de consulta tanto para los funcionarios como para los empleados de la institución, ya que les permite conocer en forma detallada cada puesto de trabajo.

Debe ser actualizado de forma periódica cuando existan cambios oficiales dentro de la institución.

### **II. OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:**

- a) Servir de guía efectiva en el reclutamiento, selección y contratación de personal.
- b) Colaborar en la orientación y adiestramiento al nuevo empleado.

c) Proporcionar el detalle de ejecución de tareas asignadas a cada puesto de trabajo.

d) Brindar fundamento para establecer sistema de méritos al personal.

(Ver Anexo N° 10)

## **2.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **I. INTRODUCCIÓN.**

El Manual de procedimientos es una herramienta de utilidad para el funcionamiento de toda estructura organizacional.

Los procedimientos, presentados son una descripción de la secuencia lógica de pasos a seguir en la realización de las actividades, que los empleados de la Federación Salvadoreña de Fútbol deben ejecutar.

El Manual contiene el procedimiento principal de cada unidad, detallado a través de una descripción narrativa y de un flujograma.

El Manual se estructura de acuerdo a los siguientes elementos:

- a. Nombre del proceso
- b. Propósito del proceso
- c. Puesto/unidades que intervienen
- d. Documentos/formularios utilizados
- e. Responsable

f. Actividad

## **II. OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:**

- a) Servir de guía al desarrollo de las acciones que realiza la Federación Salvadoreña de Fútbol.
- b) Establecer las orientaciones para el funcionamiento de la Federación Salvadoreña de Fútbol.

(Ver Anexo 11).

## **2.5 MODELO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.**

### **I. OBJETIVO DEL MODELO:**

Proporcionar una herramienta para el reclutamiento y selección de personal que permita ocupar cargos existentes en la empresa, a través de la eficiencia y rendimiento del personal.

### **II. ALCANCE DEL MODELO:**

Se presentarán las fases y procedimientos a desarrollar en el reclutamiento y selección de personal, de acuerdo a las necesidades exigidas por la Federación Salvadoreña de Fútbol.

### **III. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES:**

Considerando las necesidades de Recursos Humanos identificados en los planes institucionales, se realizará una actualización de la

base de datos de la planilla actual, de tal forma que se inicie el proceso de reclutamiento desde el interior de la Federación, sometiendo a concursos de pruebas a aquellos empleados que reúnen los requisitos correspondientes al cargo, caso contrario se someterá al proceso de reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso.

**RECLUTAMIENTO:**

El proceso de reclutamiento constará de dos fuentes:

- a. Fuente interna
- b. Fuente externa.

a .Fuente interna:

Se identificará al personal de acuerdo al perfil solicitado.

La Federación contará con una actualización de base de datos, realizada a través del siguiente cuadro.

CUADRO No. 3

INVENTARIO DEL POTENCIAL HUMANO DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.

NOMBRE DEL EMPLEADO	EDAD	DEPTO.	TIEMPO DE SERVICIO	REMUNERACIÓN ACTUAL	GRADO ACADÉMICO	CLASIFICACIÓN DEL POTENCIAL PARA PROMOCIÓN.

## CONTENIDO:

Nombre del Empleado:	Incorporar el nombre del empleado de acuerdo a su documento de identidad.
Edad:	Se completará este dato en años.
Departamento:	Unidad a la que pertenece.
Tiempo de servicio:	Se completará este dato en años.
Remuneración actual:	Se refiere al salario nominal.
Grado académico:	Último título obtenido.
Calificación del Potencial:	Este dato será completado por el Departamento de Recursos Humanos.

## b. Fuente externa.

Técnicas de divulgación y fuentes de información para incrementar la base de datos:

- Empresas Profesionales de Reclutamiento de Personal
- Comunicados de solicitud de plazas a través de medios electrónicos y prensa
- Banco de datos de centros educativos reconocidos

**SELECCIÓN DE PERSONAL**

Se seleccionarán de los Bancos de datos internos o externos a aquellos que completen el perfil más idóneo para el puesto. De acuerdo a la fuente de procedencia.

## a. Fuente Interna

b. Fuente Externa

a. Fuente Interna

Pasos del proceso de selección interna

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PROPÓSITO</b>
1. Identificación de Personal clave	Indica de forma personalizada, al personal que deberá invitarse para el concurso interno
2. Convocatoria a entrevista breve	Se deberá proponer si el empleado está dispuesto a someterse al concurso. No divulgando el puesto
3. Si: si él empleado acepta, se continuará con el proceso No: si él empleado no acepta	Conocer la disposición del empleado interno para continuar o no el proceso
4. Pruebas	Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo
5. Selección de Terna de candidatos	Depuración de 3 candidatos como máximo
6. Entrevista profunda de Selección	Averigua más del solicitante como persona
7. Selección de candidato	Evalúa la terna proponiendo a 1er, 2do. Y 3er. Candidato
8. Oferta de empleo	Ocupa un puesto vacante

## b. Fuente Externa

## Pasos del proceso de selección externa

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PROPÓSITO</b>
1. Formulación de solicitud de empleo	Indica el puesto que quiere el solicitante, proporciona información para la entrevista
2. Entrevista previa Selección	Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante
3. Pruebas	Mide habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo
4. Investigación de antecedentes	Constata la veracidad del curriculum a la solicitud del candidato
5. Selección de Terna de candidatos	Depuración de 3 candidatos como máximo
6. Entrevista profunda de Selección	Averigua más del solicitante como persona
7. Examen médico	Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante.
8. Selección de candidato	Evalúa la terna proponiendo a 1er, 2do. Y 3er. Candidato
9. Oferta de empleo	Ocupa un puesto vacante



## **2.6 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL**

### **I. OBJETIVO DEL PROGRAMA:**

Proporcionar los conocimientos intelectuales y técnicos para que los empleados de la Federación Salvadoreña de Fútbol realicen de forma satisfactoria el trabajo encomendado.

### **II. ALCANCE DEL PROGRAMA:**

Se brindarán por medio de las capacitaciones los conocimientos especializados o técnicos, según sea el puesto que se desempeña y de acuerdo a las necesidades requeridas.

### **III. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES.**

El recurso humano forma parte del éxito o fracaso dentro de toda institución, por tal motivo las capacitaciones son un tema no solo de actualidad sino de importancia.

La evolución de tecnología y los negocios a través del tiempo ha creado además la necesidad de mantener una capacitación constante, para que el personal pueda ejecutar eficientemente las actividades encomendadas.

Por lo que es necesario contar con un programa anual de capacitación, que satisfaga los requerimientos actuales y contribuya al desarrollo profesional del mismo.

A continuación se presenta un formato para la detección de necesidades en cada unidad, el cual será la base para determinar los tipos de capacitación requerida.

**CUADRO No 4**

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE A LA EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO.

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

UNIDAD O DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
A. TÉCNICAS			
1. Herramientas técnicas			
2. Conocimiento en el manejo de equipo y herramientas			
B. ADMINISTRATIVA			
1. Herramientas técnicas			
2. Supervisión y orientación			
3. Conocimiento en el equipo y herramientas			
C. OTROS			
1. Otros, especifique			

**Guía de aplicación.**

El cuadro de determinación de necesidades se completará por información obtenida de las evaluaciones realizadas a cada empleado, el encargado será el jefe de cada unidad quien señalará, si el personal requiere capacitación técnica, administrativa u otros y propondrá nombres de capacitaciones para que sean consideradas dentro de la programación anual



### 3. DIRECCIÓN

#### 3.1 MODELO DE SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.

##### I. OBJETIVO DEL MODELO:

Orientar a los jefes de unidad para la ejecución eficiente de las actividades relacionadas con el personal a su cargo, de tal forma que la interacción entre ambos sea directa y efectiva.

##### II. ALCANCE DEL MODELO:

La implementación de una herramienta administrativa facilitará a los jefes de la Federación Salvadoreña de Fútbol, realizar el seguimiento de las actividades periódicas del personal a su cargo, determinando así la cantidad de tareas asignadas y el tiempo de ejecución.

##### FORMULARIO DE SEGUIMIENTO

A continuación se presenta el cuadro N° 6 que contiene los elementos necesarios para que los jefes de unidad, realicen el seguimiento de actividades, determinando la carga de trabajo asignados a los subalternos.

CUADRO No. 6

**REPORTE DE PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES**

Nombre de empleado: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Período: desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

No.	Actividades realizadas	
	Actividades pendientes por toma de decisión	
	Actividades a realizar en el próximo período	
	<b>Tiempo asignado a:</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
	Tareas del puesto de trabajo	
	Tareas afines al puesto de trabajo	
	Otras tareas	

**Contenido.**

Jefe inmediato:	Incorporar el nombre del Jefe inmediato superior
Período:	Se debe ingresar el tiempo en semanas, desde el primer día laboral (Ejm. Lunes) hasta el último día laboral (Ejm. Sábado).
No.:	Será el número correlativo de acuerdo a la cantidad de actividades presentadas
Actividades realizadas:	Se detallaran las actividades ejecutadas en el período
Actividades pendientes por toma de decisión:	Se presentarán las actividades asignadas, que no han sido cumplidas debido a la falta de decisión por parte de autoridades.
Actividades a realizar en el próximo período:	Serán aquellas que deben ejecutarse por previa programación o que no han sido finalizadas en el período correspondiente.
Tiempo asignado a tareas del puesto de trabajo:	Se presentará en porcentaje, el tiempo asignado a las tareas propias de cada puesto.

Tiempo asignado a tareas afines al puesto de trabajo:	Se incorporará en porcentaje, el tiempo asignado a tareas que no son propias de cada puesto pero que guardan relación.
Tiempo asignado a Otras tareas:	Se detallará en porcentaje, el tiempo asignado a otras tareas.

Nota: El porcentaje del tiempo asignado a la ejecución de actividades debe sumar el 100%.

### **3.2 GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

La evaluación de desempeño abarca todas las funciones administrativas y técnicas que realiza cada empleado, esta permite que la dirección cuente con una guía para obtener información sobre el desempeño del trabajo y tomar decisiones sobre ascensos, aumentos de sueldo, capacitaciones, etc.

Además permite conocer la eficiencia de los gerentes para establecer y lograr metas por medio de sus subordinados.

La evaluación de desempeño permite determinar las destrezas y habilidades de los empleados considerándolas para su desarrollo profesional.

#### **I. OBJETIVOS DE LA GUÍA:**

Evaluar al personal de la Federación Salvadoreña de Fútbol, en un período determinado para conocer los resultados de su gestión laboral.

Conocer las habilidades, destrezas, capacidades y talentos de los empleados a fin de orientarlos hacia el logro de los objetivos.

Identificar las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo de los empleados para planificar e implementar programas de capacitación.

#### INSTRUCCIONES PARA IMPLEMENTACIÓN DE GUÍA.

La guía se dará a conocer a los Jefes de Unidades.

Las evaluaciones se realizan en forma oportuna, es decir en periodos establecidos y paralelamente en todas las Unidades.

El evaluador debe ser objetivo.

Las modificaciones se darán a conocer a los miembros de la Junta Directiva.

#### PERSONAL SUJETO A EVALUAR:

1- Personal de Jefaturas.

Son aquellos encargados de Unidad.

2- Personal operativo.

Es todo el personal encargado de ejecutar las actividades propias de la Federación.

3- Personal Administrativo.



Representados por personal que realiza actividades administrativas como: Técnicos Financieros, Contadores, Recepcionistas, etc.

#### PROCESO DE EVALUACION.

##### 1er Paso:

Los encargados de evaluar son los Jefes de cada Unidad, los cuales recibirán el cuestionario de evaluación, (Ver cuadro No. 6), y procederán a calificar.

##### 2er Paso:

Se presentara la evaluación a cada empleado para que conozca los resultados y firme de aceptación.

##### 3er. Paso:

El personal evaluador de la Unidad de Recursos Humanos, de acuerdo al puntaje obtenido, (Ver formulario 1), habrá una calificación para el empleado en donde el evaluador tendrá la oportunidad de conocer las necesidades de crecimiento o desarrollo profesional que tiene cada empleado, justificaciones de aumento de sueldo, ascensos, etc.

A continuación se presenta un caso práctico, tomando como base al Técnico Financiero:

Formulario N° 1

**FORMULARIO DE EVALUACION DE PERSONAL**  
**TECNICO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO**

**I. DATOS DE IDENTIFICACION**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Código de empleado: \_ \_ \_ \_ Nivel Académico: \_  
 Depto. ó Sección: \_ \_ \_ \_  
 Período evaluado: Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_ \_

**II. Definición de factores y grados de calificación (Marque con una X el grado que mejor define su posición).**

**Factor 1: CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO: Clara competencia para desarrollar las labores encomendadas y conocimientos de los métodos riesgos, procedimientos y herramientas de trabajo.**

Grado 1: \_\_\_\_ Sus conocimientos son escasos al grado que no le permiten desarrollar su trabajo  
 Grado 2: \_\_\_\_ Posee el mínimo de conocimiento para desarrollar su trabajo. Constantemente requiere orientación  
 Grado 3:  X  Sus conocimientos le permiten desarrollar su trabajo adecuadamente. Algunas veces requiere orientación  
 Grado 4: \_\_\_\_ Sus conocimientos le permiten desarrollar su trabajo sin dificultad  
 Grado 5: \_\_\_\_ Sus conocimientos son amplios y le permiten desarrollar su trabajo en forma eficiente, no necesita orientación

**Factor 2: CALIDAD DE TRABAJO Y SERVICIO AL CLIENTE: Habilidad para desarrollar las labores con precisión, orden, limpieza, transparencia y seguridad.**

Grado 1: \_\_\_\_ Comete errores en forma excesiva, no es oportuno(a) en el servicio, falta orden y limpieza  
 Grado 2: \_\_\_\_ Comete errores con cierta frecuencia, le falta orden, oportunidad en el servicio y limpieza  
 Grado 3: \_\_\_\_ La calidad del trabajo es aceptable, y los errores que comete son leves y explicables, hay orden, limpieza y buen servicio  
 Grado 4:  X  Su trabajo está por encima de lo aceptable, muy limpio y ordenado, raras veces se equivoca, muy buen servicio  
 Grado 5: \_\_\_\_ Muy cuidadoso, exacto y nítido, no necesita verificación, hay satisfacción en otras personas por la atención y seguridad en el  
 Servicio que siempre brinda

**Factor 3: CONFIABILIDAD: Certeza sobre su correcta actuación en el cumplimiento de sus obligaciones, honradez y lealtad en el manejo de la Información y valores bajo su responsabilidad.**

Grado 1: \_\_\_\_ No inspira confianza y es descuidado en el manejo de valores y reserva de la información  
 Grado 2:  X  Generalmente muestra poco interés en el manejo adecuado de los valores y reserva de la información  
 Grado 3: \_\_\_\_ Confiable y cuidadoso en el manejo de valores y manejo de la información  
 Grado 4: \_\_\_\_ Altamente confiable y muy cuidadoso en el manejo y reserva de la información  
 Grado 5: \_\_\_\_ Enteramente confiable y sumamente cuidadoso en el manejo y reserva de la información

**Factor 4: COOPERACION: Colaboración y adaptación incondicional a la empresa, jefaturas y compañeros de trabajo**

Grado 1: \_\_\_\_ Se caracteriza por una actitud de no colaboración, no se adapta a los cambios de la organización y compañeros de trabajo  
 Grado 2: \_\_\_\_ Falta de iniciativa para ejecutar labores propias del cargo, no colabora con sus compañeros  
 Grado 3: \_\_\_\_ Colabora amablemente con la empresa, la jefatura y compañeros cuando se le solicita  
 Grado 4:  X  Generalmente y sin solicitarle colabora con la empresa, la jefatura y compañeros, tiene iniciativa propia  
 Grado 5: \_\_\_\_ Siempre y por iniciativa propia colabora con la empresa, la jefatura y compañeros de trabajo, dispuesta al cambio

**Factor 5: INICIATIVA Y CREATIVIDAD : Medida en que anticipa solución a los problemas que se presentan y criterio para visualizar riesgos y**

**Decisiones efectivas en su puesto de trabajo.**

- Grado 1:  No aporta nuevas ideas, ni demuestra interés por mejorar el trabajo, se guía por la rutina  
 Grado 2:  Pocas veces aporta ideas para mejorar el trabajo y anticipar solución a los problemas. Tiene dificultades para afrontar situaciones no rutinarias  
 Grado 3:  Aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo  
 Grado 4:  Frecuentemente demuestra buena capacidad para solucionar  
 Grado 5:  Permanentemente aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones en métodos de trabajo

**Factor 6: CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES: Cumplimiento de la puntualidad y asistencia, en general de todas las disposiciones**

**Reglamentarias aplicables al correcto desempeño.**

- Grado 1:  Incumple normas e instrucciones, frecuentemente se le llama la atención  
 Grado 2:  A veces incumple las normas y políticas, requiere supervisión estrecha casi siempre  
 Grado 3:  Cumple con las normas y políticas vigentes, al menos que exista alguna razón, la cual hace saber a sus superiores  
 Grado 4:  Generalmente cumple con las normas y políticas vigentes, su asistencia y puntualidad es ejemplar  
 Grado 5:  Su acatamiento a normas y políticas es ejemplar, así como la disciplina y conducta observada durante su desempeño

**Factor 7: PRESENTACION : Uso del uniforme completo, ordenado y limpio.**

- Grado 1:  Siempre está despeinado(a), no se afeita, uniforme sucio y desordenado, no se maquilla adecuadamente  
 Grado 2:  No siempre su cabello está ordenado, en ocasiones no se afeita, le falta orden y limpieza en su vestir y maquillaje  
 Grado 3:  A solicitud del jefe su cabello está peinado y recortado, barba generalmente afeitada, limpio, ordenado y maquillaje adecuado, a veces sin medias  
 (ellas ), ó zapatos sucios e inadecuados.  
 Grado 4:  Su cabello está peinado, afeitado, su uniforme completo limpio, y ordenado, maquillaje adecuado  
 Grado 5:  Mantiene siempre su cabello peinado y recortado, siempre bien afeitado, su uniforme bien ordenado y limpio, es ejemplo.

**Factor 8: RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA : Dedicación y esfuerzo al trabajo, realizado en el tiempo estipulado**

- Grado 1:  Es dedicado, pero siempre entrega el trabajo atrasado.  
 Grado 2:  Es un empleado muy dedicado y con mucho esfuerzo, generalmente entrega el trabajo atrasado  
 Grado 3:  Es un empleado dedicado y con mucho esfuerzo, generalmente entrega el trabajo en el tiempo estipulado  
 Grado 4:  Es un empleado ejemplo por su dedicación y esfuerzo, siempre realiza su trabajo en el tiempo estipulado.  
 Grado 5:  Es un empleado ejemplo por su dedicación y esfuerzo, siempre realiza su trabajo antes del tiempo estipulado

**Factor 9: IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION Y COMPAÑEROS DE TRABAJO: Identificación y apoyo a los compañeros de trabajo,**

**apoyo a los objetivos y metas de su unidad y de la institución.**

- Grado 1:  Se identifica con algunos de sus compañeros, obstaculiza planes y programas de sus compañeros e institucionales  
 Grado 2:  A solicitud de sus superiores demuestra alguna identificación con la institución y compañeros de trabajo  
 Grado 3:  Se identifica con la institución, pero no con todos sus compañeros de trabajo, con orientación apoya planes de trabajo  
 Grado 4:  Muy identificado con la institución y todos sus compañeros de trabajo, brinda mucho apoyo a planes de la unidad  
 Grado 5:  Totalmente identificado con la institución y todos sus compañeros de trabajo. Apoya incondicionalmente planes de la unidad e institucionales

**Factor 10: USO Y CUIDADO DE RECURSOS ASIGNADOS: Se refiere a la utilización racional de los recursos asignados para la ejecución del trabajo**

- Grado 1:  No cuida, ni usa racionalmente los recursos asignados  
 Grado 2:  En ocasiones no cuida, ni utiliza racionalmente los recursos que le han asignado  
 Grado 3:  Satisfactorio cuidado y uso de los recursos que se le han asignado para el desempeño de sus funciones  
 Grado 4:  Usualmente optimiza, cuida y protege los recursos que le han asignado para el desempeño de sus funciones  
 Grado 5:  Siempre optimiza los recursos asignados, los mantiene limpios y en buenas condiciones

**FORTALEZAS DEMOSTRADAS:**

<b>DEBILIDADES DETECTADAS:</b>	
<b>COMENTARIOS DEL EMPLEADO:</b>	
_____ <b>Firma del evaluado</b>	_____ <b>Fecha de evaluación</b>
_____ <b>Nombre del evaluador</b>	_____ <b>Firma del evaluador</b>
<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Jefe Inmediato</b>

### MANUAL DE EVALUACION DE PUESTOS

#### DESCRIPCIÓN Y PONDERACIÓN DE FACTORES Y GRADOS

**Factor 1: CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO**

Clara competencia para desarrollar las labores encomendadas y conocimientos de los métodos riesgos, procedimientos y herramientas de trabajo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
Grado 1: _____	Sus conocimientos son escasos al grado que no le permiten desarrollar su trabajo	15
Grado 2: _____	Posee el mínimo de conocimiento para desarrollar su trabajo. Constantemente requiere orientación	30
Grado 3: _____	Sus conocimientos le permiten desarrollar Su trabajo adecuadamente. Algunas veces requiere orientación	45
Grado 4: _____	Sus conocimientos le permiten desarrollar	

Grado 5: _____	su trabajo sin dificultad Sus conocimientos son amplios y le permiten desarrollar su trabajo en forma eficiente, no necesita orientación	60 75
----------------	---	----------

**Factor 2: CALIDAD DE TRABAJO Y SERVICIO AL CLIENTE**  
Habilidad para desarrollar las labores con precisión, orden, limpieza, transparencia y seguridad.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
Grado 1: _____	Comete errores en forma excesiva, no es oportuno(a) en el servicio, falta orden y limpieza	20
Grado 2: _____	Comete errores con cierta frecuencia, le falta orden, oportunidad en el servicio y limpieza	40
Grado 3: _____	La calidad del trabajo es aceptable, y los errores que comete son leves y explicables, hay orden, limpieza y buen servicio	60
Grado 4: _____	Su trabajo está por encima de lo aceptable, muy limpio y ordenado, raras veces se equivoca, muy buen servicio	80
Grado 5: _____	Muy cuidadoso, exacto y nítido, no necesita verificación, hay satisfacción en otras personas por la atención y seguridad en el Servicio que siempre brinda	100

**Factor 3: CONFIABILIDAD**  
Certeza sobre su correcta actuación en el cumplimiento de sus obligaciones, honradez y lealtad en el manejo de la Información y valores bajo su responsabilidad.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
Grado 1: _____	No inspira confianza y es descuidado en el manejo de valores y reserva de la información	15
Grado 2: _____	Generalmente muestra poco interés en el manejo adecuado de los valores y reserva de la información	30
Grado 3: _____	Confiable y cuidadoso en el manejo de valores y manejo de la información	45

Grado 4:	_____	Altamente confiable y muy cuidadoso en el manejo y reserva de la información	60
Grado 5:	_____	Enteramente confiable y sumamente cuidadoso en el manejo y reserva de la información	75

**Factor 4: COOPERACION: Colaboración y adaptación incondicional a la empresa, jefaturas y compañeros de trabajo**

GRADO		DESCRIPCIÓN	PUNTOS
Grado 1:	_____	Se caracteriza por una actitud de no colaboración, no se adapta a los cambios de la organización y compañeros de trabajo	14
Grado 2:	_____	Falta de iniciativa para ejecutar labores propias del cargo, no colabora con sus compañeros	28
Grado 3:	_____	Colabora amablemente con la empresa, la jefatura y compañeros cuando se le solicita	42
Grado 4:	_____	Generalmente y sin solicitarle colabora con la empresa, la jefatura y compañeros, tiene iniciativa propia	56
Grado 5:	_____	Siempre y por iniciativa propia colabora con la empresa, la jefatura y compañeros de trabajo, dispuesta al cambio	70

**Factor 5: INICIATIVA Y CREATIVIDAD**

Medida en que anticipa solución a los problemas que se presentan y criterio para visualizar riesgos y Decisiones efectivas en su puesto de trabajo.

GRADO		DESCRIPCIÓN	PUNTOS
Grado 1:	_____	No aporta nuevas ideas, ni demuestra interés por mejorar el trabajo, se guía por la rutina	06
Grado 2:	_____	Pocas veces aporta ideas para mejorar el trabajo y anticipar solución a los problemas Tiene dificultades para afrontar situaciones no rutinarias	12
Grado 3:	_____	Aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo	18
Grado 4:	_____	Frecuentemente demuestra buena capacidad para Solucionar	24
Grado 5:	_____	Permanentemente aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones en métodos de trabajo	30

**Factor 6: CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES**

Cumplimiento de la puntualidad y asistencia, en general de todas las disposiciones Reglamentarias aplicables al correcto desempeño.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
Grado 1: _____	Incumple normas e instrucciones, frecuentemente se le llama la atención	10
Grado 2: _____	A veces incumple las normas y políticas, requiere supervisión estrecha casi siempre	20
Grado 3: _____	Cumple con las normas y políticas vigentes, al menos que exista alguna razón, la cual hace saber a sus superiores	30
Grado 4: _____	Generalmente cumple con las normas y políticas vigentes su asistencia y puntualidad es ejemplar	40
Grado 5: _____	Su acatamiento a normas y políticas es ejemplar, así como la disciplina y conducta observada durante su desempeño	50

**Factor 7: PRESENTACIÓN**

Uso del uniforme completo, ordenado y limpio.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
Grado 1: _____	Siempre está despeinado(a), no se afeita, uniforme sucio y desordenado, no se maquilla adecuadamente	06
Grado 2: _____	No siempre su cabello está ordenado, en ocasiones no se afeita, le falta orden y limpieza en su vestir y maquillaje	12
Grado 3: _____	A solicitud del jefe su cabello está peinado y recortado, barba generalmente afeitada, limpio, ordenado y maquillaje adecuado, a veces sin medias (ellas ), ó zapatos sucios e inadecuados	18
Grado 4: _____	Su cabello está peinado, afeitado, su uniforme completo limpio, y ordenado, maquillaje adecuado	24
Grado 5: _____	Mantiene siempre su cabello peinado y recortado siempre bien afeitado, su uniforme bien ordenado y limpio, es ejemplo.	30

**Factor 8: RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA**

Dedicación y esfuerzo al trabajo, realizado en el tiempo estipulado

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTO
Grado 1: ____	Es dedicado, pero siempre entrega el trabajo atrasado.	04
Grado 2: ____	Es un empleado muy dedicado y con mucho esfuerzo, generalmente entrega el trabajo atrasado	08
Grado 3: ____	Es un empleado dedicado y con mucho esfuerzo, generalmente entrega el trabajo en el tiempo estipulado	12
Grado 4: ____	Es un empleado ejemplo por su dedicación y esfuerzo, siempre realiza su trabajo en el tiempo estipulado.	16
Grado 5: ____	Es un empleado ejemplo por su dedicación y esfuerzo, siempre realiza su trabajo antes del tiempo estipulado	20

**Factor 9: IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION Y COMPAÑEROS DE TRABAJO**

Identificación y apoyo a los compañeros de trabajo, apoyo a los objetivos y metas de su unidad y de la institución.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTO
Grado 1: ____	Se identifica con algunos de sus compañeros, obstaculiza planes y programas de sus compañeros e institucionales	10
Grado 2: ____	A solicitud de sus superiores demuestra alguna identificación con la institución y compañeros de trabajo	20
Grado 3: ____	Se identifica con la institución, pero no con todos sus compañeros de trabajo, con orientación apoya planes de trabajo	30
Grado 4: ____	Muy identificado con la institución y todos sus compañeros de trabajo, brinda mucho apoyo a planes de la unidad	40
Grado 5: ____	Totalmente identificado con la institución y todos sus compañeros de trabajo Apoya incondicionalmente planes de la unidad e institucionales	50

**Factor 10: USO Y CUIDADO DE RECURSOS ASIGNADOS**

Se refiere a la utilización racional de los recursos asignados para la ejecución del trabajo



Grado 1:	_____ No cuida , ni usa racionalmente los recursos Asignados	10
Grado 2:	_____ En ocasiones no cuida, ni utiliza racionalmente los recursos que le han asignado	20
Grado 3:	_____ Satisfactorio cuidado y uso de los recursos que se le han asignado para el desempeño de sus funciones	30
Grado 4:	_____ Usualmente optimiza, cuida y protege los recursos que le han asignado para el desempeño de sus funciones	40
Grado 5:	_____ Siempre optimiza los recursos asignados, los mantiene limpios y en buenas condiciones	50

#### Resultados:

La evaluación realizada al puesto seleccionado de Técnico Financiero, refleja que posee muy buena especialización de conocimientos sobre su área de trabajo, y que uno de los factores de buen desempeño es la experiencia con la que cuenta y determinantes para los criterios de decisión que es requerido, la responsabilidad encomendada está directamente relacionada con sus labores y no requiere de coordinar otros puestos de trabajo. El puesto que desempeña demanda de un esfuerzo físico por las posturas rígidas que muchas veces debe tomar, siendo su mayor recurso de trabajo la computadora que se le ha sido asignada. La calificación en ponderación es de muy bueno.

### **3.3 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGO EN LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.**

#### **I. INTRODUCCIÓN DEL PROGRAMA.**

La investigación realizada en la Federación Salvadoreña de Fútbol, se observa que el desarrollo de las actividades es más eficaz cuando se motiva a la participación.

Es necesario que los empleados con cargos directivos adquieran destrezas para hacer que los subordinados trabajen en grupo y logren los objetivos y metas propuestas.

#### **II. ALCANCE DEL PROGRAMA:**

Se establecerán seminarios dirigidos al recurso humano de niveles altos y medios, que orienten las acciones a realizar en su puesto de trabajo, de tal forma que su ejecución vaya más allá de las responsabilidades asignadas, potenciando las características del liderazgo situacional para la dirección eficiente del personal en cada circunstancia que se presente, contribuyendo al logro de objetivos institucionales.

#### **III. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA:**

Para la realización del siguiente plan es necesario dar a conocer a la Alta Dirección de la institución del beneficio de este. El cual debe ser considerado como una inversión y no como

un gasto, de tal forma que el apoyo sea integral, a nivel financiero y participativo.

**OBJETIVO:**

Desarrollar al recurso humano de niveles altos y medios de la Federación Salvadoreña de Fútbol a través de la participación en seminarios con el fin de fortalecer el liderazgo.

**ÁREA GENERAL DE ESTUDIO:**

a. Temario

- Importancia
- Aptitudes básicas del líder eficaz
- Cualidades y atributos del líder eficaz
- Estilos y comportamientos de un líder eficaz
- Formación de equipos

b. Objetivo

Dar a conocer los elementos básicos del liderazgo eficaz y la importancia en toda organización.

c. Recursos

Recursos Humanos:

Contratación de firma consultora

Financieros:

\$ 3,000.00

d. Duración:

Dos días (6 horas diarias)

e. Periodicidad:

Cada vez que sea requerido.

f. Metodología:

Inicio: Bienvenida por parte del Presidente de la Federación.

Desarrollo: A través de técnicas modernas de ponencias y medios audiovisuales y gráficos que contribuyan a la atención del grupo participante.

Características:

- Establecimiento de objetivos claros
- Dinámico y participativo
- Periodos de receso.

g. Plan de implementación.

Lugar:

Sala de Conferencia de la Federación Salvadoreña de Fútbol.

Fuentes de Recursos:

Recursos propios.

Facilitadores:

Contratación de facilitadores con experiencia comprobada.

A continuación se presenta la propuesta de programación de capacitación de liderazgo cuyo desarrollo deberá establecerse a la estructura establecida en la programación de liderazgo.

Cuadro N° 8  
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN LIDERAZGO PARA LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL

OBJETIVO	NOMBRE DE SEMINARIO	TEMARIO	Duración en días.
Integrar los planes establecidos y cursos de acción para la correcta toma de decisiones en las diferentes áreas de la institución.	Elaboración de Planes y programas operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción a la planificación</li> <li>- Proceso de planeación estratégica</li> <li>- Proceso de planeación operativa</li> <li>- Herramientas y formas de evaluar</li> <li>- Delegación</li> </ul>	5 días
	Cuadro de mando integral (Balanced scorecard)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de balanced scorecard</li> <li>- Modelo, causa_efecto</li> <li>- Beneficio de cuadro de mando integral</li> <li>- Visión organizacional</li> <li>- Pasos para formular la visión</li> <li>- La misión organizacional</li> <li>- Plan de acción, misión organizacional</li> </ul>	5 días
Actualizar la estructura organizativa logrando el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, económicos y humanos.	Cuerdas comunicación y valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Clima organizacional.</li> </ul>	6 días
Mantener un sistema de control que permite el análisis de los resultados obtenidos con lo esperado en un período determinado para contribuir a la toma de decisiones.	Elaboración de indicadores de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones del control de gestión</li> <li>- Clases de indicadores</li> <li>- Razones a incluir en los indicadores</li> <li>- Diagrama de causa y efecto</li> <li>- Definiciones</li> <li>- Formulación de estrategias</li> <li>- Ejercicio practico</li> </ul>	3 días

### **3.4 PROGRAMAS MOTIVACIONALES PARA LOS EMPLEADOS DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL**

#### **I. INTRODUCCIÓN DEL PROGRAMA**

La motivación, es un proceso que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales.

Se conoce que dentro de la institución existen incentivos que no motivan a los empleados, por lo que se presenta a continuación programas para iniciar un proceso de fortalecimiento motivacional, los cuales generarán en ellos un sentido de pertenencia y colaboración hacia la institución.

#### **II.OBJETIVO DEL PROGRAMA:**

Proporcionar a la institución programas motivacionales para el desarrollo individual y colectivo del recurso humano, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **PROGRAMA MOTIVACIONAL.**

##### **Reconocimientos:**

Se proporcionará un diploma, carta o presente, en las celebraciones de fin de año a todo empleado que de acuerdo a la evaluación de desempeño haya obtenido un puntaje sobresaliente.

#### Integración de grupo:

Se fomentará la creación de comités que coordinen actividades relacionadas al desarrollo de eventos sociales, como: almuerzos, caminatas, visitas de playa, paseos de campo, las cuales se pueden realizar en fechas especiales como: día de la madre, del padre, Navidad o cumpleaños.

#### Comunicación institucional:

Se realizarán reuniones periódicas en horario laboral para dar a conocer los resultados de las metas logradas a la fecha; fomentando la integración de los empleados con la institución, pues de esa forma conocerán el fruto del trabajo realizado en conjunto.

#### Plan de recreación para hijos de empleados:

Se desarrollarán actividades de verano para hijos de empleados en período de vacaciones de fin de año, impartiendo talleres de manualidades, deporte, artes culinarios, etc.

#### Integración entre Jefes y subalternos

Se fomentarán dinámicas de interacción entre los Jefes y Subalternos a través de seminarios de trabajo en equipo, en los cuales se desarrollen temas no solo laborales sino interpersonales; además de implementar herramientas como el

empowerment, que permitirá delegar no solo poder de decisión al empleado sino que estrechará los niveles de confianza entre ambos.

Cuadro N° 9  
Cronograma de implementación

Responsable	MES											
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Recurso Humano</b>												
Reconocimiento al final del año												X
<b>Recurso Humano</b>												
Integración de grupo	X			x			x			X		
Fechas de Cumpleaños	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Excursiones			x					X				
Comunicación Institucional			x			x			x			X
Recreación a hijos											x	x

### 3.5 MECANISMOS DE COMUNICACIÓN PARA LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.

Una buena comunicación dentro de la institución permite que las personas se vinculen entre sí para alcanzar un fin en común. El éxito de cualquier actividad depende de la coordinación, colaboración y sentido de pertenencia que posean los empleados, lo cual es imposible lograr sin una comunicación efectiva entre todos los niveles jerárquicos de la institución.



Todos los mecanismos de control asignados a la federación salvadoreña de fútbol permitirán:

- El establecimiento y difusión de metas de la institución.
- El desarrollo planes.
- La Organización de recursos de forma eficiente y eficaz.
- Dirección y motivación del personal.
- El control del desempeño.

OBJETIVO:

Crear mecanismos de comunicación que contribuyan al funcionamiento interno de la institución integrando las actividades de cada uno de los empleados.

LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN:

- Tener claro el propósito del mensaje.
- Analizar el mensaje y seleccionar el medio apropiado.
- Transmitir únicamente lo necesario.
- Cuidar el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia de ideas.
- Esperar respuesta del receptor.

**MECANISMOS DE COMUNICACIÓN SUGERIDOS.**

A NIVEL VERTICAL DESCENDENTE.

Estos mecanismos estarán dirigidos desde los niveles jerárquicos superiores a los inferiores.

**Reuniones:**

Se deberán establecer reuniones semanales, mensuales y anuales; estas deberán ser utilizadas de la forma siguiente:

Semanales, servirán para dar indicaciones precisas para la ejecución de actividades cotidianas.

Mensuales, se programarán estas reuniones con los jefes o encargados de departamentos con el fin de verificar el trabajo de sus unidades.

Anuales, estas reuniones servirán para dar a conocer el resultado de la gestión anual de trabajo realizado y para participar en la elaboración del nuevo plan.

**Memorándums:**

Los memorándums deberán utilizarse cuando se requiera transmitir una información por escrito y debe conservar esta información para el desarrollo de actividades diarias, deben redactarse de forma sencilla y comprensible.

**Carteles y habladores:**

Estos medios de comunicaciones serán utilizados cuando se desee que todo el personal este informado sobre algún tema.

**Correo electrónico:**

Deberá proporcionársele el sistema de correo electrónico al personal técnico y administrativo, el cual permitirá el dominio grandes cantidades de datos y la disponibilidad a un gran número de personas con un costo menor, además este sistema permite dejar evidencia de cada mensaje e informar visualmente por medio de gráficas.

**A NIVEL VERTICAL ASCENDENTE:**

Este tipo de comunicación es el que nace de niveles jerárquicos inferiores hacia los niveles superiores.

**Presentación de informes semanales y mensuales:**

Las Unidades deberán presentar los resultados de sus actividades por medio de informes dirigidos a las jefaturas.

**Reuniones:**

Las jefaturas deberán convocar a sus subalternos a reuniones semanales, las cuales se utilizarán para motivar a los empleados, participar y conocer de las necesidades de cada área.

**Buzón de sugerencias:**

El buzón de sugerencias tendrá el propósito de conocer por escrito ideas y opiniones que contribuyan a la eficiencia de las actividades en la institución, permitiendo la confidencialidad del personal que se exprese.

A NIVEL HORIZONTAL:

Este tipo de comunicación se presenta entre individuos del mismo nivel jerárquico.

**Reuniones:**

Se establecerán reuniones entre compañeros del mismo nivel jerárquico cuando se desee coordinar actividades entre departamentos o en la misma unidad.

**Reportes o informes:**

Los empleados elaborarán informes de resultados de las actividades que realizan en un periodo específico, los cuales estarán disponibles al ser requeridos por otras áreas.

**Memorándums y circulares:**

A través de memorándums se dará a conocer al personal cambio en instrucciones o nuevas indicaciones.

**4. CONTROL**

**4.1 Medio De Control Presupuestario Para La Federación Salvadoreña De Fútbol**

**I. INTRODUCCIÓN**

Los presupuestos son instrumentos que no reemplazan a la administración, constituyen una herramienta para las jefaturas,

los cuales permiten el control de la ejecución de las actividades en un período dado.

Además permite la acertada asignación de recursos que contribuyen a tomar decisiones de gastos.

Para la Federación Salvadoreña de Fútbol se proporciona a continuación un modelo de control de gasto orientado a dar seguimiento a las proyecciones establecidas en los planes.

## **II. OBJETIVO:**

Proporcionar una herramienta que permita dar seguimiento a los presupuestos de gasto administrativo establecidos en los planes de la Federación.

## **III. IMPORTANCIA:**

El modelo de control presupuestario permite el análisis e interpretación de la comparación de los resultados obtenidos con los proyectados, estableciendo de esta forma un índice de medición que contribuirá a la toma de decisiones.

A continuación se presenta el cuadro N° 10 que representa una sencilla y clara situación de los resultados obtenidos de algunos de los rubros que componen al gasto administrativo.

CUADRO N° 10

**MODELO DE CONTROL PRESUPUESTARIO DE GASTO ADMINISTRATIVO PARA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.**

<b>RUBRO</b>	<b>GASTO 2003</b>	<b>PRESUPUESTO 2004</b>	<b>META OCTUBRE 2004</b>	<b>REAL OCTUBRE 2004</b>	<b>VARIACION</b>	<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO</b>
<b>ENERGIA ELECTRICA</b>	21,600.00	19,440.00	16,200.00	12,150.00	(4,050.00)	75%
<b>AGUA POTABLE</b>	14,400.00	15,840.00	13,200.00	11,800.00	1,400.00	111%
<b>TELECOMUNICACIONES</b>	24,000.00	26,400.00	22,000.00	29,700.00	(7,700.00)	74%
<b>PAPELERIA</b>	15,600.00	17,160.00	14,300.00	14,900.00	(600.00)	95%
<b>TOTAL</b>	75,600.00	78,840.00	65,700.00	68,550.00	(6,900.00)	95%

Análisis: Los resultados obtenidos en el mes de octubre muestran un incumplimiento total del 95% de las proyecciones establecidas, sin embargo es el rubro de agua potable el único que muestra un cumplimiento del 111%, es de mencionar que los de mayor incumplimiento son los rubros de energía eléctrica y telecomunicaciones, por lo que se recomienda el establecimiento de medidas regulatorias para el mejoramiento de los resultados en el período futuro.

## CONTENIDO:

RUBRO:	Se ingresará cada uno de los elementos a evaluar de acuerdo al presupuesto seleccionado.
GASTO:	Es el monto obtenido del período anterior.
PRESUPUESTO:	Es el monto proyectado para el próximo período.
META:	Es el monto proyectado del período vigente a la evaluación.
REAL:	Es el monto obtenido del período vigente a la evaluación.
VARIACIÓN:	Es la diferencia entre la meta y el resultado real.
GRADO DE CUMPLIMIENTO:	Es la representación valorativa de los resultados obtenidos en el período vigente.

#### **4.2 Utilidad Y Funcionamiento De Medios De Control En La Federación Salvadoreña De Fútbol.**

El establecimiento de medios de control financieros dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol permitirá su fortalecimiento, ya que a través de ellos se puede lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades, mejorando la coordinación de

esfuerzos por medio de la comparación y el análisis de los resultados obtenidos con relación a lo previsto.

Para que los medios de control brinden los resultados deseados dentro de la Federación deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Los controles deben ser fáciles de comprender para todos miembros de la institución.
- Se establecerá de acuerdo a la actividad que realiza la institución.
- Deben permitir detectar desviaciones rápidamente para que las jefaturas puedan tomar medidas correctivas.
- Serán flexibles, para adaptarse a cualquier cambio que se presente del medio externo o interno.

Para tal efecto se presentan a continuación, los principales medios de control que deben ser aplicados dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol.

#### 4.2.2 RAZONES FINANCIERAS

Dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol, se utilizan la razón de liquidez y la de rotación de inventario.

##### 4.2.2.1 Razones de liquidez:

La principal utilidad de la razón de liquidez es conocer la capacidad de la Federación Salvadoreña de Fútbol, para afrontar



sus obligaciones económicas a un corto plazo, la cuál podrá medirse a través de los siguientes factores:

**Capital de trabajo:**

Se entiende como capital de trabajo a la inversión de una empresa en activos de corto plazo, es decir, efectivo, valores negociables, inventarios y otras cuentas por cobrar.

Los resultados de este índice servirán para conocer el mínimo de capital de trabajo neto que la Federación requiere para su funcionamiento, además es usado para hacer comparaciones de liquidez entre un período y otro, entre menor sea este valor, menor será la liquidez de la empresa.

Se obtiene considerando los siguientes criterios: activos circulantes y pasivos circulantes.

Caso Práctico:

Cálculo del capital neto de trabajo año 2003: \$45,000.00

Cálculo para el capital neto de trabajo año 2004

Capital de trabajo Neto =  $k$

Activo Circulantes                      AC

Pasivo Circulantes                      PC

$$K = AC - PC$$

$$K = \$100,000 - \$50,000$$

$$K (2004) = \$ 50,000$$

$$K (2003) = \$ 45,000$$

Análisis:

De acuerdo a los resultados del cálculo de Capital de Trabajo, se puede concluir que la institución actualmente posee más liquidez para afrontar sus obligaciones en comparación al año anterior.

**Razón Circulante o de Solvencia:**

Esta razón financiera determinara la disponibilidad con que cuenta la empresa para pagar cada dólar que adeude, el parámetro aceptable es una relación de \$2.00 a \$1.00, es decir por cada dólar la empresa deba deberá contar con \$2.00 para pagar.

Caso Práctico:

$$\begin{aligned} \text{Razón Circulante} &= \text{RC} \\ \text{Activos Circulantes} &= \text{AC} \\ \text{Pasivos Circulantes} &= \text{PC} \\ \text{RC} &= \text{AC} / \text{PC} \\ \text{RC} &= \$100,000 / \$50,000 \\ \text{RC} &= \$ 2.00 \end{aligned}$$

Análisis:

La institución cuenta con una aceptable capacidad de pago, ya que por cada dólar que adeuda posee dos para pagar.

**Razón de Disponibilidad o liquidez inmediata:**

La razón de liquidez inmediata permite conocer si la Federación, puede disponer de efectivo rápidamente cuando sea necesario para solventar compromisos a corto plazo.

Caso Práctico:

$$\text{Disponibilidad Inmediata} = \text{DI}$$

$$\text{Activo Disponible} = \text{AC}$$

(Representado por caja y bancos)

Pasivo Circulante = PC

$$DI = AC / PC$$

$$DI = \$20,000.00 / \$50,000.00$$

$$DI = 0.4$$

Significa que la Federación cuenta con un nivel aceptable para afrontar los compromisos y responsabilidades a corto plazo.

**Razón Rápida (prueba de la ácida):**

La Razón Rápida, nos muestra la capacidad de responder a los compromisos adquiridos de forma inmediata pues al igual que la razón circulante determina que por cada dólar adeudado se debe contar con el doble, sin embargo en esta prueba del ácido no es incluido el inventario.

Caso práctico.

Razón rápida = RR = ?

Activo circulante = AC

Inventario = IN

Pasivo circulante = PC

$$RR = \frac{AC - IN}{PC}$$

$$RR = \frac{100,000 - 10,000}{50,000} = 1.8$$

Análisis:

La institución posee con una aceptable capacidad de pago, ya que sin incluir el inventario la Federación por cada dólar adeudado cuenta con \$1.8 para responder a sus compromisos.

#### 4.2.2.2 Rotación de inventario

Esta razón muestra el número de veces que la bodega es suministrada en un período determinado.

Caso práctico.

Rotación de inventario = costo de ventas / inventario

Rotación de inventario = RI

Costo de ventas = CV = Inventario final + Compras Netas - Inventario Final.

Compras Netas = CN = Compras + Gastos sobre compras - Rebajas sobre compras + Devoluciones sobre compras.

Inventario = IN

RI = CV - I

Donde:

RI = ?

CV = \$ 30,000

IN = \$ 10,000

Datos:

RI = 30,000 / 10,000 = 3

Análisis:

La Federación ha registrado ingresos cuatrimestralmente, en el almacén, significa que en un año se ha abastecido tres veces, lo cual es aceptable para la naturaleza de las actividades que se desarrollan en la institución.

#### 4.2.3 PUNTO DE EQUILIBRIO.

A través de este se conocerán los resultados existentes entre los ingresos obtenidos y los costos incurridos para el funcionamiento de Federación Salvadoreña de Fútbol.

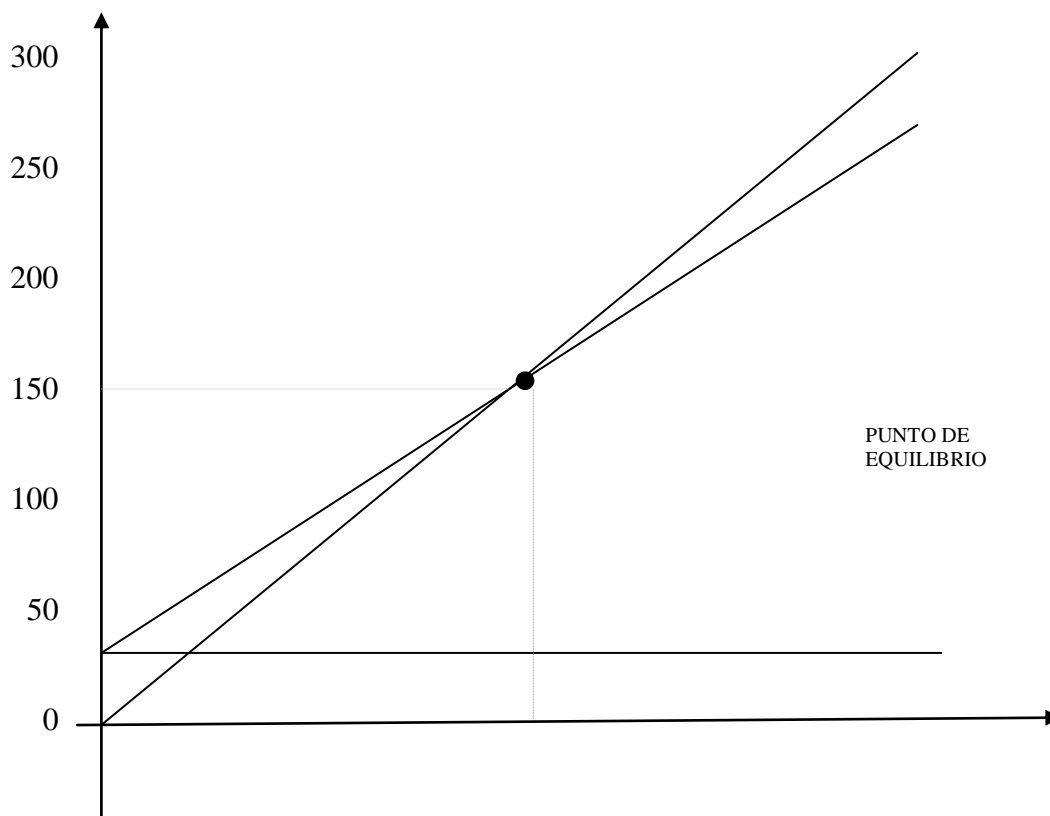
Significa que si los resultados son inferiores a cero la empresa no tiene la capacidad de cubrir ni siquiera los compromisos mínimos adquiridos.

MEZCLA	VENTAS	VALOR ACUMULADO	COSTO VARIABLE	COSTO FIJOS	+R -R
RECURSOS PROPIOS	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 25,000	\$ 35,000	-\$ 5,000
RECURSOS ASIGNADOS	\$ 300,000	\$ 330,000	\$ 45,000	\$ 35,000	\$ 225,000
DONACIONES	\$ 100,000	\$ 430,000	\$ 60,000	\$ 35,000	\$ 655,000
ACUMULADOS	430,000		130,000	105,000	

Ejemplo.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{PE} = \frac{105,000}{1 - \frac{130,000}{430,000}} = 150,500$$



Análisis.

Significa que para alcanzar el punto de equilibrio la institución debe de tener como ingresos mínimos la cantidad de \$ 430,000 dólares anuales,

#### 4.2.4 ESTADÍSTICAS.

Se deberán implementar informes estadísticos dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol en todas aquellas áreas que informen sobre sus resultados y proyecciones de un período dado a las altas jefaturas y para dar a conocer entre los miembros de una unidad los avances obtenidos de su gestión laboral.

Las estadísticas contribuirán a la fácil comprensión por ser presentadas de forma gráfica, lo cual permitirá visualizar tendencias por medio de los datos históricos.

Por lo tanto deben elaborarse estadísticas en las siguientes áreas:

#### **Resultados de los eventos deportivos oficiales de las Selecciones Nacionales.**

De acuerdo a los datos proporcionados por la tendencia histórica se obtendrá una valiosa información sobre las decisiones futuras para el logro de las metas establecidas en los eventos deportivos.

**Estadísticas de Proyectos desarrollados en las comunidades:**

La Federación llevará por medio de una estadística cuales son los proyectos dirigidos a comunidades, para el desarrollo del fútbol, las cuales podrán estar al alcance de las instituciones o personas que deseen conocer el beneficio hacia la comunidad.

**Estadísticas del cumplimiento de metas por áreas:**

Todas las unidades deberán presentar por períodos establecidos por la institución el avance de su gestión laboral, que de acuerdo a la tendencia histórica de los resultados se podrán realizar ajustes a las metas establecidas.

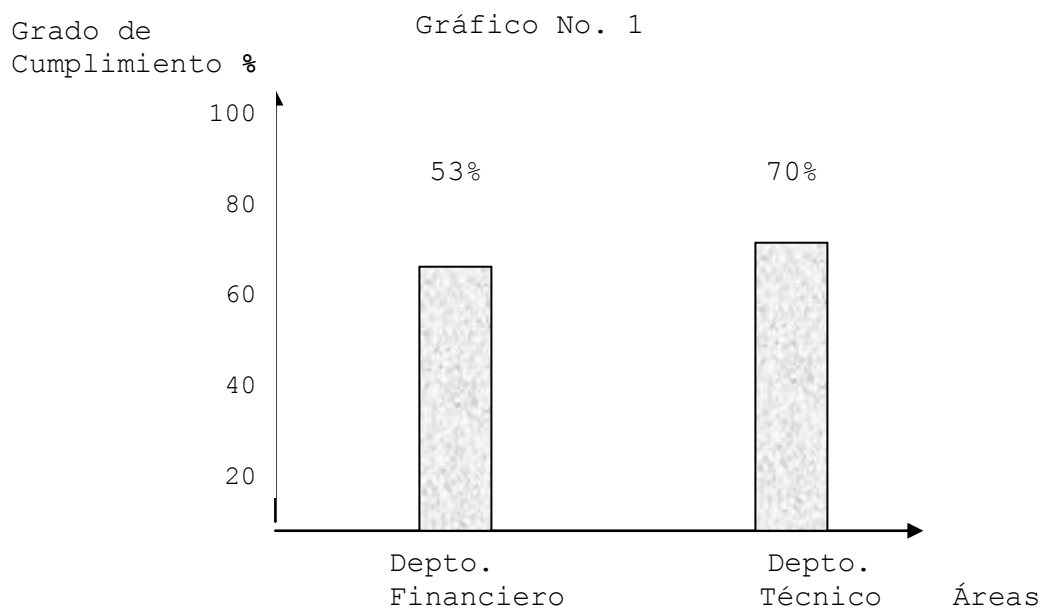
Caso práctico

Cuadro No. 11

CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS POR ÁREA AÑO 2003

FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL

Área	Proyectos planificados	Proyectos terminados	Variación	Grado de cumplimiento
Departamento Financiero	15	8	(7)	53%
Departamento Técnico	10	7	(3)	70%
Total	25	15	(10)	60%



#### Análisis

Se determina que en el año 2003, de 25 proyectos planificados en la Federación Salvadoreña de Fútbol lográndose un 60%, un 53% correspondiente al Departamento Financiero y un 70% al Departamento técnico.

#### 4.2.5 Gráfica de Gantt

Las gráficas de Gantt son una herramienta para el seguimiento de proyectos los cuales están integrados por un número de actividades con secuencia lógica, sus responsables y el tiempo proyectado de ejecución.



La correcta utilización proporciona importante información para la toma de medidas correctivas y de mejora para períodos posteriores.

Cuadro N° 12

<b>FEDERACION SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>							
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>							
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		PERIODO MENSUAL			
		UNIDAD	CARGO	ENERO			
				SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
1	Determinación de necesidades de capacitación.	Todas las unidades	Jefe de cada unidad				
2	Análisis de la detección de necesidades.	Recurso Humano	Jefe de Recurso Humano				
3	Elaboración del plan de capacitación.	Recurso Humano	Jefe de Recurso Humano				
4	Análisis y aprobación del plan de capacitación	Gerencia	Gerente				
5	Comunicado de programación de capacitación a las unidades	Recurso Humano	Técnico				

#### Análisis

Al mes de febrero se presenta un avance de las actividades planificadas en el período anterior, de estas se observa que las establecidas para la tercera y cuarta semana de enero no han sido ejecutadas por lo se presentará un informe que justifique el incumplimiento del desfase.

#### 4.2.6 AUDITORÍAS

Para obtener mejores resultados en el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol, deben de practicarse Auditorías administrativas y financieras.

##### **Auditorías Administrativas:**

La auditoria Administrativa, se utilizará en toda la estructura organizativa de la institución y detectará deficiencias o irregularidades para el mejoramiento de las operaciones.

##### Funcionamiento:

- La Auditoría Administrativa detectará la existencia de posibles pérdidas monetarias.
- Mejorará la eficiencia de las operaciones, por medio de la utilización de todos los recursos de forma adecuada.
- Detectará alternativas del aumento de rentabilidad.
- Analizará la información que las jefaturas proporcionan a sus subordinados.

Este tipo puede realizarse por la Auditoría interna o externa, sin previo comunicado a los empleados en lapsos de períodos que la alta jerarquía considere convenientes.

##### **Auditoría Financiera:**

La Auditoría financiera será utilizada en Federación Salvadoreña de Fútbol, para verificar que las cantidades representadas en los estados financieros se han las reales.

El resultado de las Auditorías Financieras practicadas contribuirán además a la toma de decisiones, conocer la situación financiera para realizar nuevas inversiones.

Dentro de las auditorias financieras se deberán practicar:

**Auditoría Interna:**

La Auditoría interna comprenderá el análisis de la contabilidad, finanzas y otras operaciones administrativas.

**Auditoría Externa:**

Los encargados de ejercerla será una firma auditora externa y que de manera imparcial analizará nuevamente los elementos que contempla la Auditoría interna.

**Auditoría Fiscal:**

Esta determinara el cumplimiento de las disposiciones legales y tributarias del gobierno.

**Auditoría Operativa:**

Determinará la forma para alcanzar el logro de las metas y objetivos; en este tipo de Auditoría se considerarán las funciones principales de la organización.

Dentro de los planes anuales de la Federación, debe considerarse la programación para cada una de estas Auditorías, sin embargo cuando las jefaturas lo consideren conveniente podrán ser practicadas para mejorar el trabajo de la institución.

### **C. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.**

El plan de implementación del modelo administrativo para la modernización de la Federación salvadoreña de Fútbol comprende: Objetivos, Políticas, Recursos, Actividades a realizar.

#### **1. OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.**

- Fortalecer mediante la implementación del modelo las actividades a desarrollar dentro de la institución.
- Dar a conocer al recurso humano desde los niveles directivos hasta sus bases el modelo para su efectiva ejecución.

#### **2. POLITICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.**

Actualizar las herramientas administrativas básicas de forma periódica para adaptarlas a las condiciones laborales actuales.

Implementar las herramientas administrativas proporcionadas en el modelo a todos los niveles jerárquicos.

#### **3. RECURSOS**

para que el modelo se desarrolle eficientemente es necesario contar con recursos humanos, financieros y técnicos.

##### **3.1 RECURSOS HUMANOS**

**Para la implementación del modelo la institución debe contar con el siguiente personal:**

NIVEL DIRECTIVO	Junta Directiva
NIVEL ADMINISTRATIVO	Gerencia Departamento de Recursos Humanos Departamentos de Auditoría Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Departamento Financiero Departamento Administrativo
NIVEL TÉCNICO	Departamento de Selecciones Nacionales. Departamento Técnico Asociaciones Departamentales

### **3.2 RECURSOS MATERIALES.**

El material requerido para la implementación del modelo será: fotocopiadora, computadoras, impresoras y papelería, las cuales posee actualmente la institución.

### **3.3 RECURSOS FINANCIEROS.**

Se estima necesario incorporar como parte del presupuesto de la Federación, la asignación especial del recurso, responsabilizando a cada área de los beneficios a obtener en la implementación del modelo.

<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO</b>	
REPRODUCCIÓN	\$ 500
CAPACITACIONES	\$ 24,000
CONTRATACIÓN DE FIRMA AUDITORA	\$ 8,000
CONSULTORIAS	\$ 12,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 44,500</b>

### **3.4 RECURSOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS**

Serán las herramientas administrativas que apoyarán la implementación del modelo: Reglamento interno, Normas y técnicas de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, Ley del Fútbol Federado de El Salvador.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Betancourt, Romero. Principios Fundamentales de Administración de Empresas. Editorial Limusa. México 1991
- Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración. 9<sup>a</sup> Edición, Editorial McGraw-Hill México, 1991. México.
- Rivera, Alex. Metodología de la Investigación.
- Stoner, Freeman y Gubert. Administración. 6<sup>a</sup> Edición, Editorial Pearson Educación, México, 1996
- Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la investigación. 1<sup>o</sup> Edición. Editorial McGraw Hill. México 1991



## **Tesis**

- Castillo, Berta y otros. Diseño de un modelo Administrativo para la modernización de los servicios en la alcaldía Municipal de Ilopango Departamento de San Salvador. Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador, junio 2000.
- López, Ana y otros. Diagnóstico administrativo y propuesta para la implementación de un modelo de organización orientada hacia la modernización del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos ISRI. Trabajo de Graduación, Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador, febrero 1995.

## **Leyes y Reglamentos**

- Ley del Fútbol Federado de El Salvador. Diario Oficial, de la República de El Salvador en la América Central, N° 175, del 18 de septiembre de 2001.
- Normas y técnicas de control interno de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador. Decreto N° 15, Diario Oficial N° 21, del 31 de enero 2000.

# ANEXOS



## ANEXO N° 1

Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

---

El presente cuestionario tiene como propósito recopilar la información que servirá de base para un trabajo de graduación, que lleva como título "El diseño y la propuesta de un modelo organizativo orientado a la modernización de la Federación Salvadoreña de Fútbol".

La información obtenida será de carácter confidencial.

Indicación: Marque con una "X" la casilla correspondiente según sea la respuesta del caso y complementa cuando sea necesario.

### I. DATOS GENERALES

1. Sexo                    F                       M  

2. Nivel académico que posee.

Bachiller	<input type="checkbox"/>
Estudios Universitarios	<input type="checkbox"/>
Post grado	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Expliqué _____	

3. Nombre del cargo que desempeña en la institución \_\_\_\_\_

4. Área de la institución a la que pertenece \_\_\_\_\_

5. Tiempo de trabajar en la institución

1. Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
2. de 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3. de 4 a 6 años	<input type="checkbox"/>
4. Más de 6 años	<input type="checkbox"/>

## II. DATOS ESPECIFICOS

1. ¿Conoce la misión y visión de la institución?

1. Si  2. No

Si su respuesta es afirmativa, cítela.

---

---

2. ¿Participa usted en la elaboración del plan anual de su área?

1. Si  2. No

3. ¿Tiene conocimiento de los objetivos y metas institucionales?

1. Si  2. No

Si su respuesta es afirmativa cítelos.

---

---

4. ¿Su área cuenta con objetivos y metas específicos?

1. Si  2. No

Si su respuesta es afirmativa cítelos.

---

---

5. ¿Conoce usted las políticas de la institución?

1. Si  2. No

Si su respuesta es afirmativa cítelas

---

---

6. ¿Tiene conocimiento de las estrategias institucionales?

1. Si  2. No

Si su respuesta es afirmativa cítelas.

---

---

7. ¿De qué forma son programadas las actividades de su área?

- 1. Semanal
- 2. Mensual
- 3. Trimestral
- 4. Anual
- 5. Otros

Especifique \_\_\_\_\_

8. ¿Qué tipos de presupuesto existen para la ejecución de actividades en su área?

- De gastos
- De efectivo
- De Compras
- Otros

Especifique \_\_\_\_\_

9. ¿Posee la institución un reglamento interno?

- 1. Si
- 2. No

10. ¿De qué forma se le ha informado la existencia del reglamento interno de la institución?

- 1. Escrito
- 2. Verbal

11. ¿Posee la institución un organigrama?

- 1. Si
- 2. No

12. ¿Le han proporcionado el organigrama institucional?

- 1. Si
- 2. No

13. ¿De qué unidad depende usted jerárquicamente?

\_\_\_\_\_



17. ¿De los siguientes enunciados, qué requisitos mínimos necesita cumplir la persona que desempeña su cargo en cuanto a educación y experiencia laboral?

EDUCACION		EXPERIENCIA LABORAL	
Bachiller		Seis meses	
Estudiante Universitario		Un año	
Graduado Universitario		Tres años	
Post grado		Cinco años	
Otros		Otros	

18. ¿Para la realización de sus actividades con qué áreas internas o entidades externas se relaciona?

Internas	Entidades externas
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

19. ¿La institución le otorga capacitación al personal?

1. Si       2. No

20. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

1. Cursos de computación	
2. Cursos de inglés	
3. Trabajo en equipo	
4. Capacitación técnica sobre su trabajo	
5. Otros	
Especifique _____	

21. ¿Con qué frecuencia ha recibido las capacitaciones?

1. Trimestral		
2. Semestral		
3. Anual		
4. Otros		
		Especifique _____

22. ¿Cuáles de las siguientes opciones de comunicación son la más utilizadas en la institución?

**a. Verbal**

- 1. Instrucciones personales
- 2. Reuniones con el personal

**b. Escrita**

- 1. Memorando
- 2. Boletines
- 3. Circulares
- 4. Cartas
- 5. Reportes
- 6. Informes
- 7. Sugerencias

23. ¿Cómo se da la comunicación dentro de la institución?

- De jefe a subalterno
- De subalterno a jefe
- Entre el mismo nivel jerárquico

24. ¿Señale que incentivos recibe por el buen desempeño de su trabajo?

- 1. Bonificaciones
  - 2. Seguro médico familiar
  - 3. Reconocimiento Verbal
  - 4. Despensa familiar
  - 5. Otros,
- Especifique \_\_\_\_\_

25. ¿Cuáles de los aspectos motivacionales se presentan en su unidad?

- 1. Reconocen el trabajo que Ud. ha desempeñando
- 2. El Salario es el justo
- 3. Le brindan un Ambiente laboral estable
- 4. Al momento de asignarle las tareas mas difíciles le aumentan el salario
- 5. Le toman en cuenta en decisiones concernientes a su puesto de trabajo
- 6. El trabajo que le asignan es similar a otros con salario y puesto similar



26. ¿Cuáles de los siguientes equipos son necesarios para desempeñar su trabajo?

- 1. Computadora
- 2. Maquina de escribir
- 3. FAX
- 4. Teléfono
- 5. Otros,  
especifique


\_\_\_\_\_

27. ¿Cuáles de los siguientes criterios, identifican más a su jefe en cuanto a la toma de decisiones?

- 1. Acepta sugerencias y opiniones
- 2. No acepta sugerencias y opiniones
- 3. Participa en las Actividades laborales
- 4. Siente apoyo y protección por parte de su jefe
- 5. No demuestra interés en las actividades que usted realiza


28. ¿Qué habilidades y destrezas mínimas debe poseer la persona que supervisa su trabajo? (Enumeré del uno al siete, considerando que el uno será el de mayor importancia)

- 1. Organizada
- 2. Responsable
- 3. Innovador
- 4. Creatividad
- 5. Liderazgo
- 6. Manejo de personal
- 7. Trabajo en equipo


29. ¿Le realizan evaluaciones a su desempeño?

1. Si       2. No

Si su respuesta es afirmativa con qué frecuencia \_\_\_\_\_

30. ¿Realiza comparaciones entre los presupuestos planificados y los resultados obtenidos?

1. Si  2. No

31. ¿Utiliza las razones financieras como sistema de control dentro de la institución?

1. Si  2. No

Si su respuesta es afirmativa cítelas:

---

32. ¿Es utilizado el punto de equilibrio para la toma de decisiones en la institución?

1. Si  2. No

33. ¿Se elaboran informes estadísticos del trabajo dentro de su unidad?

1. Si  2. No

Si su respuesta es afirmativa, cite que tipo de informes estadísticos:

---

34. ¿Se realizan Auditorías internas y/o externas dentro de su unidad?

1. Si  2. No

35. ¿Con qué frecuencia se realizan las auditorias?

- 1. mensual
- 2. Trimestral
- 3. Semestral
- 4. Anual

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

## ANEXO N° 2

### I. DATOS GENERALES

PREGUNTA No.1

Sexo

OBJETIVO: Conocer el número de mujeres y hombres que laboran en la institución.

CUADRO N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	10	28.57%
MASCULINO	25	71.43%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

#### Comentario

Del total de la población encuestada el 71.43% de los empleados son hombres y 28.57% son mujeres, siendo el mayor porcentaje hombres debido al tipo actividad que se realiza en la institución.

PREGUNTA No.2

Nivel académico que posee.

OBJETIVO: Obtener el grado de formación educativa de la población en estudio.

CUADRO N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BACHILLER	12	34.29%
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	17	48.57%
POST-GRADO	2	5.71%
OTROS	4	11.43%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### **Comentario**

Dentro de la institución el 48.57% de los empleados han realizado estudios universitarios, de los cuales el 3.4% son graduados, el 34.29% posee título de bachiller; es de mencionar que el 11.43% cuentan con otro tipo de estudio como: Técnico en Administración y Contabilidad, además dentro de este porcentaje se incluyen 2 empleados con educación básica.

### PREGUNTA No.5

Tiempo de trabajar en la institución

OBJETIVO: Conocer la antigüedad laboral de los empleado dentro de la institución.

CUADRO N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	4	11.43%
de uno a tres años	18	51.43%
de cuatro a seis años	4	11.43%
más de seis años	9	25.71%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### **Comentario**

El 51.43% de la población encuestada tiene entre uno y tres años de laborar dentro de la institución, el 25.71% de los empleados poseen mas de 6 años de laborar, además el 11.43% tienen menos de un año, debido a que la institución a crecido en los últimos años por la aplicación de la nueva ley de fútbol federado la cual a exigido la creación de nuevas unidades.

## II. DATOS ESPECÍFICOS

PREGUNTA No.1

¿Conoce la misión y visión de la institución?

OBJETIVO: Indagar el nivel de conocimiento que los empleados de la institución tienen sobre la misión y visión.

CUADRO N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	51.43%
NO	17	48.57%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### Comentario

El 51.43% de la población dice conocer la misión y visión institucional, aunque no de forma textual, pues de acuerdo a la información obtenida, detallan ideas de lo que ellos piensan que es, y el 48.57% respondió no conocerlas.

PREGUNTA No.2

¿Participa Usted en la elaboración del plan anual de su área?

OBJETIVO: Determinar la participación de los empleados en la planificación de las actividades de la institución.

CUADRO N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	57.14%
NO	15	42.86%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### **Comentario**

El 57.14% de la población comenta que tiene participación activa en la elaboración del plan anual de su área, por lo tanto el 42.86% afirma que no lo hace debido a que pertenecen al área operativa.

### PREGUNTA No.3

¿Tiene conocimiento de los objetivos y metas institucionales?

OBJETIVO: Determinar si los empleados están informados de los objetivos y metas que la institución ha establecido.

CUADRO N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	65.71%
NO	12	34.29%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### **Comentario**

Al consultar sobre el conocimiento de objetivos y metas institucionales por parte de los empleados el 65.71% de ellos respondió que si los conocen, aunque no de forma textual, debido a que no les son proporcionados formalmente, ocasionando que las actividades individuales no estén enfocadas a los fines institucionales; y el 34.29% afirma desconocer estos.

PREGUNTA No.4

¿Su área cuenta con objetivos y metas específicos?

OBJETIVO: Verificar la integración existente entre la ejecución de actividades de las áreas de la institución con los objetivos y metas de la institución.

CUADRO N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	88.57%
NO	4	11.43%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario**

Se puede determinar que el 88.57% de la muestra, menciona conocer los objetivos y metas del área donde laboran, y solo un 11.43% dicen desconocerlos.

PREGUNTA No.5

¿Conoce usted las políticas de la institución?

OBJETIVO: Conocer la existencia de políticas institucionales que están presentes en la mente de los empleados.

CUADRO N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	3	8.57%
SI	12	34.29%
NO	20	57.14%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### Comentario

El 57.14% de la población menciona que desconoce las políticas institucionales, el 34.29% de los entrevistados afirma conocerlas, pero que éstas no se han dado a conocer de forma escrita, estos resultados coinciden al verificar que las personas que desconocen las políticas institucionales, son las que poseen menos de tres años de laborar dentro de la institución, y no identifican el horario laboral, el uniforme institucional, entre otros como políticas obligatorias a cumplir.

### PREGUNTA No.6

¿Tiene conocimiento de estrategias institucionales?

OBJETIVO: Determinar el nivel de conocimiento que el empleado tiene en cuanto a las estrategias institucionales.

CUADRO N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	2	5.71%
SI	11	31.43%
NO	22	62.86%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### Comentario

El 62.86% de los empleados desconocen si dentro de la institución se establecen estrategias para la modernización de la Federación Salvadoreña de Fútbol, el 31.43% mencionó que si



conocen algunas como: el plan estratégico nacional del fútbol aficionado, planes de apoyo que la junta directiva ofrece a la unidad de auditoría interna, la coordinación de monitores para que lleguen a las escuelas a formar nuevos jugadores, la creación de convenios y acuerdos de cooperación con todos los sectores y países amigos.

Y solamente el 5.71% no contesto esta pregunta ya que no poseen ningún conocimiento del tema.

PREGUNTA No.7

¿De qué forma son programadas las actividades de su área?

OBJETIVO: Conocer la mecánica de programación de las actividades laborales dentro de cada área de la institución.

CUADRO N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	1	2.86%
SEMANAL	8	22.86%
MENSUAL	4	11.43%
TRIMESTRAL	16	45.71%
ANUAL	6	17.14%
OTROS	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario**

El 45.71% de los empleados coinciden que las actividades del área son programadas de forma trimestral, el 22.86% mencionó que las actividades se programan de forma mensual, un 2.86% no contestó la pregunta. Estos resultados dan a conocer que las actividades a realizarse no son llevadas a cabo bajo el mismo período de tiempo, debido a la naturaleza de las mismas, como por ejemplo: elaboración de planillas, preparación física de jugadores, licitaciones, etc.

**PREGUNTA No.8**

¿Qué tipo de presupuestos existen para la ejecución de actividades de su área?

**OBJETIVO:** Determinar los diferentes tipos de presupuesto que se aplican dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol para lograr mejor alcance dentro de la unidad Financiera.

CUADRO N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE GASTOS	21	60.00%
DE EFECTIVO	2	5.71%
DE COMPRAS	15	42.86%
OTROS	5	14.29%

**Comentario**

De acuerdo a la información proporcionada los presupuestos de gastos con el 60.0% y compras con el 42.86% son los más

utilizados por la mayoría de áreas, sin embargo el 14.29% está dirigido a presupuestos de inversión y capacitación en áreas deportivas y un 5.71% corresponden a presupuestos de efectivo, elaborados en la unidad financiera.

PREGUNTA No.9

¿Posee la institución un reglamento interno?

OBJETIVO: Determinar si el personal se encuentra informado sobre la existencia del reglamento interno de la institución.

CUADRO N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	97.14%
NO	1	2.86%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario**

Los problemas administrativos que pueda tener la institución, no se deben a la falta de un reglamento interno ya que de acuerdo a los resultados obtenidos el 97.14% de los empleados conocen de la existencia de un reglamento interno y solamente el 2.86% no tienen conocimiento de él.

PREGUNTA No.10

¿De qué forma se le ha informado la existencia del reglamento interno de la institución?

OBJETIVO: Conocer la forma a través de la cual se le ha informado el reglamento interno de la institución.

CUADRO N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	1	2.86%
Escrito	29	82.86%
Verbal	5	14.29%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario**

El 82.86% de los empleados conocen de la existencia del reglamento interno, porque este ha sido proporcionado de manera escrita, el 14.29% menciona que no se les ha proporcionado de forma escrita, el 2.86% no contesto.

PREGUNTA No.11

¿Posee la institución un organigrama?

OBJETIVO: Determinar si la institución cuenta con un organigrama.

CUADRO N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	85.71%
NO	5	14.29%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### **Comentario**

De la muestra determinada se obtuvo que el 85.71% de los empleados tienen conocimiento de la existencia del organigrama, debido a que conocen los mandos jerárquicos y el 14.29% desconocen si existe.

### PREGUNTA No.12

¿Le han proporcionado el organigrama institucional?

OBJETIVO: Conocer si la estructura organizativa de la empresa es divulgada a todo el personal.

CUADRO N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	37.14%
NO	22	62.86%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### **Comentario**

De acuerdo a la pregunta anterior la mayoría de empleados que conocen de la existencia de un organigrama, este no se les ha proporcionado de forma oficial, y corresponde al 62.86% de la muestra y solamente el 37.14% si ha podido tener acceso a la estructura organizativa, pero sin embargo desconocen si la información está actualizada, además de no tener claras las relaciones y dependencias entre unidades.

PREGUNTA No.13

¿De que unidad depende jerárquicamente?

OBJETIVO: Conocer si los empleados identifican la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

CUADRO N° 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No identifican	24	68.57%
Si identifican	11	31.43%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario:**

De los empleados encuestados el 68.57% no identificaron la unidad de la cual dependen jerárquicamente y solamente el 31.43% si identificaron su dependencia jerárquica.

PREGUNTA No.16

¿Tiene personal a su cargo?

OBJETIVO: Obtener información sobre todos los puestos que tienen nivel de jefatura.

CUADRO N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	1	2.86%
SI	14	40.00%
NO	20	57.14%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### **Comentario**

La mayoría de los empleados encuestados dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol, es decir un 57.14%, no poseen cargo de Jefatura y solamente el 40% de los empleados tienen personal bajo su cargo.

PREGUNTA No.19

¿La institución le otorga capacitación al personal?

OBJETIVO: verificar si se ejecutan capacitaciones de acuerdo con las necesidades del puesto.

CUADRO N° 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	60.00%
NO	14	40.00%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### **Comentario**

Se puede observar que la institución cuenta con un plan de capacitación, debido a que el 60% de la muestra, respondieron que si les imparten, como por ejemplo en el área Financiera, Técnica operativa, Administrativa entre otras; sin embargo el 40% de estos empleados dice no participar de estas actividades.

PREGUNTA No.20

¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

OBJETIVO: Indagar sobre las capacitaciones otorgadas al personal.

CUADRO N° 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	19	54.29%
CURSOS DE COMPUTACIÓN	1	2.86%
CURSOS DE INGLES	0	0.00%
TRABAJO EN EQUIPO	5	14.29%
CAPACITACIÓN TÉCNICA SOBRE SU TRABAJO	3	8.57%
OTROS	7	20.00%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### Comentario

EL 46% de la muestra hace referencia específica del tipo de capacitación que ha recibido, dentro de las que se encuentran: desarrollo organizacional, trabajo en equipo y capacitación técnica sobre su trabajo, sin embargo el 26% de estos empleados dicen conocer que la institución otorga capacitaciones, pero ellos no han participado de ninguna, 54.29% respondieron no haber recibido ningún tipo de capacitación y no conocer sobre estas dentro de la institución.

### PREGUNTA No.21

¿Con que frecuencia ha recibido las capacitaciones?

OBJETIVO: determinar la frecuencia con que el personal recibe las capacitaciones.



CUADRO N° 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	13	37.14%
TRIMESTRAL	7	20.00%
SEMESTRAL	1	2.86%
ANUAL	12	34.29%
OTROS	2	5.71%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario**

Es un 34.29% de la población que recibe capacitación afirma que estas son impartidas de forma anual, sin embargo el 20% de ellos respondió que son impartidas trimestralmente, lo que significa que no hay un tiempo de Calendarización específico, pues son programadas de acuerdo a las necesidades que se presentan.

## PREGUNTA No.22

¿Cuáles de las siguientes opciones de comunicación son la más utilizadas en la institución?

OBJETIVO: Determinar el medio más utilizado para la comunicación más eficiente de la empresa.

CUADRO N° 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Verbal</b>		
Instrucciones personales	25	71.43%
Reuniones con el personal	24	68.57%

CUADRO N° 21-A

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Escrita</b>		
Memorando	27	77.14%
Boletines	3	8.57%
Circulares	12	34.29%
Cartas	4	11.43%
Reportes	3	8.57%
Informes	9	25.71%
Sugerencias	2	5.71%

### Comentario

De acuerdo a la información obtenida el tipo de comunicación más utilizado es de forma escrita con un 77.14% a través de: memorando, boletines, circulares, cartas, reportes, informes y sugerencias; y el 22.86% de las respuestas mencionan que es de tipo verbal, esta diferencia no es significativa ya que al profundizar en la información se observó que los dos tipos de comunicación se manejan en forma conjunta, debido que al dar indicaciones o instrucciones, primero se hace de forma escrita y luego existe retroalimentación verbal.

PREGUNTA No. 23

¿Cómo se da la comunicación dentro de la institución?

OBJETIVO: Identificar la forma en que fluye la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

CUADRO N° 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De jefe a subalterno	29	82.86%
De subalterno a jefe	11	31.43%
Entre el mismo nivel jerárquico	13	37.14%

**Comentario**

En cuanto a la forma en que fluye la comunicación se observó que prevalece en sentido descendente según lo indica el 82.86% de las respuestas, es decir de Jefe a Subalterno, en porcentajes similares de respuesta se muestra que la comunicación fluye de forma ascendente y en el mismo sentido es decir de subalterno a jefe y entre el mismo nivel jerárquico.

## PREGUNTA No.24

¿Señale que incentivos recibe por el buen desempeño de su trabajo?

OBJETIVO: Conocer que tipos de incentivos se les proporciona a los empleados de la institución.

CUADRO N° 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BONIFICACIONES	0	0.00%
SEGURO MEDICO FAMILIAR	1	2.86%
RECONOCIMIENTO VERBAL	10	28.57%
DESPENSA FAMILIAR	1	2.86%
OTROS	2	5.71%
NINGUNO DE LOS ANTERIORES	21	60.00%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### Comentario

En la pregunta sobre los tipos de incentivos que se practican en la Federación Salvadoreña de Fútbol, el 60% de la muestra respondió que la institución no posee ningún tipo de incentivos material, el 28.57% manifestó que solamente existen reconocimientos verbales por el trabajo bien hecho, los porcentajes restantes manifestarán que en ciertas ocasiones si gozan de seguro medico familiar, despensa familiar, etc.

### PREGUNTA No.25

¿Cuáles de los aspectos motivacionales se presentan en su unidad?

OBJETIVO: determinar que aspectos motivacionales se realizan actualmente dentro del institución.

CUADRO N° 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reconocen el trabajo que usted ha desempeñando	9	25.71%
El Salario es el justo	2	5.71%
Le brindan un Ambiente laboral estable	18	51.43%
Al momento de asignarle las tareas mas difíciles le aumentan el salario	0	0.00%
Le toman en cuenta en decisiones concernientes a su puesto de trabajo	16	45.71%
El trabajo que le asignan es similar a otros con salario y puesto similar	5	14.29%

**Comentario**

El 51.43% de los empleados coinciden que la empresa les brinda un ambiente laboral estable y además se sienten parte de la toma de decisiones concernientes a su puesto de trabajo, esto según el 45.71% de la población encuestada.

Sin embargo se observó que la mayoría de los empleados consideran que la remuneración no está acorde al puesto y las labores que desempeñan; además manifiestan la falta de reconocimiento al desempeño.

**PREGUNTA No.26**

¿Cuáles de los siguientes equipos son necesarios para desempeñar su trabajo?

OBJETIVO: Determinar si los empleados poseen el equipo necesario para realizar sus labores.

CUADRO N° 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPUTADORA	28	80.00%
MAQUINA DE ESCRIBIR	11	31.43%
FAX	25	71.43%
TELÉFONO	29	82.86%
OTROS	18	51.43%

**Comentario**

Los equipos de trabajo básicos que utiliza el personal de la Federación Salvadoreña de Fútbol, para la realización de sus

actividades normales se detallan de acuerdo a los siguientes porcentajes: computadora 80.00%, fax 71.43% y teléfono 82.86%. Un 51.43% manifestó que de acuerdo al área donde se encuentran laborando pueden utilizar otro tipo de equipos específicos, como retroproyectors, audiovisuales, cámaras de vídeo, cámara fotográfica, cañones, equipo fisioterapeuta, equipo de gimnasio, equipo de mantenimiento, etc. Y de acuerdo a visitas realizadas se comprobó que la institución cuenta con equipo moderno al alcance de todo el personal para la realización de sus actividades.

PREGUNTA No. 27

¿Cuáles de los siguientes criterios, identifican más a su jefe en cuanto a la toma de decisiones?

OBJETIVO: Obtener información relacionada al tipo de liderazgo existente en las jefaturas de la institución

CUADRO N° 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Acepta sugerencias y opiniones	29	82.86%
No acepta sugerencias y opiniones	2	5.71%
Participa en las Actividades laborales	23	65.71%
Siente apoyo y protección por parte de su jefe	20	57.14%
No demuestra interés en las actividades que usted realiza	3	8.57%

## Comentario

En cuanto al tipo de liderazgo que se encuentra dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol, el 82.86% de los empleados encuestados opinan que las jefaturas aceptan sugerencias y opiniones, y el 65.71% revela que los jefes participan en las actividades laborales, el 57.14% demuestran que los empleados sienten apoyo y protección por parte de su jefe; de acuerdo a lo anterior se concluye que existe una combinación de liderazgo democrático, personal y paternalista.

### PREGUNTA No.28

¿Qué habilidades y destrezas mínimas debe poseer la persona que supervisa su trabajo?

OBJETIVO: Determinar las diferentes habilidades y destrezas necesarias para ejercer la jefatura en la institución.

CUADRO N° 27

	INNOVADOR	PORCENTAJE	DIRECCION DE PERSONAL	PORCENTAJE	ORGANIZADA	PORCENTAJE	TRABAJO EN EQUIPO	PORCENTAJE	LIDERAZGO	PORCENTAJE	CREATIVIDAD	PORCENTAJE	RESPONSABLE	PORCENTAJE	VACIAS	PORCENTAJE	TOTAL
1	3	8.6%	7	20.0%	2	5.7%	2	5.7%	4	11.4%	1	2.9%	1	2.9%	15	42.9%	35
2	8	22.9%	2	5.7%	2	5.7%	4	11.4%	2	5.7%	1	2.9%	1	2.9%	15	42.9%	35
3	2	5.7%	1	2.9%	1	2.9%	1	2.9%	6	17.1%	5	14.3%	4	11.4%	15	42.9%	35
4	1	2.7%	3	8.6%	3	8.6%	2	5.7%	1	2.9%	5	14.3%	5	14.9%	15	42.9%	35
5	2	5.7%	0	0.0%	5	14.3%	2	5.7%	4	11.4%	3	8.6%	4	11.4%	15	42.9%	35
6	1	2.7%	6	17.1%	3	8.6%	4	11.4%	1	2.9%	2	5.7%	3	8.6%	15	42.9%	35
7	3	8.6%	1	2.9%	4	11.4%	5	14.3%	2	5.7%	3	8.6%	2	5.7%	15	42.9%	35
<b>T</b>	<b>35</b>	<b>57.1%</b>		<b>57.1%</b>		<b>57.1%</b>		<b>57.1%</b>		<b>57.1%</b>		<b>57.1%</b>		<b>57.1%</b>		<b>42.9%</b>	100%

**Comentario**

Los empleados de la institución opinan que las principales características que deben de predominar en los jefes, según el 20% son tener habilidad para dirigir el personal, de acuerdo al 22.86% este debe de ser innovador y según el 17.14% deben mostrar cualidades de liderazgo.

## PREGUNTA No.29

¿Le realizan evaluaciones a su desempeño?

OBJETIVO: Determinar si dentro de la Federación Salvadoreña de Fútbol realizan evaluaciones del desempeño a los empleados.

CUADRO N° 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	31.43%
NO	24	68.57%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario**

Al preguntar sobre las evaluaciones de desempeño el 31.43% de la población encuestada respondió que son evaluados, pero el 68.57% respondió respondió negativamente y no cuentan con un formato oficial para realizar dichas evaluaciones.

## PREGUNTA No.30

¿Realiza comparaciones entre los presupuestos planificados y los resultados obtenidos?

OBJETIVO: Indagar si la institución realiza comparaciones entre los presupuestos planificados y los resultados.



CUADRO N° 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	6	17.14%
SI	10	28.57%
NO	19	54.29%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario**

A través de esta pregunta se puede detectar que uno de los principales sistemas de control como lo es la comparación entre los presupuestos planificados con los reales no se lleva a cabo ya que está representado por el 54.29% de los resultados, el 28.57% contestó afirmativamente y el 17.14% no contestó la pregunta por desconocer acerca de este sistema de control, como por ejemplo el área Médica, Mensajería y Selecciones Nacionales.

## PREGUNTA No.31

¿Utiliza las razones financieras como sistema de control dentro de la institución?

OBJETIVO: Constatar si las razones financieras son utilizadas para el control de las actividades económicas.

CUADRO N° 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	16	45.71%
SI	12	34.29%
NO	7	20.00%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario**

El 45.71% no respondió a la pregunta sobre la utilización de razones financiera como sistema de control, debido a que no pertenecen a la Unidad Financiera. El 34.29% afirmó que son utilizadas, como la de liquidez, rotación de inventario y rentabilidad y el 20% de los encuestados manifestarán que no son aplicadas.

## PREGUNTA No.32

¿Es utilizado el punto de equilibrio para la toma de decisiones en la institución?

OBJETIVO: Conocer si es utilizado el punto de equilibrio para la toma de decisiones en la institución.

CUADRO N° 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	13	37.14%
SI	7	20.00%
NO	15	42.86%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### **Comentario**

En cuanto a la pregunta si se utiliza el punto de equilibrio para la toma de decisiones dentro de la institución el 37.14% de los encuestados no respondieron debido a que no pertenecen a la Unidad Financiera, el 42.86% contestaron de forma negativa, ya que desconocen la aplicación de este término y solo el 20% perteneciente al área técnica y Financiera manifiestan que si es utilizado para la toma de decisiones.

### **PREGUNTA No. 33**

¿Se elaboran informes estadísticos del trabajo dentro de su unidad?

**OBJETIVO:** Determinar que unidades son las que elaboran informes estadísticos.

CUADRO N° 32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	2	5.71%
SI	17	48.57%
NO	16	45.71%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

### **Comentario**

En cuanto a los informes estadísticos que son elaborados dentro de las unidades, el 48.57% contestó que se realizan, dentro de estas se encuentran: la Técnica, Médica, Financiera, Auditoría

Interna y Administrativa. El 45.71% respondió de forma negativa y son aquellas unidades de niveles inferiores que no identifican el área a la que pertenecen como por ejemplo: recepción, motoristas, auxiliares de mantenimiento, etc. y el 5.71% no contestó la pregunta.

PREGUNTA No.34

¿Se realizan Auditorías internas y/o externas dentro de su unidad?

OBJETIVO: Verificar si se realizan Auditorías dentro de la institución.

CUADRO N° 33

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	4	11.43%
SI	27	77.14%
NO	4	11.43%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario**

En esta pregunta se ha determinado si dentro de las áreas se practican auditorias, a lo cual el 77.14% respondió afirmativamente; un 11.43% manifestó que no son realizadas.

PREGUNTA No. 35

¿Con qué frecuencia se realizan las auditorias?

OBJETIVO: Conocer la frecuencia con que se llevan acabo las auditorias dentro de la Federaci3n Salvadoreña de Fútbol.

CUADRO N° 34

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO CONTESTA	11	31.43%
MENSUAL	10	28.57%
TRIMESTRAL	6	17.14%
SEMESTRAL	4	11.43%
ANUAL	4	11.43%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario**

El 31.43% de la poblaci3n encuestada no pertenecen al 3rea financiera, por lo que no contestaron a la pregunta y el 28.57% respondi3 que las auditorias se realizan de forma mensual, el resto de unidades señalaron en porcentajes similares todas las alternativas y esto se debe a las unidades a las que pertenecen, debido a los diferentes controles y revisiones del trabajo.




DESCRIPCIÓN:

No:	Será el número correlativo correspondiente a cada actividad.
Actividad:	Se detallara el nombre de la actividad a desarrollar.
Unidad Responsable:	Se especificará el nombre de la unidad encargada de ejecutar la actividad.
Cargo responsable:	Se detallará el cargo que será el responsable de ejecutar la actividad.
Período:	Es el tiempo establecido para la realización de la actividad, el cual podrá establecerse en lapsos de tiempo asignados por la institución.

ANEXO N° 4

Cronograma para la programación de capacitación de personal para el año 2005

<b>FEDERACION SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>							
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>							
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		PERIODO MENSUAL			
		UNIDAD	CARGO	ENERO			
				SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
1	Determinación de necesidades de capacitación.	Todas las unidades	Jefe de cada unidad				
2	Análisis de la detección de necesidades.	Recurso Humano	Jefe de Recurso Humano				
3	Elaboración del plan de capacitación.	Recurso Humano	Jefe de Recurso Humano				
4	Análisis y aprobación del plan de capacitación	Gerencia	Gerente				
5	Comunicado de programación de capacitación a las unidades	Recurso Humano	Técnico				



ANEXO N° 5

FEDERACION SALVADOREÑA DE FÚTBOL  
 PRESUPUESTO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO POR LINEA DE TRABAJO



Área de gestión del sector público: \_\_\_\_\_ Unidad presupuestaria: \_\_\_\_\_

Instrucción: \_\_\_\_\_ Responsable: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_ Cifra presupuestaria: \_\_\_\_\_

Código	Líneas de trabajo	Fuentes de financiamiento					Total
		Fondo general	Recursos propios	Prestamos externos	Prestamos internos	Donaciones	
	<b>Total</b>						

Nombre del responsable:

Firma:

Fecha:

## Guía de contenido

Área de gestión del sector público:	Se identifica a la institución en el área de gestión que le corresponde que le corresponde, de conformidad con la clasificación institucional por áreas de gestión que contiene " manual de clasificación para las transacciones financieras del sector público".
Institución:	Corresponde al nombre de la institución ya sea del gobierno central o descentralizada no empresarial, señalando el código que lo identifica según el manual de clasificación de las transacciones financieras del sector público.
Año:	Se refiere al año fiscal para el cual se prepara el proyecto del presupuesto.
Código:	Anotar el código presupuestario que identifica a la Unidad determinada por la institución para la asignación de recursos.
Unidad Presupuestaria:	Consignar el nombre de la Unidad de Dirección y Administración Institucional y administración Institución y/o de las respectivas Unidades Operativas.
Responsable:	Registrar el cargo jerárquico del funcionario que es responsable legalmente por la gestión de la

	Unidad Presupuestaria.
Cifra Presupuestaria:	Anotar el cifrado que ha sido estructurado de conformidad al Instructivo para la codificación del presupuesto por Áreas de gestión y que identifica a la Unidad Presupuestaria respectiva.
Líneas de Trabajo:	Anotar el nombre de cada una de las áreas estratégicas en que ha sido desagregada la Unidad Presupuestaria y que se consideran fundamentales para solucionar el déficit identificado como problemática por atender.
Fondo General:	Son aquellos recursos que provienen de la aplicación de un Sistema Tributario a los habitantes del País.
Recursos Propios:	Se refiere a los ingresos que son administrados en forma directa por algunas Unidades Primarias del Gobierno Central, y que se obtienen de operaciones tales como venta de productos o servicios, también incluye aquellos que están a cargo de cada institución descentralizada y que deben expresarse en metas anuales de recolección.
Préstamos Externos:	Comprende el monto de recursos que se adquieren por Convenios de Préstamos con el Sector Externo y que han sido debidamente aprobados por el Organo Legislativo.

Prestamos Internos:	Corresponde a los desembolsos que se obtienen de Contratos con las Instituciones Financieras Nacionales.
Donaciones:	Son los recursos cuya procedencia son los Convenios a titulo gratuito con Instituciones del Sector Público, Privado y Externo, ratificados por el Órgano Legislativo.
Total:	Anotar el resultado que se obtiene de sumar los montos de cada columna en forma vertical y horizontal.

ANEXO 6

FEDERACION SALVADOREÑA DE FÚTBOL  
PRESUPUESTO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO POR LINEA DE TRABAJO

Área de gestión del sector público: \_\_\_\_\_ Unidad presupuestaria: Apoyo y Coordinación del Fútbol

Instrucción: Federación Salvadoreña de Fútbol Responsable: Presidente Año: 2005

Código	Líneas de trabajo	Fuentes de financiamiento					Total
		Fondo general	Recursos propios	Prestamos externos	Prestamos internos	Donaciones	
01	Dirección y administración	400,000	100,000	_____	_____	300,000	800,000
02	Actividad Futbolística	150,000	60,000	_____	_____	1,000,000	1,210,000
03	Infraestructura Deportiva	100,000	40,000	_____	_____	400,000	540,000
	<b>Total</b>	<b>650,000</b>	<b>200,000</b>			<b>1,700,000</b>	<b>2,550,000</b>

Cifra presupuestaria: 2005-3102-3-01-0

Nombre del responsable: Técnico del Departamento Financiero. Presupuesto  
Fecha: Octubre 2004

Firma:

ANEXO N° 7

FEDERACION SALVADOREÑA DE FÚTBOL  
PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA UNIDAD PRESUPUESTARIA

Área de gestión del sector público: \_\_\_\_\_ Unidad presupuestaria: \_\_\_\_\_

Instrucción: \_\_\_\_\_ Responsable: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_ Cifra presupuestaria: \_\_\_\_\_

Código	Cuenta	Realizado 200__	Aprobado 200__	Solicitado 200__	Variaciones	Recomendado

Nombre del responsable:

Fecha:

Firma:

Guía de utilización

<p>Finalidad:</p>	<p>Obtener información a nivel de objeto específico del gasto sobre la demanda de recursos de aquellos Bienes de Consumo y Bienes Capitalizables que se consideran imprescindibles para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Línea de Trabajo</p>
<p>Área de gestión del sector público:</p>	<p>Se identifica a la institución en el área de gestión que le corresponde que le corresponde, de conformidad con la clasificación institucional por áreas de gestión que contiene "manual de clasificación para las transacciones financieras del sector público".</p>
<p>Institución:</p>	<p>Corresponde al nombre de la institución ya sea del gobierno central o descentralizada no empresarial, señalando el código que lo identifica según el manual de clasificación de las transacciones financieras del sector público.</p>
<p>Año:</p>	<p>Se refiere al año fiscal para el cual se prepara el proyecto del presupuesto.</p>
<p>Código:</p>	<p>Anotar el código presupuestario que identifica a la Unidad determinada por la institución para la asignación de recursos.</p>
<p>Unidad Presupuestaria:</p>	<p>Consignar el nombre de la Unidad de Dirección y Administración Institucional y administración Institución y/o de las</p>

	respectivas Unidades Operativas.
Responsable:	Registrar el cargo jerárquico del funcionario que es responsable legalmente por la gestión de la Unidad Presupuestaria.
Cifra Presupuestaria:	Anotar el cifrado que ha sido estructurado de conformidad al Instructivo para la codificación del presupuesto por Areas de gestión y que identifica a la Unidad Presupuestaria respectiva.
Cuenta:	Consignar el nombre de la cuenta de gasto según el Manuel de Clasificación antes citado, encabezándolo con el título de respectivo Rubro de Agrupación.
Realizado:	Anotar los dos últimos dígitos del año anterior al vigente y registrar el monto del gasto efectivamente realizado en dicho año a nivel de cuenta, totalizando por cada uno de los Rubros de Agrupación.
Aprobado:	Anotar los dos últimos dígitos que corresponden al presenta año y registrar el monto de recursos asignados y aprobados según la Ley de Presupuestos vigente a nivel de cuenta, totalizando por cada uno de los rubros de agrupación.
Solicitado:	Anotar los dos últimos dígitos que corresponden al año del próximo



	<p>ejercicio fiscal y registrar los recursos que se estimen necesarios para la adquisición de bienes y servicios durante el año objetivo del proyecto de presupuesto a nivel de cuenta, totalizando por cada uno de los rubros de agrupación.</p>
Variaciones:	<p>Es el resultado que se obtiene de restar a la cifra solicitada, el monto aprobado y cuya diferencia positiva o negativa deberá justificarse por separado.</p>
Recomendado:	<p>Esta columna deberá dejarse en blanco.</p>
Nombre del Responsable, Firma y Fecha:	<p>Consignar el nombre del funcionario responsable por la gestión de la Unidad, incluyendo firma y fecha de elaboración del presente formato.</p>

ANEXO N° 8

FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL  
PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA UNIDAD PRESUPUESTARIA

Área de gestión del sector público: \_\_\_\_\_

Unidad presupuestaria: \_\_\_\_\_

Instrucción: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

Cifra presupuestaria: \_\_\_\_\_

Código	Cuenta	Realizado 200__	Aprobado 200__	Solicitado 200__	Variaciones	Recomendado

Nombre del responsable:

Firma:

Fecha:

**ANEXO No. 9**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL**

**DESCRIPCIÓN POR AREA.**

<b>FEDERACION SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>		1/1
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b> Asamblea General		
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA</b> No aplica		
<b>UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE</b> Junta Directiva		
<b>OBJETIVO</b> Regir las actividades de la Federación Salvadoreña de Fútbol		
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir a los miembros de la Junta Directiva.</li> <li>• Aprobar el reglamento orgánico de la Federación y sus posteriores reformas.</li> <li>• Aprobar o modificar el plan de trabajo de la Junta Directiva.</li> <li>• Remover por falta grave contra los intereses de la Federación y del fútbol en general.</li> <li>• Nombrar al auditor interno de la Federación.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Junta Directiva	Empresa con derechos exclusivos de las selecciones nacionales	
Asesor Jurídico	Medios de comunicación	
Asociaciones Departamentales de Fútbol	Corte de Cuentas de la República de El Salvador	
	Federación Internacional del Fútbol Asociados	
	Ministerio de Hacienda	
	Ministerio de Educación	

<b>FEDERACION SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>		1/1
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b> Junta Directiva		
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA</b> Asamblea General		
<b>UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE</b> Gerente		
<b>OBJETIVO</b> Administrar la Federación Salvadoreña de Fútbol.		
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos de la institución.</li> <li>• Elaborar y proponer a la Asamblea General, proyectos de inversión para el desarrollo del fútbol nacional.</li> <li>• Convocar a Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria.</li> <li>• Presentar a la Asamblea General para su aprobación, el informe de las actividades, además del presupuesto anual.</li> <li>• Colaborar en el nombramiento del auditor institucional.</li> <li>• Elaborar y presentar la memoria anual de labores a la Asamblea General y medios de comunicación.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Asamblea General	Empresa con derechos exclusivos de las selecciones nacionales	
Asesor Jurídico	Medios de comunicación	
Tribunal Arbitral	Corte de Cuentas de la República de El Salvador	
Gerente	Federación Internacional del Fútbol Asociados	
Asociaciones Departamentales de Fútbol	Ministerio de Hacienda	
	Ministerio de Educación	

**NOMBRE DE LA UNIDAD**

Asesor Jurídico

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Junta Directiva

**UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE**

Ninguna

**OBJETIVO**

Asesorar a la Junta Directiva sobre aspectos legales para la toma de decisiones de alto nivel y realizar las diligencias legales que manda la República de El Salvador.

**FUNCIONES**

- Asesorar a la Junta Directiva sobre los aspectos legales de los procesos o actividades que se desarrollarán.
- Orientar al Representante Legal de la Federación en temas relacionados a contratos o convenios.
- Otras funciones afines encomendadas por la jefatura.

**RELACIONES DE TRABAJO**

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
Junta Directiva	Empresa con derechos exclusivos de las selecciones nacionales
Uaci	Medios de comunicación
Gerente	Corte de Cuentas de la República de El Salvador

**NOMBRE DE LA UNIDAD**

Tribunal Arbitral

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Junta Directiva

**UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE**

Ninguna

**OBJETIVO**

Solventar conflictos sobre aspectos económicos, deportivos o ambos que se susciten entre los clubes, jugadores y técnicos.

**FUNCIONES**

- Servir de mediador cuando se presenten conflictos entre clubes de la primera división de fútbol profesional.
- Apoyar a la Junta Directiva en las decisiones concernientes a la Primera División del fútbol.
- Estudiar y resolver transferencias de jugadores entre clubes de la Primera División.
- Otras funciones afines encomendadas por la jefatura.

**RELACIONES DE TRABAJO**

INTERNAS	EXTERNAS
Junta Directiva	Federación Internacional de Fútbol Asociado
Comisión de árbitros	Federación de Fútbol de otros países
Comisión disciplinaria	Clubes de fútbol de otros países
Departamento de Recursos Humanos	
Departamento de Selecciones Nacionales	

<b>FEDERACION SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/2
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b> Gerencia	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA</b> Junta Directiva	
<b>UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE</b> Departamento de Selecciones Nacionales Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional Departamento Técnico Unidad Financiera Departamento Administrativo	
<b>OBJETIVO</b> Administrar los recursos de la institución, velando por el fomento y desarrollo del fútbol a nivel nacional a través de las Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociados.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los recursos económicos y materiales asignados a la institución.</li> <li>• Elaboración de planes que contribuyan al desarrollo del fútbol a nivel nacional.</li> <li>• Participar en la formulación de los planes referentes a los proyectos de desarrollo del fútbol a nivel nacional en todas sus categorías.</li> <li>• Gestionar convenios con las Federaciones Internacionales de Fútbol para la facilidad de juegos de carácter amistoso.</li> <li>• Coordinar las actividades con jefes de las diferentes Unidades de trabajo.</li> <li>• Coordinar el desarrollo logístico de las asociaciones departamentales con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos institucionales.</li> </ul>	

**FUNCIONES**

- Definir las especificaciones para la compra de materiales y equipo.
- Elaborar los informes para la Junta Directiva.
- Brindar informes a la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA).
- Otras funciones afines encomendadas por las jefaturas.

**RELACIONES DE TRABAJO**

INTERNAS	EXTERNAS
Todas las unidades	Federación Internacional de Fútbol Asociado
	Federación de Fútbol de otros países
	Fundaciones de clubes de fútbol
	Instituto Nacional de los Deportes
	Ministerio de Hacienda
	Ministerio de Educación
	Empresas Patrocinadoras de la Selecciones Nacionales
	Empresa que maneja los derechos televisivos de las Selecciones Nacionales
	Corte de Cuentas de la República de El Salvador



**NOMBRE DE LA UNIDAD**

Recursos Humanos

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Gerencia

**UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE**

Ninguna

**OBJETIVO**

Administrar el recurso humano con que cuenta la institución.

**FUNCIONES**

- Administrar las prestaciones para los empleados.
- Realizar evaluaciones del desempeño.
- Elaborar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada Unidad.
- Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
- Aplicación de sanciones laborarles por incumplimiento del reglamento interno de trabajo.
- Controlar la asistencia de los empleados de la institución.
- Otras funciones afines encomendadas por la jefatura.

**RELACIONES DE TRABAJO**

INTERNAS	EXTERNAS
Todas las unidades	Administradoras de fondos para pensiones
	Ministerio de trabajo
	Ministerio de Educación
	Instituto Salvadoreño del Seguro Social

**NOMBRE DE LA UNIDAD**

Auditoría Interna

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Gerencia

**UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE**

Ninguna

**OBJETIVO**

Velar por el cumplimiento de actividades y procesos de acuerdo a las normas y reglamentos institucionales.

**FUNCIONES**

- Realizar auditorias periódicas dentro de la institución.
- Colaborar con la Auditoría Externa.
- Auditar los reportes financieros.
- Colaborar con la Gerencia en las decisiones de carácter financiero.
- Otras funciones afines encomendadas por la jefatura.

**RELACIONES DE TRABAJO**

INTERNAS	EXTERNAS
Todas las unidades	Corte de cuentas de la República de El Salvador
	Ministerio de Hacienda

<b>FEDERACION SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/2
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b> Departamento de Selecciones Nacionales	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA</b> Gerencia	
<b>UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE.</b> Ninguna	
<b>OBJETIVO</b> Impulsar el desarrollo del fútbol nacional desde los niveles básicos, mediante la aplicación de métodos de enseñanzas actualizados.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del plan de actividades para el desarrollo deportivo de las diferentes selecciones.</li> <li>• Formación de jugadores a través de las diferentes selecciones.</li> <li>• Elaboración de planillas de los jugadores.</li> <li>• Control de documentación de jugadores.</li> <li>• Elaboración de estadísticas de Jugadores y de Juegos de las Selecciones Nacionales.</li> <li>• Brindar un seguimiento técnico para jugadores.</li> <li>• Gestionar los recursos técnicos e implementos deportivos.</li> <li>• Supervisar los eventos internacionales.</li> <li>• Coordinar las delegaciones que viajan con las Selecciones Nacionales.</li> <li>• Otras funciones afines encomendadas por la jefatura.</li> <li>• Seleccionar la alimentación adecuada para los jugadores.</li> <li>• Atender las instituciones que apoyan a las Selecciones.</li> </ul>	

**FUNCIONES**

- Presupuestar los gastos de viáticos para jugadores y delegación que acompaña.
- Actualizar datos para trámites legales de jugadores.

**RELACIONES DE TRABAJO.**

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
Junta Directiva	Instituto Nacional de los Deportes
Gerencia	Comité Olímpico de El Salvador
Comisión médica	EDESSA
Asociaciones Departamentales	Instituto tecnológico centro americano
Departamento Técnico	Empresas patrocinadoras de las Selecciones Nacionales
Departamento de Comunicaciones	Medios de Comunicación
Unidad de adquisiciones y contrataciones	Institutos o colegios de Educación
Clínica médica	Migración
Almacén	
Departamento financiero	

**NOMBRE DE LA UNIDAD**

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Gerencia

**UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE.**

Ninguna.

**OBJETIVO**

Contratar a proveedores que satisfagan las necesidades de la Federación Salvadoreña de Fútbol.

**FUNCIONES**

- Hacer licitaciones para cubrir las necesidades de la Federación.
- Realizar cotizaciones de acuerdo a licitaciones.
- Evaluación y análisis de ofertas presentadas por los proveedores.
- Actualización de datos de los proveedores.
- Otras funciones afines asignadas por la jefatura.

**RELACIONES DE TRABAJO.**

INTERNAS	EXTERNAS
Junta Directiva	Proveedores
Gerencia	Ministerio de Hacienda
Departamento Financiero	Ministerio de Educación
Auditoria Interna	Medios de comunicación escrita
Almacén	Corte de Cuentas de la República de El Salvador.
Departamento de Selecciones Nacionales	

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/2
<p><b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b> Departamento Técnico.</p>	
<p><b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA</b> Gerencia</p>	
<p><b>UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE</b></p> <p><b>Asociaciones departamentales de Occidente.</b> Asociación departamental de Ahuchapán Asociación departamental de Sonsonate Asociación departamental de Santa Ana Asociación departamental de Chalatenango</p> <p><b>Asociaciones departamentales de Oriente.</b> Asociación departamental de San Miguel Asociación departamental de Usulután Asociación departamental de Morazán Asociación departamental de la Unión</p> <p><b>Asociaciones departamentales para centrales.</b> Asociación departamental de La Libertad Asociación departamental de San Vicente Asociación departamental de la Paz Asociación departamental de Cabañas Asociación departamental de Cuscatlán</p>	
<p><b>OBJETIVO</b> Velar por la ejecución del Plan Técnico Nacional, a través de las Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociado.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar a las asociaciones departamentales, en ejecución de las actividades del plan técnico nacional.</li> <li>• Informar sobre las actividades realizadas en un período dado</li> <li>• Velar por el mantenimiento oportuno del mobiliario y equipo.</li> <li>• Asesorar las actividades del fútbol aficionado</li> <li>• Apoyar los eventos de carácter técnico</li> <li>• Otras funciones afines asignadas por la jefatura.</li> </ul>	

**RELACIONES DE TRABAJO.**

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
Gerencia	Ministerio de Educación
Departamento Financiero	Alcaldías municipales
Unidad de Comunicaciones	Instituto Nacional de los Deportes
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones	ONG s
Informática	Empresa Privada
Departamento de Selecciones Nacionales	Comité Olímpico de El Salvador
Almacén	Medios de Comunicación

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>		1/1
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b> Departamento Financiero.		
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA</b> Gerencia		
<b>UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE</b> Ninguna		
<b>OBJETIVO</b> Administrar los recursos financieros asignados a la institución, así como dar seguimiento a la ejecución de los proyectos.		
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los recursos económicos con lo que cuenta la institución.</li> <li>• Velar por la ejecución de los proyectos.</li> <li>• Asignar los recursos financieros de acuerdo a las necesidades de cada área.</li> <li>• Analizar e interpretar los informes financieros.</li> <li>• Gestionar los fondos con el Ministerio de Educación</li> <li>• Controlar los compromisos presupuestarios.</li> <li>• Otras funciones afines asignadas por la jefatura.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
Junta Directiva	Federación Internacional de Fútbol Asociado	
Gerencia	Ministerio de Educación	
Unidad de Adquisiciones y contrataciones	Ministerio de Hacienda	
Auditoría interna	Corte de Cuentas de la República de El Salvador	
Departamento de Selecciones Nacionales	Proveedores	
Departamento Técnico		



**NOMBRE DE LA UNIDAD**

Departamento Administrativo

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Gerencia

**UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE**

Comunicaciones  
Clínica Médica  
Mantenimiento  
Almacén

**OBJETIVO**

Brindar apoyo a todas las áreas que lo necesitan, a nivel técnico y logístico.

**FUNCIONES**

- Brindar apoyo a las diferentes unidades que lo soliciten.
- Apoyar las actividades que se realicen fuera y dentro de las instalaciones de la Federación.
- Velar por el cumplimiento del plan de trabajo de la unidad.
- Otras funciones afines asignadas por la jefatura.

**RELACIONES DE TRABAJO**

INTERNAS	EXTERNAS
Todas las unidades	Federaciones de Fútbol internacionales
	Compañías Hoteleras
	Empresa de servicios contratada por la Institución.
	Medios de comunicación.

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/2
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD</b> Sección de Comunicaciones	
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA</b> Departamento administrativo.	
<b>UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE</b> Ninguna	
<b>OBJETIVO</b> Mantener informado a las autoridades de la institución y a los medios de comunicación nacional e internacional de los resultados obtenidos de encuentros deportivos nacionales o internacionales.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar informes a la gerencia y Junta Directiva de las actividades realizadas por las diferentes selecciones.</li> <li>• Mantener informados a los medios de comunicación nacional e internacional.</li> <li>• Colaborar con la logística de las actividades que se llevan acabo dentro o fuera de El Salvador.</li> <li>• Coordinar la elaboración y entregas de credenciales a los representantes de los diferentes medios.</li> <li>• Mantener comunicación con los representantes de los equipos o selecciones.</li> </ul>	

**FUNCIONES**

- Organización de conferencias de prensa para declaración de comunicados oficiales.
- Cubrir los eventos deportivos.
- Actualizar la información de la página web. De la Federación Salvadoreña de Fútbol.
- Otras funciones afines asignadas por la jefatura.

**RELACIONES DE TRABAJO**

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
Junta Directiva	Federaciones de Fútbol internacionales.
Gerencia	Medios de comunicación
Departamento de Selecciones Nacionales	Instituto nacional de los deportes
Clínica Médica	Comité olímpico de El Salvador
Departamento Financiero	Ministerio de Educación
	Público en general
	Federación Internacional de Fútbol Asociado

**NOMBRE DE LA UNIDAD**

Clínica Médica

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Departamento Administrativo

**UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE**

Ninguna

**OBJETIVO**

Velar por la salud física y mental de los jugadores que integran las distintas selecciones, así como el cuerpo técnico y los empleados de la institución.

**FUNCIONES**

- Brindar las consultas respectivas antes y después de un compromiso oficial o amistoso de la selección nacional.
  - Establecer los cuadros médicos de cada integrante de las selecciones nacionales.
  - Acompañar a la selecciones nacionales a eventos deportivos.
- Otras funciones afines asignadas por la jefatura.

**RELACIONES DE TRABAJO**

INTERNAS	EXTERNAS
Todas las unidades.	Hospitales
	Laboratorios
	Personas Particulares
	Ministerio de Salud

**NOMBRE DE LA UNIDAD**

Unidad de Mantenimiento

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Departamento Administrativo

**UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE**

Ninguna

**OBJETIVO**

Velar por el mantenimiento de la infraestructura institucional y mobiliario, proporcionando acciones preventivas y correctivas.

**FUNCIONES**

- Brindar apoyo de servicios generales a todas las Unidades.
- Reproducción de documentación solicitada.
- Velar porque las instalaciones se encuentren ordenadas y limpias.
- Colaborar con las Selecciones Nacionales en los entrenamientos que se realizan dentro de las instalaciones.
- Realizar las diligencias laborales dentro y fuera de las instalaciones.
- Otras funciones afines asignadas por la jefatura.

**RELACIONES DE TRABAJO**

INTERNAS	EXTERNAS
Todas las unidades.	Hospitales
	Laboratorios
	Ministerio de Hacienda
	Ministerio de Salud
	Ministerio de Educación
	Bancos
	Empresas patrocinadoras

**NOMBRE DE LA UNIDAD**

Almacén

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Departamento Administrativo

**UNIDADES O ÁREAS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE**

Ninguna

**OBJETIVO**

Administrar el recurso material necesario para el desarrollo de las actividades de la institución.

**FUNCIONES**

- Administrar la papelería útiles y enceres.
- controlar las herramientas de trabajo utilizadas por el Departamento Técnico y Selecciones Nacionales.
- Recibir y revisar los materiales e implementos deportivos.
- Otras funciones afines asignadas por la jefatura.

**RELACIONES DE TRABAJO**

INTERNAS	EXTERNAS
Todas las unidades.	Proveedores
	Corte de cuentas de la República de El Salvador

#### **IV. LINEAMIENTOS PARA EL USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL.**

- a. La oficialización de este manual debe hacerse por medio de la Junta Directiva, previa la validación de sus contenidos por los actores principales de los diferentes niveles jerárquicos.
- b. Para incorporar cambios, ya sea en la estructura organizativa de la institución, su objetivos, sus funciones o sus relaciones de trabajo, será necesario que la Jefatura correspondiente haga la solicitud a la Junta Directiva quien analizará la solicitud de cambios y autorizará si lo estima pertinente.
- c. Todo cambio solicitado se hará oficial con la resolución respectiva por parte de la Junta Directiva.
- d. El monitoreo de la implementación y funcionamiento del contenido de este manual, deberá estar bajo la responsabilidad del Jefe de Recursos humanos.
- e. Anualmente, deberá realizarse un revisión global del contenido del manual para introducir los ajustes derivados del análisis, y proceder a su oficialización.
- f. Una vez aprobado el organigrama deberá ser divulgado, conocido y comprendido por los miembros de la institución, además de ubicarlo en lugares visibles para todos los empleados.

ANEXO No. 10

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL	1/2
<p><b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> GERENTE</p> <p><b>NOMBRE DE LA UNIDAD:</b> Gerencia.</p> <p><b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Junta Directiva.</p>	
<p><b>SUPERVISA A:</b></p> <p>Jefe de Selecciones Nacionales, jefe de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, jefe de Departamento técnico, jefe de Departamento Financiero, jefe de Departamento de Servicios Generales.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>El Gerente depende jerárquicamente de la Junta Directiva, es responsable de coordinar, planear, dirigir, controlar y supervisar, la operación diaria de la Federación Salvadoreña de Fútbol, así como de la autorización de cheques y cotizaciones, traslado de jugadores, autorizar planillas, revisar estados financieros, elaborar planes de acción y aprobar presupuestos.</p>	
<p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Discutir con las comisiones lineamientos enviados por la FIFA o CONCACAF.</li><li>• Planificar y coordinar la agenda de las sesiones con la comisión.</li><li>• Estudiar fallos de comité que los clubes estén solicitando sean revisados.</li><li>• Proporcionar audiencias a la Juntas Directivas de cada una de las ligas.</li><li>• Coordinar, supervisar y controlar el trabajo realizado por las unidades que tiene a su cargo.</li></ul>	



**FUNCIONES SEMANALES:**

- Coordinar la programación de los torneos de las diferentes ligas, con las unidades correspondientes.
- Coordinar actividades con los encargados de selección mayor, sub 20 y sub 17.
- Aprobar el abastecimiento de alimentos, de acuerdo a la dieta alimenticia solicitada por los entrenadores.

**FUNCIONES MENSUALES:**

- Estudiar y evaluar las bases de competencia enviadas por las diferentes ligas.
- Autorización de cheques, planillas y cotizaciones.

**PERFIL DE CONTRATACION:****Estudios Requeridos:**

- Lic. Administración de empresas o carreras afines.

**Otros conocimientos:**

- Conocimiento y manejo de la ley de Fútbol, Reglamentos de la FIFA, Reglamentos de cada liga.
- Conocimiento de Administración deportiva.
- Conocimientos de programas word y excel.
- Dominio del idioma inglés verbal y escrita.

**Experiencia Requerida:**

- Experiencia comprobada de cinco años en puestos administrativos similares.

**Destrezas y habilidades requeridas:**

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de manejo de personal.
- Excelentes relaciones públicas.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Capacidad para tomar decisiones.

FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL	1/2
<p><b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> TÉCNICO</p> <p><b>NOMBRE DE LA UNIDAD:</b> Departamento Técnico.</p> <p><b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Gerente.</p>	
<p><b>SUPERVISA A:</b></p> <p>Asociaciones departamentales de Oriente, Central y Occidente.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>El técnico depende jerárquicamente del gerente, es responsable de dar asistencia técnica a las selecciones nacionales.</p>	
<p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al cuerpo técnico de Selecciones Nacionales en el cumplimiento de la logística planificada.</li> <li>• Solicitar medicinas para los jugadores.</li> <li>• Coordinar el trabajo del personal a cargo.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañar a las Selecciones Nacionales en sus viajes al exterior.</li> <li>• Asistir a diferentes reuniones de trabajo o por invitación de otras instituciones.</li> <li>• Mantener actualizado el inventario de utilería.</li> <li>• Colaborar en cualquier tarea asignada por el jefe inmediato.</li> </ul>	
<p><b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b></p> <p><b>Estudios Requeridos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. Administración de Empresas o carreras afines.</li> </ul> <p><b>Otros conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado como entrenador de fútbol clase A.</li> </ul> <p><b>Experiencia Requerida:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener experiencia comprobada como Gerente técnico en clubes o selecciones nacionales.</li> <li>• Haber practicado el deporte de fútbol.</li> </ul>	

**Capacitación necesaria para el puesto:**

- Conocimiento sobre reglamentos locales e internacionales de fútbol.
- Administración de recursos humanos.
- Conocimiento sobre leyes laborales y fiscales.

**Destrezas y habilidades requeridas:**

- Capacidad de concentración.
- Capacidad para tomar decisiones.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:**

Liderazgo, Iniciativa, Responsabilidad y Disciplina.

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.</b>	1/2
<b>TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE SELECCIONES NACIONALES</b>	
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b> Departamento de Selecciones Nacionales.	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Gerente.	
<b>SUPERVISA A:</b> Auxiliares de selecciones nacionales, técnicos de selecciones, personal de apoyo logístico y administrativo.	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Jerárquicamente depende del gerente, administra y brinda apoyo al área técnica de las selecciones nacionales.	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar recursos técnicos.</li> <li>• Garantizar el equipo de trabajo.</li> <li>• Coordinar el uso de las instalaciones deportivas.</li> <li>• Mantener al equipo de trabajo altamente motivado.</li> <li>• Velar por la salud física y mental de los seleccionados.</li> <li>• Supervisión técnica a selecciones nacionales.</li> </ul> <b>FUNCIONES MENSUALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estadísticas mensuales.</li> <li>• Crear equipos multidisciplinarios.</li> <li>• Organizar delegaciones.</li> <li>• Gestionar gastos incurridos</li> </ul> <b>FUNCIONES EVENTUALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes de trabajo anuales.</li> <li>• Autorización de permisos.</li> <li>• Llevar a cabo tramites migratorios.</li> <li>• Elaborar solicitudes de visa de jugadores.</li> <li>• Realizar convocatorias de jugadores</li> </ul>	

**PERFIL DE CONTRATACION****Estudios Realizados:**

- Lic. Administración de empresas.

**Experiencia Requerida:**

- Tener experiencia comprobada como Gerente técnico en clubes o selecciones nacionales.

**Capacitación necesaria para el puesto:**

- Conocimiento sobre reglamentos locales e internacionales de fútbol.
- Administración de recursos humanos.
- Conocimiento sobre leyes laborales y fiscales.

**Destrezas y habilidades requeridas:**

- habilidad para trabajo en equipo.
- Capacidad para tomar decisiones.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:**

Liderazgo, Iniciativa, Responsabilidad y Disciplina.

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.</b>	1/2
<b>TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b> Servicios Administrativos.	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Jefe de Servicios Administrativos.	
<b>SUPERVISA A:</b> Auxiliares de Mantenimiento, Motoristas y bodegueros.	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Jerárquicamente depende del jefe de Servicios Generales, es responsable de supervisar las actividades de aseo, mantenimiento de las instalaciones de la institución y coordinar el trabajo de los motoristas.	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el aseo general de los albergues y áreas internas y externas de las instalaciones.</li> <li>• Atender al personal que solicite su ayuda.</li> <li>• Supervisar el mantenimiento de zonas verdes.</li> <li>• Coordinar el servicio de vigilancia en las instalaciones.</li> <li>• Coordinar el servicio de los motoristas.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b> Supervisar la limpieza de las alfombras y máquinas.	
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en las tareas asignadas cuando la selección está trabajando para un proceso eliminatorio.</li> <li>• Realizar turnos de vigilancia, cuando se hospedan clubes de la Liga Mayor.</li> <li>• Colaborar en tareas a fines a su puesto de trabajo asignada por el Jefe inmediato.</li> </ul>	

**PERFIL DE CONTRATACION****Estudios Requeridos:**

- Haber finalizado estudios de Bachillerato.

**Experiencia Requerida:**

- Tener experiencia mínima de un año en puestos similares.

**Capacitación necesaria para el puesto:**

- Manejo de todo equipo utilizado en las instalaciones para la limpieza y mantenimiento de las instalaciones.
- Capacitación para coordinar y organizar trabajos.

**CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:**

Amabilidad, Iniciativa, Honradez y Responsabilidad.

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL.</b>	1/2
<b>TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE COMUNICACIONES</b>	
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b> Servicios Administrativos.	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Jefe de Servicios Administrativos.	
<b>SUPERVISA A:</b> Fotógrafo y secretaria.	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Jerárquicamente depende del jefe del departamento administrativo, es responsable de transmitir información concerniente a eventos deportivos a los medios de comunicación, Federaciones Internacionales y público en general.	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar de todo lo que acontece en la Federación a los medios de comunicación.</li> <li>• Atender a periodistas nacionales y extranjeros vía telefónica o por correo electrónico.</li> <li>• Coordinar las actividades del personal a su cargo.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar conferencias de prensa.</li> <li>• Actualizar la información del sitio web de la Federación.</li> <li>• Elaborar estadísticas de las selecciones nacionales.</li> <li>• Comunicar a los medios de prensa todo lo concerniente al trabajo que hacen todas las áreas beneficiadas con el Proyecto ayuda Económica de FIFA.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la planificación institucional.</li> <li>• Elaborar revista de la institución.</li> <li>• Elaboración de credenciales y carnés a periodistas.</li> <li>• Acompañar a las selecciones nacionales como delegado de prensa</li> <li>• Colaborar en tareas afines a su puesto de trabajo asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>	



**PERFIL DE CONTRATACION****Estudios Requeridos:**

- Lic. En Ciencias de la Comunicación o periodismo.

**Otros conocimientos o manejo de equipo:**

- Conocimientos de programas word y excell.
- Manejo de Fax.
- Manejo de proyectores.
- Manejo de cámara fotográfica y televisiva.

**Capacitación necesaria para el puesto:**

- Actualización de técnicas de redacción y de comunicación.
- Dominio escrito y verbal del idioma inglés.

**Experiencia Requerida:**

Cinco años de experiencia comprobable en puestos similares.

**Destrezas y Habilidades requeridas:**

- Capacidad de concentración.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad de planeación, organización, dirección y control.

**CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:**

Amabilidad, Iniciativa, Responsabilidad, capacidad de concentración, liderazgo y disciplina.

FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL	1/2
<p><b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> JEFE DE DEPARTAMENTO FINANCIERO.</p> <p><b>NOMBRE DE UNIDAD:</b> Unidad Financiera.</p> <p><b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Gerente.</p>	
<p><b>SUPERVISA A:</b></p> <p>Encargado de presupuesto, tesorería y contabilidad.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Depende jerárquicamente del gerente, es el responsable de la unidad financiera, planifica, supervisa y mantiene control de los fondos de la institución.</p>	
<p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <p>Supervisar los proyectos actuales.</p> <p>Monitorear el trabajo de los empleados.</p> <p>Velar por el cumplimiento de los compromisos presupuestarios.</p> <p><b>FUNCIONES MENSUALES:</b></p> <p>Realizar informes financieros.</p> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <p>Asistir a reuniones con dirigentes de la institución.</p> <p>Colaborar con cualquier tarea asignada por el jefe inmediato.</p> <p><b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b></p> <p><b>Estudios Requeridos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. Administración de Empresas o carreras afines.</li> </ul> <p><b>Otros conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de contabilidad gubernamental.</li> <li>• Conocimiento de leyes fiscales y tributarias.</li> <li>• Conocimiento de programas word y excel.</li> <li>• Conocimientos de las Normas Internacionales de Contabilidad.</li> </ul> <p><b>Experiencia requerida:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años de experiencia similares.</li> </ul>	

**Destrezas y habilidades requeridas:**

Capacidad de concentración

Capacidad para tomar decisiones.

Capacidad de análisis.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:**

Integridad, Liderazgo, Iniciativa, Responsabilidad y Disciplina.

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/2
<b>TITULO DEL PUESTO:</b> SECRETARIA/RECEPCIONISTA <b>NOMBRE DE UNIDAD:</b> Departamento Administrativo. <b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Gerente	
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Jerárquicamente depende del gerente, es responsable de atender llamadas telefónicas, así como a las personas que visitan la institución, además elabora cualquier tipo de documento solicitado por los jefes de unidad.	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contestar el conmutador.</li> <li>• Dar información general a los visitantes de la institución.</li> <li>• Elabora carnés de jugadores, directivos, cuerpo técnico y representantes de equipos.</li> <li>• Recibir y distribuir la correspondencia</li> <li>• Enviar correspondencia.</li> <li>• Digitar documentos solicitados por las diferentes unidades.</li> <li>• Tener actualizado el archivo.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar actas de jugadores sancionados.</li> <li>• Preparar acuerdos de los tribunales.</li> <li>• Elaborar notas y acuerdos de la junta directiva.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b> Colaborar en cualquier tarea relacionada con su trabajo asignada por el jefe inmediato.	

**PERFIL DE CONTRATACIÓN.****Estudios Realizados:**

- Bachiller opción secretarial

**Capacitación necesaria para el puesto:**

- Conocimientos generales de los reglamentos.
- Manejo de programas de word y excel.
- Dominio escrito y verbal del idioma inglés.

**Experiencia Requerida:**

- Un año de experiencia comprobable en puestos similares.

**Destrezas y habilidades requeridas:**

- Habilidad para realizar tareas de una manera eficiente y eficaz.
- Buena ortografía
- Capacidad de redacción.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:**

Amabilidad, iniciativa, buena lógica y concentración

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/2
<b>TITULO DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	Departamento de Recursos Humanos.
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b>	Gerente.
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b>	
El jefe de recursos se encargará de la administración del Recurso Humano, programará capacitaciones, Llevará el inventario del personal, mantendrá actualizados los diferentes manuales.	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encargará de la logística de las capacitaciones.</li> <li>• Mantendrá actualizado el inventario del recurso humano.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportará las amonestaciones, permisos y solicitudes al personal</li> </ul>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborara amonestaciones o incumplimientos del personal</li> </ul>	
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>	
<b>Estudios Requeridos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. En Administración de Empresas.</li> </ul>	
<b>Otros conocimientos o manejo de equipo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales de las leyes y reglamentos del fútbol.</li> <li>• Dominio de programas word y excel.</li> <li>• Dominio del idioma inglés verbal y escrito.</li> </ul>	
<b>Experiencia requerida:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años de experiencia en puestos de jefatura.</li> </ul>	

**Destrezas y habilidades requeridas:**

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de manejo de personal.
- Excelentes relaciones interpersonales.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD**

Liderazgo, Iniciativa, Responsabilidad, Disciplina.

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/1
<b>TITULO DEL PUESTO:</b> MÉDICO DE CLINICA.	
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b> Departamento Administrativo.	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Jefe de Departamento Administrativo.	
<b>SUPERVISA A:</b> enfermera y fisioterapistas.	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Jerárquicamente depende del jefe de departamento de Recursos Humanos, se encarga de brindar evaluación, diagnóstico y tratamiento médico a todos los empleados de la institución.	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar atención médica al personal que lo solicite.</li> <li>• Llevar el inventario de medicamentos y equipo.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar informes mensuales</li> </ul>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar incapacidades a empleados que lo requieran.</li> <li>• Dar charlas de salud a los empleados de la institución.</li> </ul>	
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>	
<b>Estudios Requeridos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr(a). Medicina General.</li> </ul>	
<b>Otros conocimientos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos fisioterapéuticos.</li> <li>• Manejo de equipo médico en general.</li> </ul>	
<b>Experiencia requerida:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años mínimo en puestos similares</li> </ul>	
<b>Destrezas y habilidades requeridas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para realizar tareas de manera eficiente y eficaz.</li> <li>• Capacidad de percepción.</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo precisión.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD</b>	
Espíritu de servicio, responsabilidad, amabilidad, iniciativa.	



<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/2
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	<b>AUDITOR INTERNO</b>
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	Auditoria Interna.
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b>	Gerente.
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b>	Jerárquicamente depende del gerente, se encarga de velar por el cumplimiento de las normas institucionales así como de los procedimientos para su ejecución.
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en planes de acción.</li> <li>• Dar seguimiento a auditorias anteriores.</li> </ul>
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar auditorias financieras.</li> </ul>
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar auditorias especiales.</li> <li>• Realizar Auditorías integrales.</li> </ul>
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>	
<b>Estudios Requeridos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. En Contaduría Pública.</li> </ul>
<b>Otros conocimientos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar autorizado por el consejo de vigilancia de la profesión de contaduría publica y auditoria</li> <li>• Haber aprobado contabilidad gubernamental.</li> <li>• Conocimiento de leyes fiscales y tributarias.</li> <li>• Conocimiento de programas word y excel.</li> <li>• Conocimientos de las Normas Internacionales de Contabilidad.</li> </ul>
<b>Experiencia requerida:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años de experiencia en puesto similar.</li> </ul>

**Destrezas y habilidades requeridas:**

- Capacidad de concentración
- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de análisis.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD**

Integridad, Liderazgo, Iniciativa, Responsabilidad y Disciplina.

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/2
<p><b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> JEFE DE DEPARTAMENTO DE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES</p> <p><b>NOMBRE DE UNIDAD:</b> Unidad de Adquisiciones y Contrataciones.</p> <p><b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Gerencia.</p>	
<p><b>SUPERVIA A:</b> Secretaria.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b></p> <p>Jerárquicamente depende del gerente, se encarga de gestionar licitaciones con los proveedores de bienes y servicios para la institución.</p>	
<p><b>FUNCIONES DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar licitaciones con proveedores.</li> <li>• Realizar cotizaciones.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES MENSUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizar órdenes de compra.</li> <li>• Revisar cuadros comparativos de las ofertas de los proveedores.</li> <li>• Atender solicitudes de las otras áreas.</li> <li>• Revisar solicitudes de compromisos presupuestarios.</li> <li>• Revisar resumen de Órdenes de Compras.</li> <li>• Autorizar contratos de compras.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES EVENTUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar información a la Corte de Cuentas cuando esta lo requiera.</li> <li>• Participar en reuniones con la Junta Directiva y con los demás jefes de áreas.</li> </ul>	

**PERFIL DE CONTRATACIÓN:****Estudios Requeridos:**

- Lic. En Administración de Empresas o carreras a fines.

**Otros conocimientos:**

- Conocimiento de programas word y excel.
- Conocimiento en leyes fiscales y tributarias.

**Experiencia requerida:**

- Tres años en experiencia en puestos similares.

**Destrezas y habilidades requeridas:**

- Capacidad de concentración
- Capacidad para tomar decisiones
- Capacidad de análisis.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD**

Integridad, Liderazgo, Iniciativa, Responsabilidad, Disciplina, Constancia y Confiabilidad.

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/2
<b>TITULO DEL PUESTO:</b> Jefe de departamento Administrativo. <b>NOMBRE DE UNIDAD:</b> Departamento administrativo <b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA:</b> Gerencia.	
<b>SUPERVISA A:</b> jefe de comunicaciones, clínica medica, mantenimiento y almacén	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Jerárquicamente depende del gerente, se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las secciones que de el dependen.	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar informes presentados por unidades a su cargo.</li> <li>• Gestionar y solucionar requerimientos de sus áreas responsables.</li> <li>• Mantener comunicación con el gerente sobre el trabajo de las secciones.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener Reuniones con los jefes de cada una de las secciones.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la elaboración del Plan Anual de la Institución</li> </ul>	
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN:</b> <b>Estudios Requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. En Administración de Empresas o carreras a fines.</li> </ul> <b>Otros conocimientos o manejo de equipo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y manejo de la ley de Fútbol, Reglamentos de la FIFA, Reglamentos de cada liga.</li> <li>• Conocimiento de Administración deportiva.</li> <li>• Manejo de programas word y excel.</li> <li>• Dominio del idioma inglés verbal y escrita</li> </ul>	

**Experiencia Requerida:**

- Experiencia comprobada de tres años en puestos administrativos similares.

**Destrezas y habilidades requeridas:**

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de manejo de personal
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Habilidad para tomar decisiones.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:**

Responsabilidad, iniciativa, liderazgo, constancia, disciplina.

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/1
<b>TITULO DEL PUESTO:</b> ENCARGADO DE ALMACÉN	
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD:</b> Departamento administración	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Jefe de departamento administrativo	
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Jerárquicamente depende del jefe del departamento administrativo, tiene a su cargo el inventario del mobiliario, equipo de oficina, papelería e implementos deportivos.	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir los materiales con previa autorización por cada jefe de departamento.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar control de turnos de vigilancia en almacén.</li> <li>• Colaborar en el inventario físico mensual.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b> Colaborar con tareas relacionadas con su puesto de trabajo, asignadas por su jefe inmediato.	
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN:</b> <b>Estudios Requeridos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber finalizado estudios de Bachillerato.</li> </ul> <b>Experiencia Requerida:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener experiencia mínima de seis meses en puestos similares.</li> </ul> <b>Capacitación necesaria para el puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación para coordinar y organizar trabajos.</li> <li>• Capacitación sobre control de inventarios.</li> </ul> <b>Destrezas y Habilidades requeridas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para realizar tareas de manera eficiente y eficaz.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:</b> Responsabilidad, honradez, honestidad, colaborador, iniciativa.	

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/1
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> MOTORISTA	
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b> Departamento administrativo	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Jefe de departamento de Mantenimiento.	
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b>	
Jerárquicamente depende del jefe del departamento administrativo, es responsable brindar el servicio de transporte en los vehículos y bus de la institución y darles mantenimiento adecuado.	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que los vehículos se encuentren en perfectas condiciones.</li> <li>• Trasladar a las diferentes selecciones a las respectivas canchas</li> </ul>	
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los vehículos al taller para su revisión y mantenimiento.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar delegaciones extranjeras.</li> </ul>	
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN:</b>	
<b>Estudios Realizados:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber finalizado estudios de Bachillerato.</li> </ul>	
<b>Otros conocimientos o manejo de equipo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener conocimientos sobre mecánica automotriz</li> <li>• Tener conocimientos sobre nomenclatura.</li> </ul>	
<b>Experiencia Requerida:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener experiencia mínima de dos años en puestos similares.</li> <li>• Capacitación necesaria para el puesto:</li> </ul>	
Destrezas y Habilidades requeridas:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para realizar tareas de manera eficiente y eficaz.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:</b>	
Responsabilidad, honradez, honestidad, colaborador, iniciativa	



FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL	1/1
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> ENFERMERA FISIOTERAPISTA.	
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b> Departamento administrativo	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Médico de Clínica.	
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b> Jerárquicamente depende del Jefe del departamento Administrativo, es responsable de auxiliar al médico cuando lo solicite, brindar terapias musculares, con previa autorización y controla el inventario de los medicamentos.	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los jugadores de la selección con masajes relajantes.</li> <li>• Realizar curaciones de lesiones deportivas y estar pendiente de los medicamentos</li> <li>• Manejar botiquín de primeros auxilios</li> <li>• Mantener el equipo de limpio después de cada utilización.</li> </ul> <b>FUNCIONES MENSUALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar medicamentos para uso de selección</li> <li>• Llevar control de asistencia médica.</li> </ul> <b>FUNCIONES EVENTUALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en cualquier tarea a fin relacionada con su puesto de trabajo asignada por su jefe inmediato</li> </ul>	
<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN:</b> <b>Estudios Realizados:</b> Graduada de Enfermería <b>Otros conocimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de fisioterapia</li> <li>• Uso adecuado de ultra sonido</li> </ul> <b>CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:</b> Amabilidad, Iniciativa y Responsabilidad.	

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>	1/2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> CONTADOR	
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD:</b> Departamento Financiero.	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b> Jefe de Unidad Financiera.	
<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b>	
<p>Jerárquicamente depende del Gerente, es responsable de registrar todos los movimientos hechos en el Sistema Contable así como los movimientos presupuestarios, distribuir los balances financieros a su respectivo destino.</p>	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificar ingresos y egresos</li> <li>• Elaborar partidas contables y presupuestarias</li> </ul>	
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender supervisores de la dirección general de contabilidad gubernamental.</li> <li>• Conciliar libros de bancos</li> <li>• Elaborar el documento de autorización del compromiso presupuestario.</li> <li>• Generar reportes contables y presupuestarios</li> <li>• Revisar reprogramaciones para la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Elaborar informes financieros</li> <li>• Realizar el cierre contable.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de cheques</li> <li>• Elaborar la programación de ejecución presupuestaria</li> <li>• Elaborar el presupuesto.</li> <li>• Realizar el cierre contable anual</li> <li>• Modificar el manual de contabilidad en casos necesarios.</li> </ul>	

**PERFIL DE CONTRATACIÓN:****Estudios requeridos.**

Lic. En Contaduría Pública

**Otros conocimientos:**

- Manejo de programas word y excel.
- Manejo de Fax
- Manejo de Contómetro

**Experiencia Requerida:**

- Experiencia mínima de un año.

**Capacitaciones necesarias para el puesto:**

- Curso de contabilidad gubernamental
- Curso de Administración Financiera
- Leyes y Reglamentos del Fútbol.
- Conocimiento de leyes fiscales, presupuestarias y laborales.

**Destrezas y Habilidades Requeridas:**

- Capacidad de concentración
- Criterios en las alternativas de decisión.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:**

Iniciativa, responsabilidad, dinamismo y colaborador.

<b>FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL</b>		1/2
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<b>FOTOGRAFO</b>	
<b>NOMBRE DE UNIDAD:</b>	Departamento administrativo	
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA:</b>	Jefe de comunicaciones	
<b>SUPERVISA A:</b>	No aplica	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</b>	<p>Jerárquicamente depende del jefe de comunicaciones y es responsable de tomar fotografías, videos y auxiliar en actividades a su jefe inmediato.</p>	
<b>FUNCIONES DIARIAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolectar y archivar periódicos</li> <li>• Distribuir información vía fax</li> <li>• Atender a periodistas</li> <li>• Reproducción de comunicados de prensa y solicitudes de las diferentes ligas.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES MENSUALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la elaboración de boletines.</li> <li>• Brindar limpieza al equipo fotográfico y de impresión.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la organización de conferencias de prensa.</li> <li>• Elaborar carné a medios nacionales y extranjeros cuando existen eventos deportivos.</li> <li>• Colaborar en cualquier tarea a fin relacionada con su puesto de trabajo, asignada por su jefe inmediato.</li> </ul>	

**PERFIL DE CONTRATACIÓN:****Estudios Requeridos:**

- Tercer año de Licenciatura en comunicaciones.

**Otros conocimientos o manejo de equipo:**

- Conocimiento de equipo fotográfico, equipo de oficina

**Experiencia Requerida:**

- Haber trabajado como fotógrafo deportivo o haber realizado labore similares por dos años.

**Capacitaciones Necesarias para el Puesto:**

- Capacitación en Redacción y Manejo de cámara fotográfica y de video.

**Destrezas y Habilidades requeridas:**

- Capacidad de redacción
- Habilidad para realizar tareas de manera eficiente y eficaz.
- Habilidad para trabajos manuales.
- Buenas relaciones interpersonales.

**CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:**

Amabilidad, iniciativa, honradez y responsabilidad.

## **LINEAMIENTOS PARA EL USO Y ACTUALIZACION DEL MANUAL.**

- a. La oficialización de este manual debe hacerse por medio de la Junta Directiva, previa la validación del contenido por los diferentes niveles jerárquicos.
- b. Para incorporar cambios al manual, será necesario que la Jefatura correspondiente haga la solicitud a la Junta Directiva quien analizará la solicitud de cambios y autorizará si lo estima pertinente.
- c. Todo cambio solicitado se hará oficial con la resolución respectiva por parte de la Junta Directiva.
- d. El monitoreo de la implementación y funcionamiento del contenido de este manual, deberá estar bajo la responsabilidad del Jefe de Recursos humanos.
- e. Anualmente, deberá realizarse un revisión global del contenido del manual para introducir los ajustes derivados del análisis, y proceder a su oficialización.
- f. Este manual deberá ser divulgado, conocido y comprendido por los miembros de la institución y encontrarse a disponibilidad de todos los empleados.

**ANEXO No. 11**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

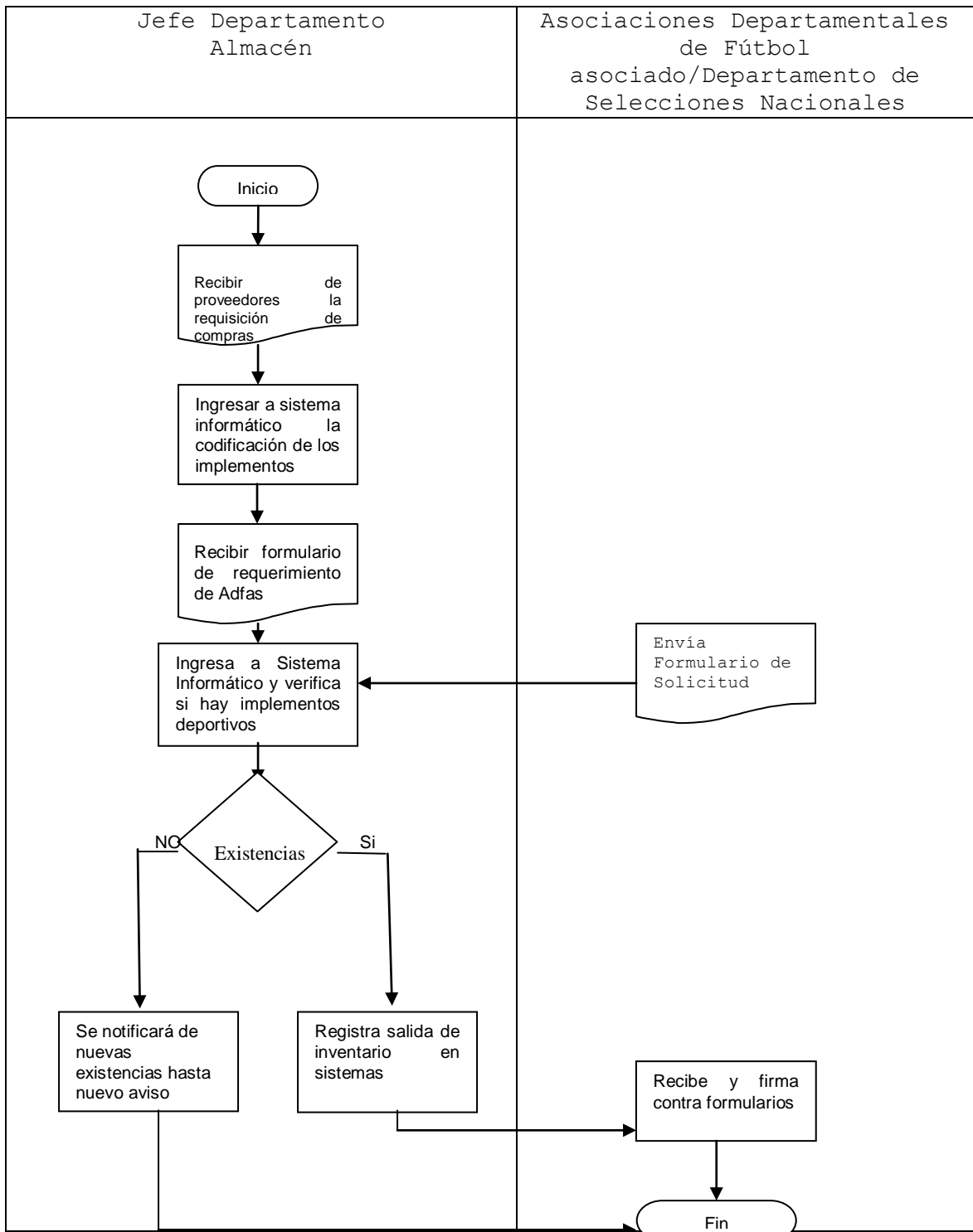
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

**Control de entradas y salidas de implementos deportivos**

Propósito del proceso:	
Controlar los movimientos de los implementos deportivos. Manteniendo un inventario actualizado de existencias.	
Puestos/Unidades que intervienen	Jefe de almacén Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociado (Adfas) Departamento de Selecciones Nacionales
Documentos/formularios utilizados	Formulario de requerimiento de implementos deportivos (ver Formulario A)
Responsable	Actividad
Jefe de Departamento de almacén	Recibe de Proveedores los implementos deportivos verificando Contra documentos de entrega, firma y sella.
Jefe de Departamento de almacén	Ingresa a sistema informático y registra con codificación los productos de acuerdo a lo recibido.
Jefe de Departamento de almacén	Recibe de Departamento de Selecciones Nacionales o Asociaciones departamentales, el formulario de requerimiento de implementos deportivos con una copia adicional.
Jefe de Departamento de almacén	Ingresa a sistema informático y busca en inventario la existencia de los implementos deportivos.
	<b>Existencia de implementos deportivos</b>
Jefe de Departamento de almacén	Registra salida del inventario y entrega a Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociado (Adfas) o Departamento de Selecciones Nacionales
Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociado (Adfas) Departamento de Selecciones Nacionales	Recibe y revisa contra formulario original los implementos deportivos, firma de recibido.
	<b>No hay existencia de implementos deportivos</b>
Jefe de Almacén	Comunica que no hay existencia de lo solicitado hasta nuevo aviso.

**Proceso:**

**Control de entradas y salidas de implementos deportivos**





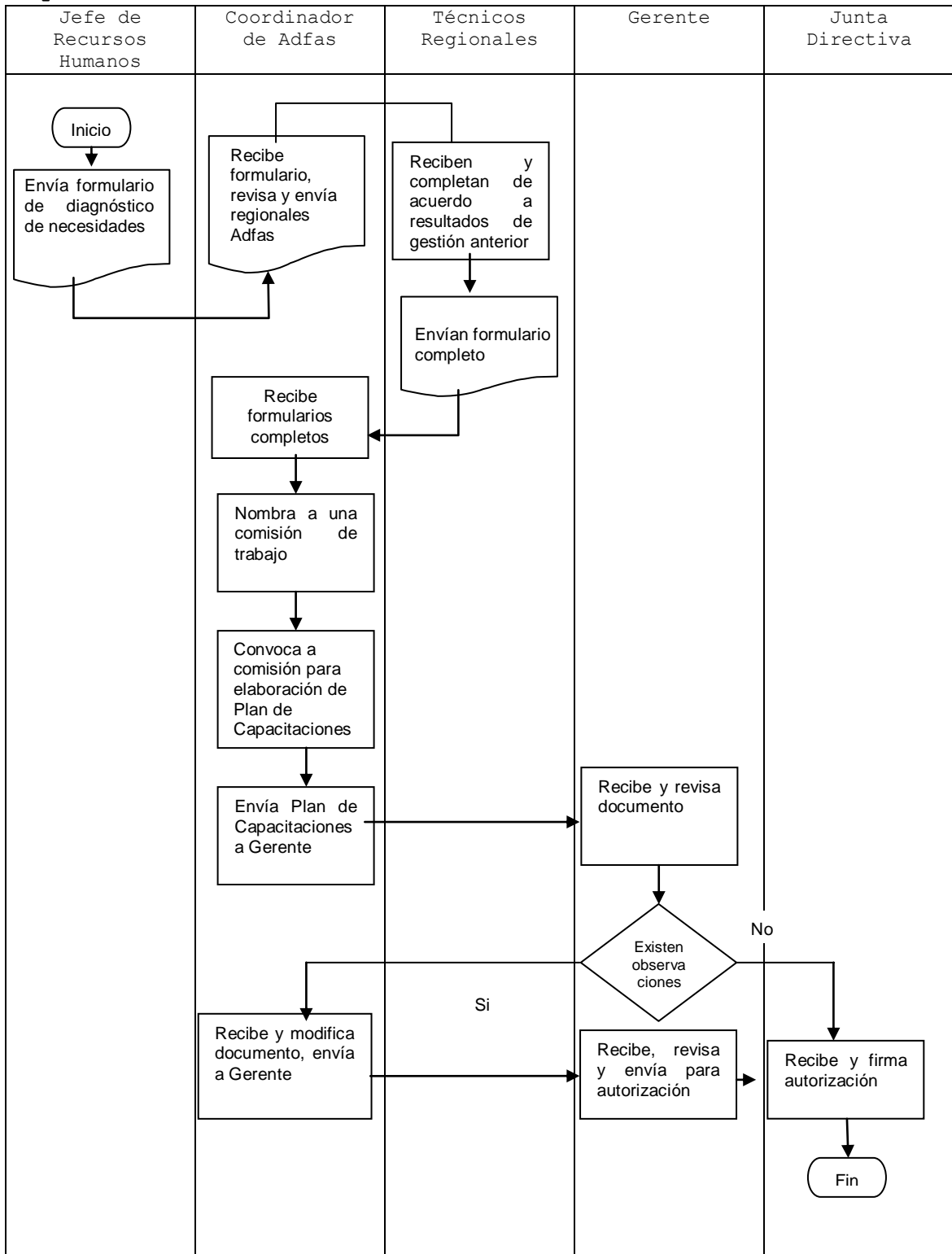
**Proceso:**  
**Formulación de Plan de Capacitación técnica para unidades Deportivas.**

Propósito del proceso	
Establecer el plan de capacitación que permita el fortalecimiento del personal a cargo del desarrollo técnico deportivo, asignado en las asociaciones departamentales.	
Puestos/Unidades que intervienen	Junta Directiva Jefe de Departamento Recursos Humanos Gerente Coordinador de Asociaciones Departamentales de fútbol asociado (Adfas) Técnicos Regionales
Documentos/formularios utilizados	Diagnóstico de necesidades (formulario B) Plan de capacitaciones propuestas (formulario C)
Responsable	Actividad
Jefe de departamento de Recursos Humanos	Proporciona a Coordinador de Asociaciones Departamentales de Fútbol asociado (Adfas) el formulario de diagnóstico de necesidades.
Coordinador de Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociado	Recibe formulario, revisa y envía a Técnicos Regionales.
Técnicos Regionales	Reciben y complementan el formulario de diagnósticos de necesidades de acuerdo a los resultados obtenidos de la gestión anterior, luego envían a Coordinador de Asociaciones Departamentales
Coordinador de Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociado	Recibe formularios de diagnóstico y nombra a una comisión para elaboración de Formulario de Plan de Capacitaciones.
Coordinador de Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociado (Adfas)	Convoca a comisión e inician el proceso de elaboración de Plan de capacitaciones propuestas y envía a Gerente para su aprobación.
Gerente	Recibe, revisa y de no existir observaciones envía a Junta Directiva para su autorización.
	<b>Existen observaciones</b>

**Formulación de Plan de Capacitación técnica para unidades Deportivas.**

Gerente	Envía a Coordinador de Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociado (Adfas) el Plan de capacitaciones.
Coordinador de Asociaciones Departamentales de Fútbol Asociado (Adfas)	Recibe y modifica el documento y envía nuevamente a Gerente.
Gerente	Recibe y revisa y envía a Junta Directiva para aprobación.
Junta Directiva	Recibe y autoriza documento de propuesta de plan de capacitaciones.

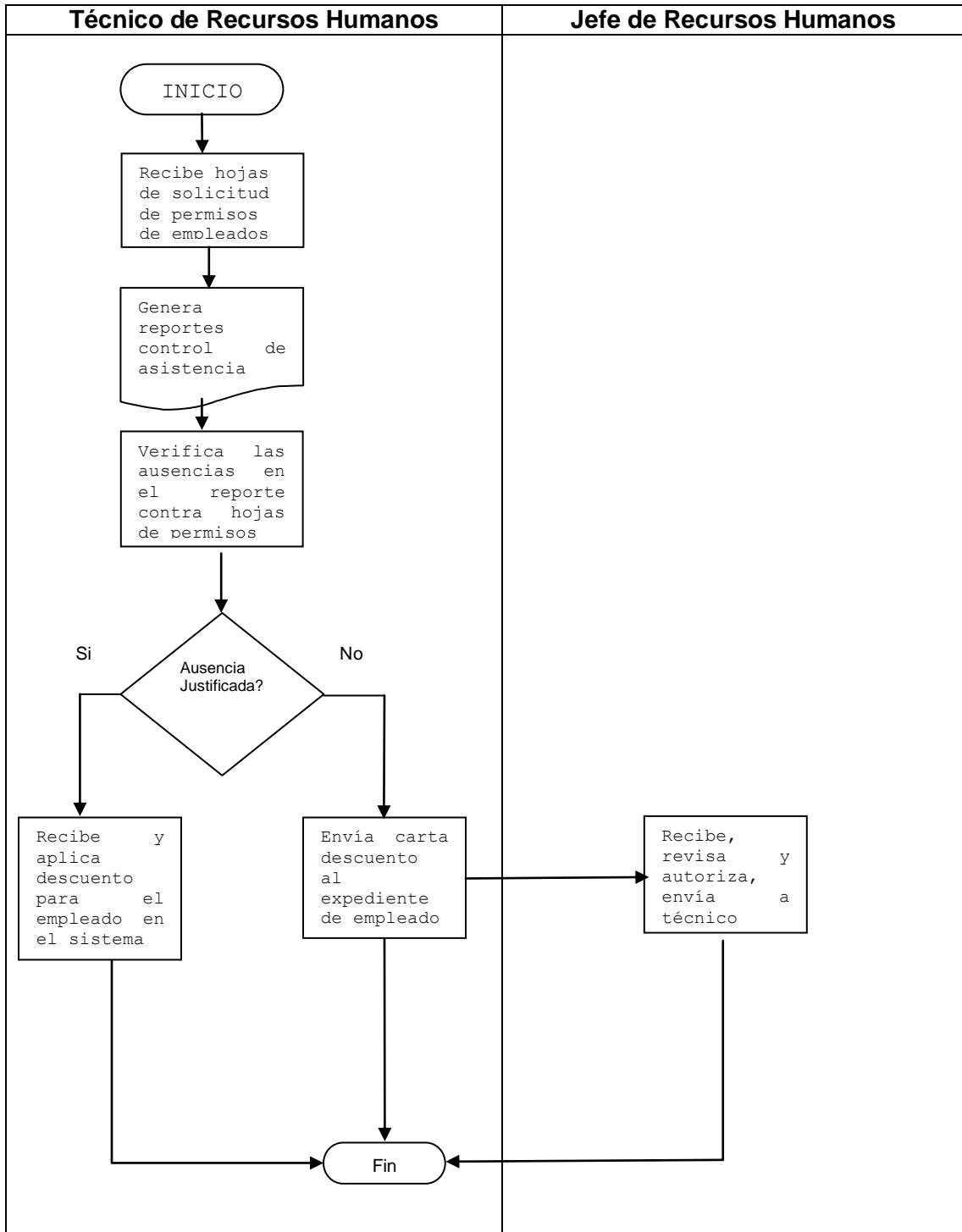
**Proceso:**  
**Formulación de Plan de Capacitación técnica para unidades**  
**Deportivas**



**Proceso:****Control de asistencia de permisos de personal técnico y administrativo**

Propósito del proceso	
En cumplimiento del control de asistencia establecido en el manual interno de la institución, se llevará un seguimiento de las faltas realizadas.	
Puestos/Unidades que intervienen	Jefe de Departamento de Recursos Humanos Técnico de Recursos Humanos
Documentos/formularios utilizados	Control de asistencia de personal (formulario D) Solicitud de permisos (formulario E)
Responsable	Actividad
Técnico de Recursos Humanos	Recibe de las Unidades de la institución hojas de solicitud de permisos de empleados debidamente autorizados por los Jefes.
Técnicos de Recursos Humanos	Genera reportes electrónicos de control de asistencia mensualmente
Técnico de Recursos Humanos	Verifica los reportes electrónicos de asistencia contra permisos autorizados.
	<b>Casos de ausencia justificada</b>
Técnico de Recursos Humanos	Si existe ausencia autorizada por el Jefe del empleado, se envía el permiso al expediente personal del empleado.
	<b>Casos de ausencia no justificada</b>
Técnico de Recursos Humanos	En los casos que exista ausencia sin justificación oficial se procede a realizar la carta con el cálculo para el descuento correspondiente y envía a Jefe de Recursos Humanos para su autorización
Jefe de Recursos Humanos	Recibe, revisa y autoriza descuento y envía a Técnico.
Técnico de Recursos Humanos	Recibe y aplica en sistema informático el descuento, el cual se hará efectivo en el pago correspondiente.
Técnico de Recursos Humanos	Envía carta de descuento al expediente del Empleado

**Proceso:**  
**Control de asistencia de permisos de personal técnico y administrativo**

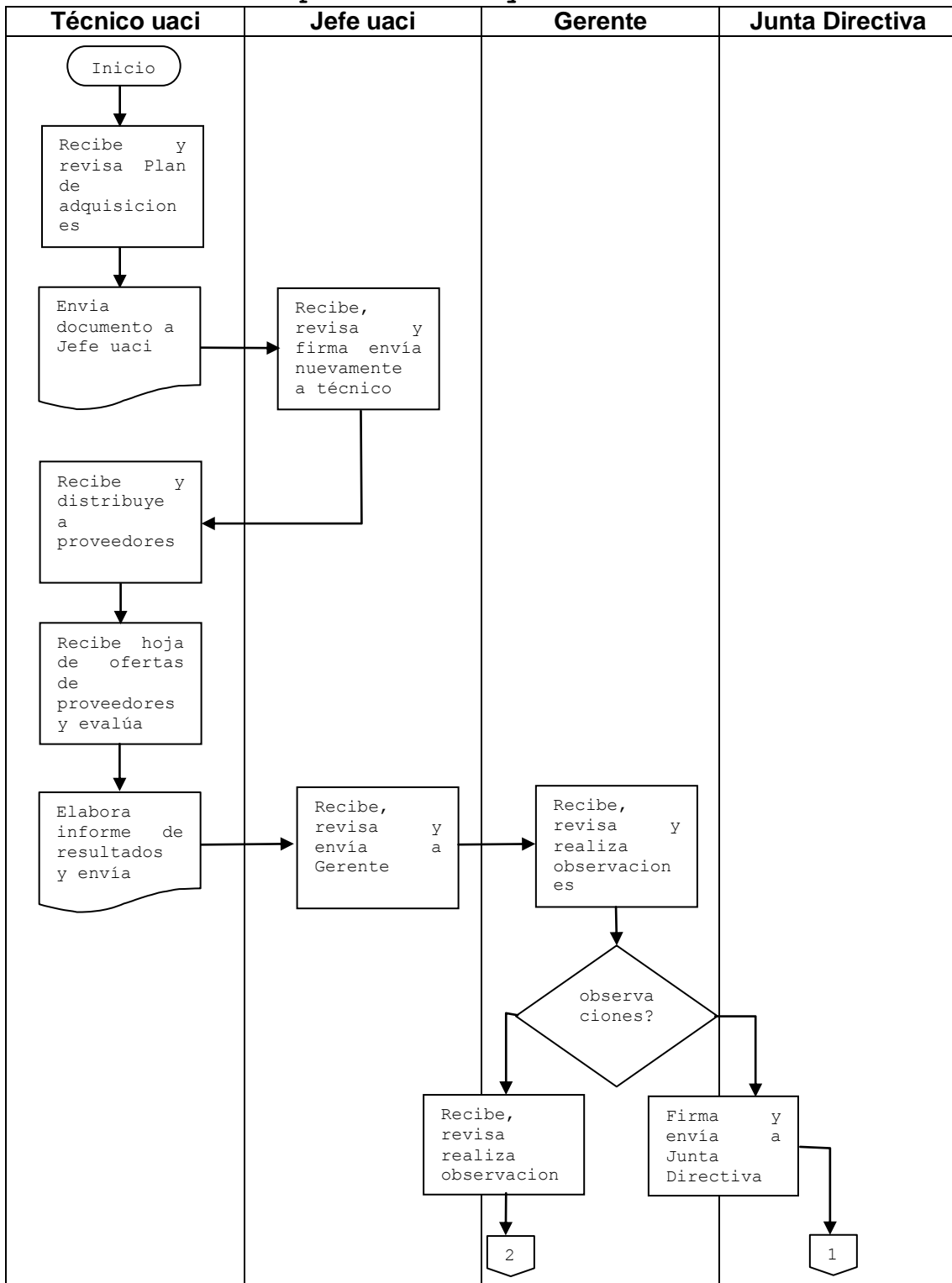


**Proceso:****Autorización de Compra de bienes y contratación de Servicios**

Propósito del proceso	
La realización de compra de bienes y contratación de servicios determinada desde la necesidad en el Plan de adquisiciones hasta la aprobación.	
Puestos/Unidades que intervienen	Junta Directiva Gerente Jefe de Departamento de Adquisiciones y Contrataciones (uaci) Técnico de Departamento de Adquisiciones y Contrataciones (uaci)
Documentos/formularios utilizados	Invitación a Concurso (formulario F) Recepción de ofertas (formulario G) Informe de evaluación (formulario H)
PROCESO	
Técnico de Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Revisa el Plan de Adquisiciones, elabora "Invitación a Concurso" y envía a Jefe de área para su autorización.
Jefe de Departamento de la UACI	Revisa y firma "Invitación a Concurso" y envía a Técnico de Departamento.
Técnico de Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Recibe y distribuye a Proveedores Invitación a Concurso, queda en espera de ofertas.
Técnico de Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Recibe ofertas por parte de Proveedores y somete a evaluación.
Técnico de Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Elabora un informe de resultados de evaluación y envía a Jefe de Departamento para su revisión
Jefe de Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Revisa y presenta a Gerente informe de evaluación para su autorización
Gerente	Recibe y si no existen cambios firma de autorizado para enviarlo a Junta Directiva
<b>Casos de Cambio</b>	
Gerente	Solicita realización de cambios o ajustes a Jefe de Departamento de Adquisiciones y Contrataciones
Jefe de Departamento de Adquisiciones y Contrataciones	Recibe y realiza cambios solicitados o ajustes y envía para ser autorizados por Gerente
Gerente	Recibe y firma de autorizado para ser presentado a Junta Directiva
<b>Casos sin cambios</b>	
Junta Directiva	Recibe y firma informe de aprobación

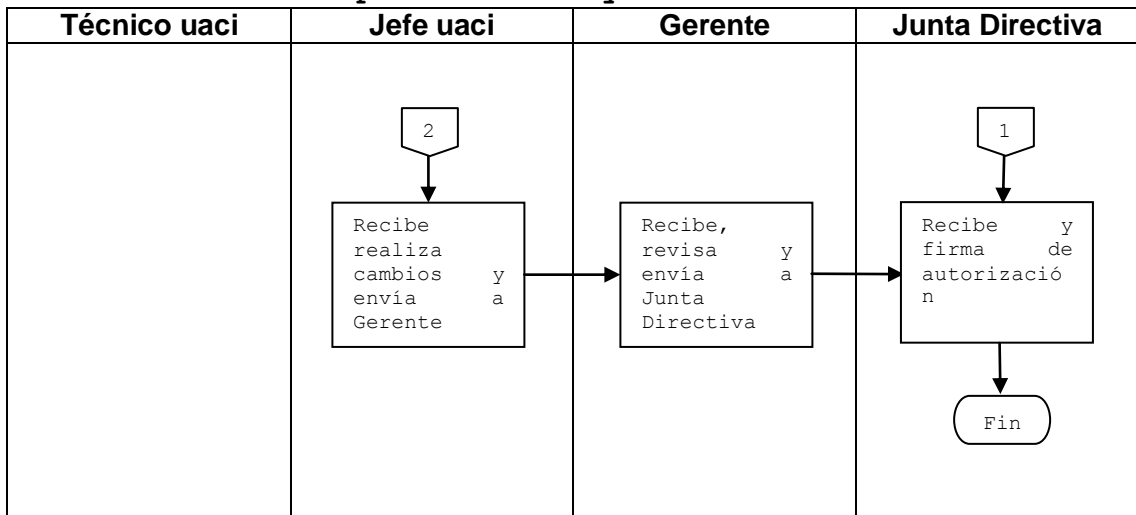
**Proceso:**

**Autorización de Compra de bienes y contratación de Servicios**



Proceso:

**Autorización de Compra de bienes y contratación de Servicios**

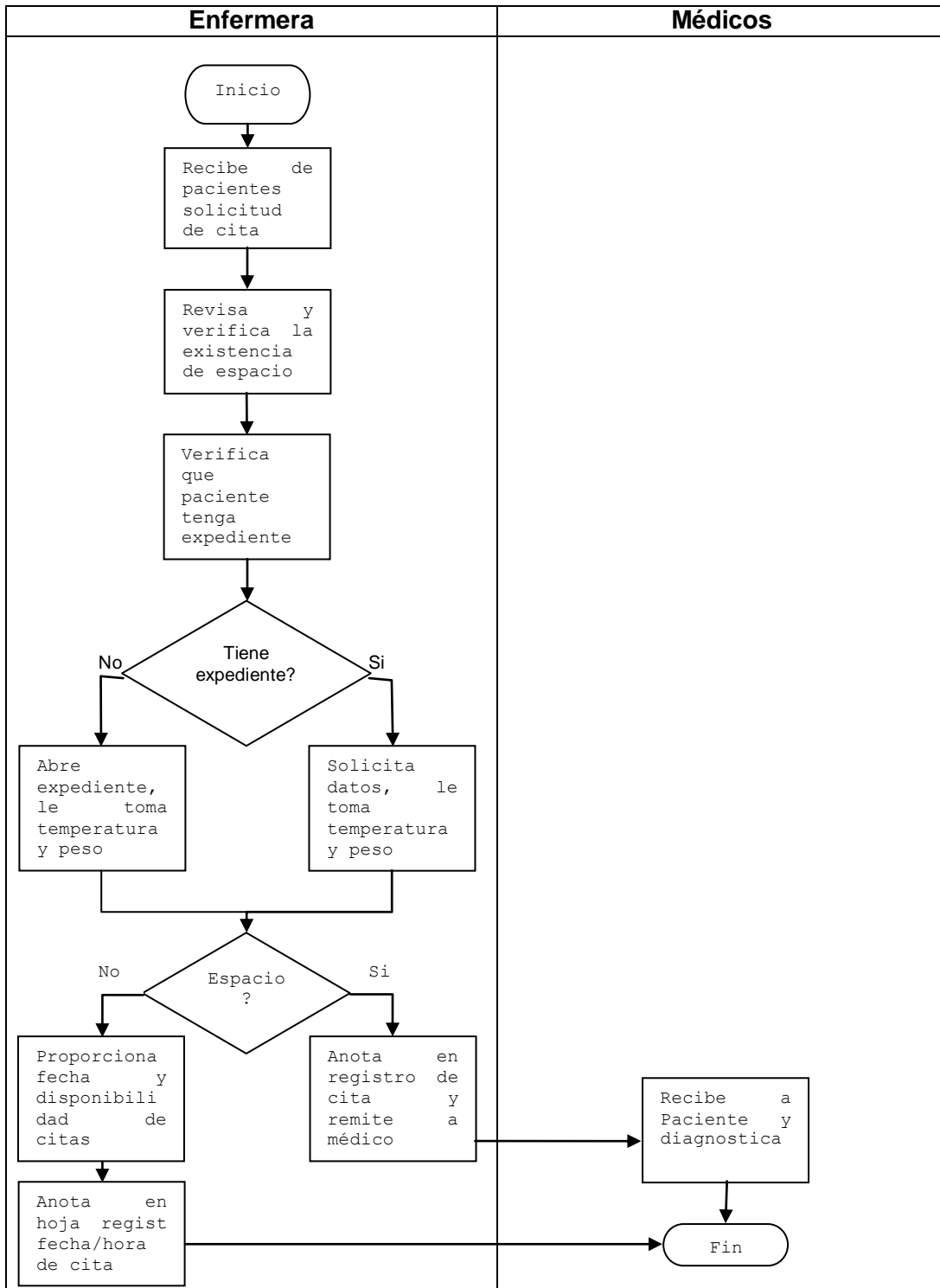




### Atención de pacientes por cita en clínica institucional

Propósito del proceso	
Para la mejor atención de pacientes en la clínica institucional.	
Puestos/Unidades que intervienen	Enfermera Médicos Paciente
Documentos/formularios utilizados	Registro de asistencia (formulario I)
Responsable	Actividad
Enfermera	Recibe solicitud de cita
Enfermera	Revisa y verifica que exista espacio en la programación de atención
	<b>Paciente sin expediente</b>
Enfermera	Abre expediente y solicita datos generales, le toma la temperatura, lo pesa y anota información en el expediente.
	<b>Paciente con expediente</b>
Enfermera	Solicita a paciente datos generales, le toma la temperatura y lo pesa, anotando la información en expediente; remite a paciente con médico de turno
	<b>Casos en los que existe espacio</b>
Enfermera	Anota en Hoja de registro la confirmación de cita para ese día y busca expediente
Médico	Recibe y diagnostica a paciente
	<b>Casos en los que no existe espacio</b>
Enfermera	Le proporciona a paciente la fecha y horario de disponibilidad de citas.
Enfermera	Anota en Hoja de registro la confirmación de cita para la fecha y horario seleccionado por el paciente.

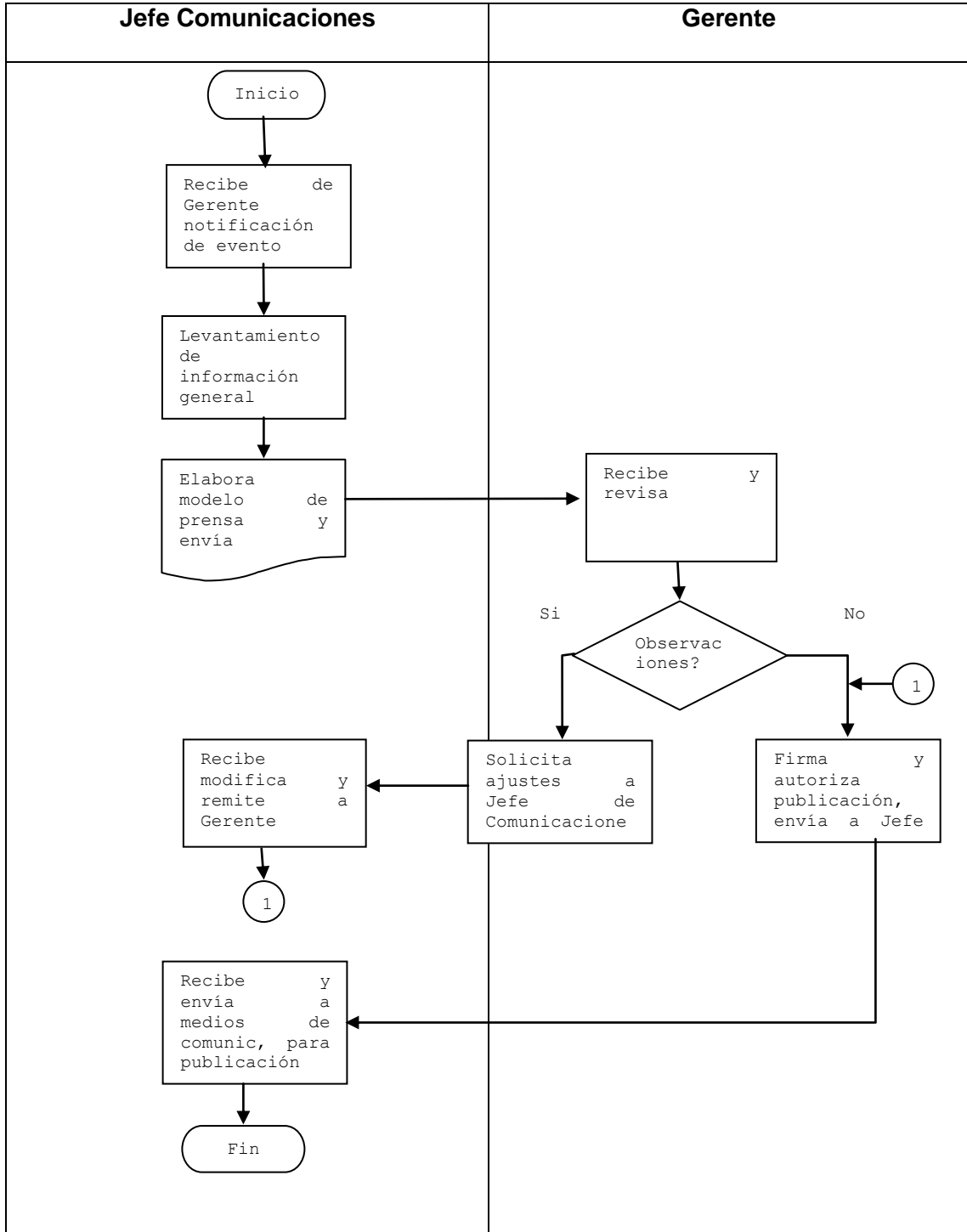
**Proceso:**  
**Atención de pacientes por cita en clínica institucional**



**Proceso:**  
**Notificación de eventos deportivos a medios de Comunicación nacional**

Propósito del proceso	
Será una guía de referencia para la publicación de eventos deportivos coordinados por la Federación Salvadoreña de Fútbol a través de los principales medios escritos	
Puestos/Unidades que intervienen	Gerente Jefe de Departamento Administrativo Jefe de Comunicaciones
Documentos/formularios utilizados	Generales de eventos a realizarse (formulario J)
Responsable	Actividad
Jefe de Comunicaciones	Recibe notificación por parte de la Gerencia sobre la realización del evento Deportivo Nacional o Internacional.
Jefe de Comunicaciones	Inicia el levantamiento de información sobre las generales del evento a realizarse y elabora modelo de prensa para ser presentado a Gerente.
Gerente	Recibe borrador de prensa y somete a discusión con Jefe de Comunicaciones.
	<b>Existen cambios</b>
Jefe de comunicaciones	Incorpora cambios a modelo de prensa y remite a Gerente nuevamente.
Gerente	Recibe, firma de autorización y envía a Jefe de Comunicaciones.
	<b>No existen cambios</b>
Jefe de Comunicaciones	Envía modelo de prensa a los medios de comunicación para su publicación

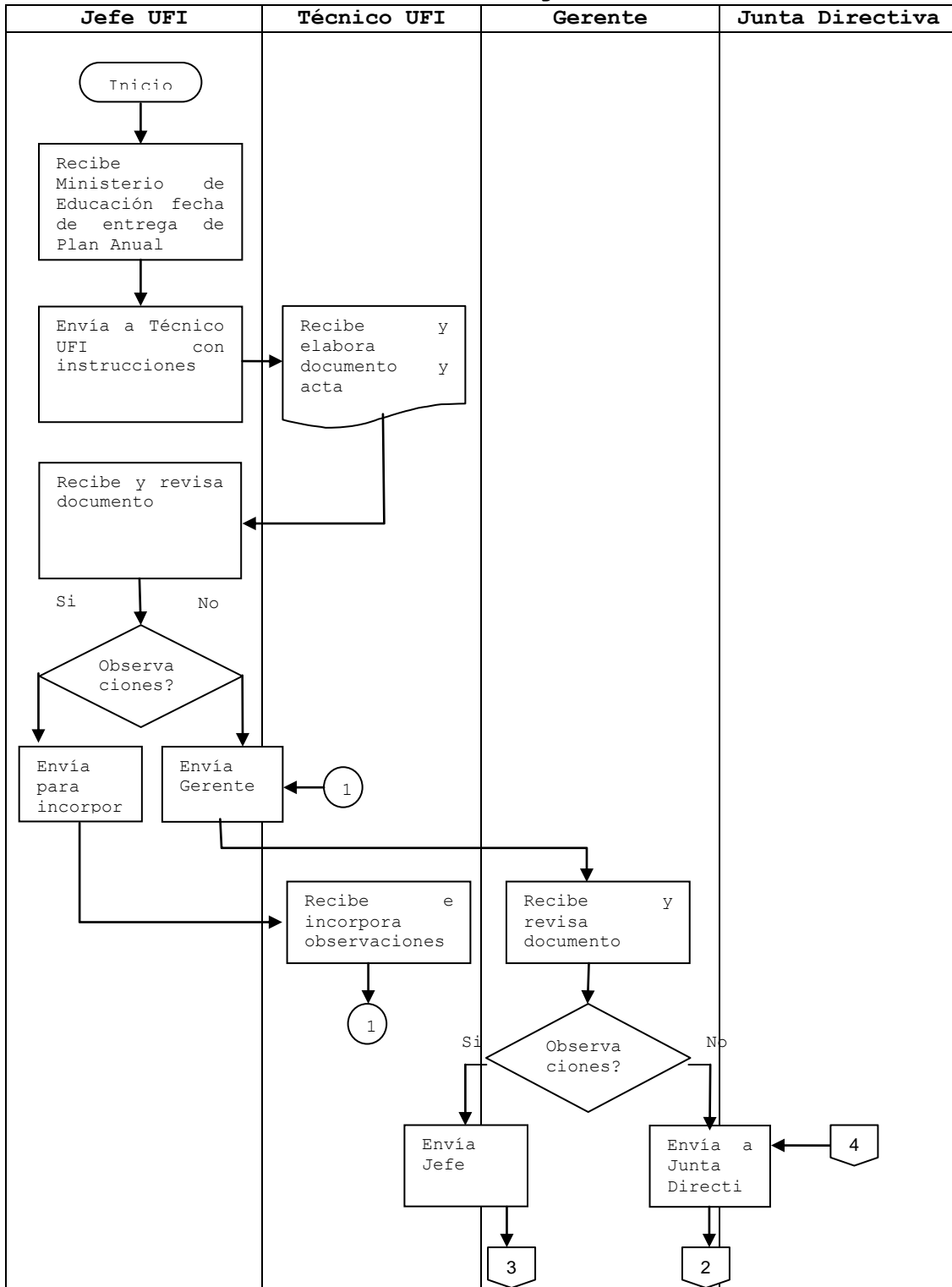
**Proceso:**  
**Notificación de eventos deportivos a medios de Comunicación nacional**



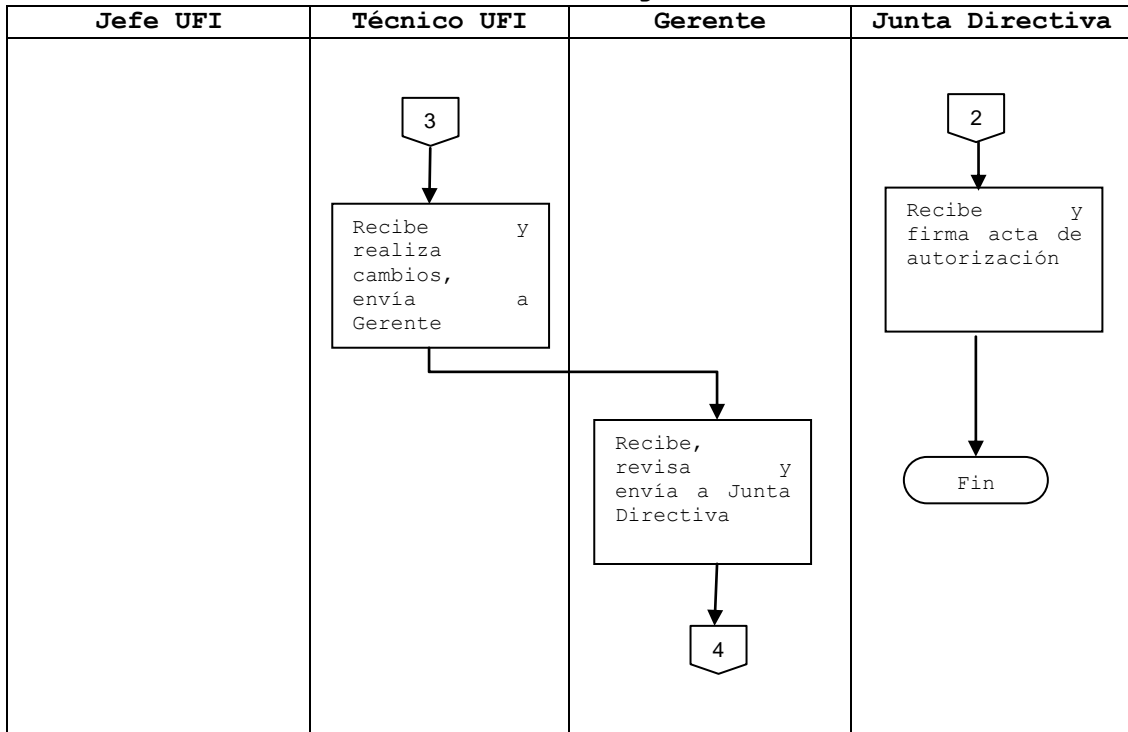
**Proceso:**  
**Elaboración del Plan Anual de Trabajo**

Propósito del proceso	
Es necesario establecer los pasos desde la recepción de lineamientos hasta la aprobación del Plan Anual de trabajo de la Federación Salvadoreña de Fútbol.	
Puestos/Unidades que intervienen	Junta Directiva Gerente Jefe Departamento Financiero Técnico Departamento Financiero
Documentos/formularios utilizados	Ninguno
Responsable	Actividad
Jefe Departamento Financiera	Recibe de Ministerio de Educación notificación de fecha de inicio y finalización del proceso para la elaboración del plan anual.
Jefe Departamento Financiera	Se reúne con Técnico Departamento Financiero y proporciona lineamientos para el levantamiento de la información requerida
Técnico Departamento Financiero	Elabora documentos de acuerdo a lineamientos recibidos y elabora acta para Junta Directiva y envía a Jefe UFI para su revisión
Jefe Departamento Financiero	Recibe informe y llama a técnico para su discusión.
	<b>Existen observaciones</b>
Técnico Departamento Financiero	Realiza cambios al documento y envía a Jefe Departamento Financiero
	<b>No existen observaciones</b>
Jefe Departamento Financiero	Envía documento a Gerente para su revisión y autorización
Gerente	Recibe y revisa documento de plan de trabajo.
	<b>Existen observaciones</b>
Jefe Departamento Financiero	Recibe documento, realiza cambios y envía a Gerente para su autorización.
	<b>No existen observaciones</b>
Gerente	Envía a Junta Directiva para su aprobación
Junta Directiva	Recibe y firma acta de autorización del documento

**Proceso:**  
**Elaboración del Plan Anual de Trabajo**



**Proceso:**  
**Elaboración del Plan Anual de Trabajo**

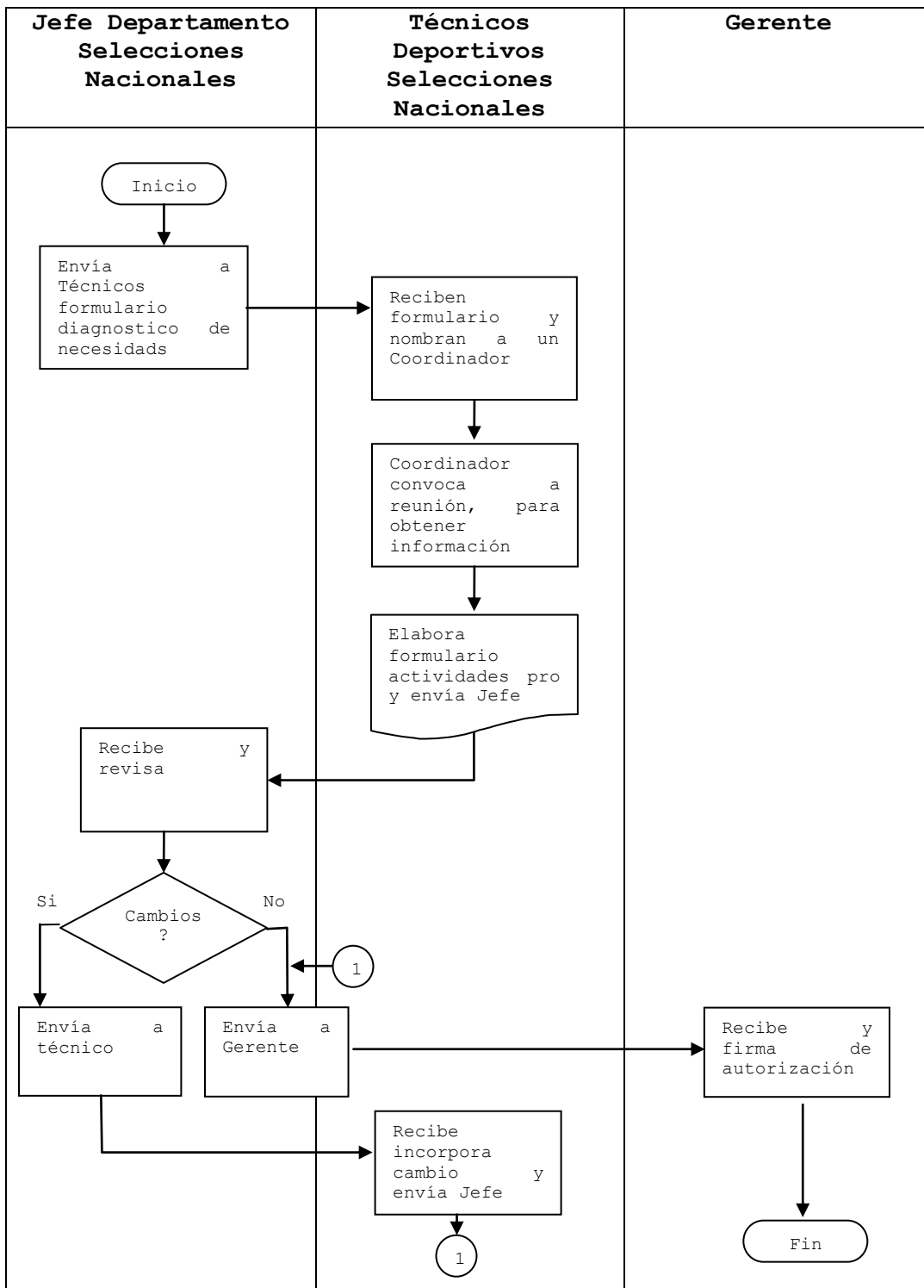


**Proceso:**  
**Formulación de Plan de Actividades del Departamento de Selecciones Nacionales**

Propósito del proceso	
De acuerdo a las necesidades existentes se establecerá el plan de actividades a desarrollar en el próximo período.	
Puestos/Unidades que intervienen	Gerente Jefe de Departamento Selecciones Nacionales Técnicos Deportivos de Selecciones Nacionales
Documentos/formularios utilizados	Diagnóstico de necesidades (formulario K) Actividades propuestas (formulario L)
Responsable	Actividad
Jefe de Departamento de Selecciones Nacionales	Proporciona a Técnicos Deportivos de Selecciones Nacionales el formulario de diagnóstico de necesidades.
Técnicos Deportivos de Selecciones Nacionales	Reciben formulario de Diagnóstico de necesidades y nombran a un coordinador de trabajo.
Técnicos Deportivos de Selecciones Nacionales	Inician el proceso de diagnóstico de acuerdo a resultados obtenidos en el período en gestión.
Técnicos Deportivos de Selecciones Nacionales	Ordena la información obtenida y procede a elaborar el Formulario de actividades propuestas, las cuales deben ser enfocadas a los objetivos y metas institucionales y envía a Jefe de Departamento de Selecciones Nacionales.
Jefe de Departamento de Selecciones Nacionales	Recibe y revisa documento y de no existir cambios envía a Gerente.
	<b>No existen cambios</b>
Gerente	Recibe, revisa y firma de autorización
	<b>Existen cambios</b>
Técnicos Deportivos de Selecciones Nacionales	Recibe observaciones, las incorpora a Documento y remite documento a Jefe de Departamento de Selecciones Nacionales.
Jefe de Selecciones Nacionales	Recibe y envía a Gerente para su autorización.
Gerente	Recibe y firma de autorización.



**Proceso:**  
**Formulación de Plan de Actividades del Departamento de Selecciones Nacionales**



## **LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL**

### 1. Acciones para implementar los procedimientos

- a. La divulgación del manual de procedimientos se realizará a través de los Jefes de unidades, por medio de una circular administrativa.
- b. Presentación del manual, para explicar y plantear inquietudes por parte de los jefes a los responsables de operar el manual.
- c. Reproducción y distribución de los formularios necesarios para cada puesto que interviene en el procedimiento.
- d. La implementación será ejecutada de acuerdo a instrucciones oficiales por parte de la Gerencia.
- e. Dar seguimiento a la implementación de los procedimientos, verificando su debido cumplimiento.

### 2. Acciones para la actualización

- a. Todo cambio solicitado se hará oficial con la resolución de la Junta Directiva.
- b. Anualmente deberá hacerse una revisión y de existir cambios modificar el documento para autorización por Junta Directiva.

- c. Todo cambio en los pasos o descripción de procedimientos, deberá ser corregido en la descripción narrativa como también en el flujograma.
- d. El manual debe enviarse a los niveles superiores de la Federación, con la finalidad de actualizar el conocimiento sobre la estructura y su relación entre unidades.

**FORMULARIO A**  
**FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL (FESFUT)**  
**Departamento de Almacén**

---

Formulario de Requerimiento de Implementos Deportivos

No. \_\_\_\_\_

Unidad Solicitante: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

<b>Material solicitado</b>	<b>Unidades</b>	<b>Cantidad</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Fecha: \_\_\_\_\_

Sello:

\_\_\_\_\_  
Nombre de solicitante

\_\_\_\_\_  
Nombre de Recibido

\_\_\_\_\_  
Firma de solicitante

\_\_\_\_\_  
Firma de Recibido

FORMULARIO B

**FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL (FESFUT)**  
**Departamento Técnico**

---

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
<b>A. TÉCNICAS</b>			
1.HERRAMIENTAS TÉCNICAS			
2.CONOCIMIENTO EN EL MANEJO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS			
<b>B. ADMINISTRATIVA</b>			
1. HERRAMIENTAS TÉCNICAS			
2. SUPERVISIÓN Y ORIENTACIÓN			
3. CONOCIMIENTO EN EL EQUIPO Y HERRAMIENTAS			
<b>C. OTROS</b>			
1. OTROS, ESPECIFIQUE			

\_\_\_\_\_  
Nombre de Coordinador Responsable

\_\_\_\_\_  
Zona responsable

FORMULARIO C

FEDERACIÓN SALVADOREÑA DE FÚTBOL (FESFUT)  
 Departamento Técnico

Fecha \_\_\_\_\_

PROGRAMACION ANUAL DE CAPACITACIÓN

TIPO DE CAPACITACIÓN	NOMBRE DE CAPACITACIÓN	UNIDAD	PUESTO DE TRABAJO	PERÍODO											
				1			2			3			4		
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
ADMINISTRATIVA															
TÉCNICA															
OTROS DE INTEGRACIÓN															

Nombre de Coordinador Responsable: \_\_\_\_\_

Zona responsable: \_\_\_\_\_

FORMULARIO D

**FEDERACIÓN SALVADOREÑA FÚTBOL (FESFUT)**  
**Departamento de Recursos Humanos**

---

Control de asistencia de personal técnico y administrativo

Nombre de Empleado:

\_\_\_\_\_

Unidad de Trabajo: \_\_\_\_\_

Fecha	Horario		
	Lunes a viernes		Sábado
1-02-04	8:00 a.m.	4:00 p.m.	
2-02-04	8:10 a.m.	4:20 p.m.	
3-02-04	8:05 a.m.	4:25 p.m.	
4-02-04			
5-02-04			
6-02-04			
7-02-04			
8-02-04			
9-02-04			
10-02-04			

**FORMULARIO E**

**FEDERACIÓN SALVADOREÑA FÚTBOL (FESFUT)**  
**Departamento de Recursos Humanos**

---

Solicitud de permiso

Fecha de permiso: \_\_\_\_\_

Unidad de trabajo: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Tiempo de ausencia: \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

Motivo: \_\_\_\_\_

Con goce de sueldo  Sin goce de sueldo

Observaciones de Jefe: \_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_  
Firma Solicitante

Sello

\_\_\_\_\_  
Firma Jefe



**FORMULARIO F**

ADQUISICIÓN FESFUT

**ACTA DE APERTURAS DE OFERTAS  
NOMBRE DEL SERVICIOS**

Reunidos en el Auditorium \_\_\_\_\_ de la \_\_\_\_\_,  
San Salvador, a las diez horas del día seis de febrero del año dos mil cuatro, estando  
presentes los representantes de las empresas participantes y personeros de la \_\_\_\_\_,  
se procedió a la apertura de las ofertas recibidas de la Licitación Pública No. \_\_\_\_\_ 2004  
referente al \_\_\_\_\_

Obteniéndose los resultados que se detallan a continuación:

Inicialmente en la apertura de Ofertas se anunciaron los nombre de las personas que  
presentaron las ofertas, monto de la oferta y presentación de garantía de mantenimiento de  
ofertas, según numeral \_\_\_\_\_ de las bases de Licitación Pública No. \_\_\_\_\_ 2004, que fueron  
retiradas los días \_\_\_\_\_ del 2004, por las empresas que presentaron ofertas, las cuales son  
las siguiente:

EMPRESA X  
EMPRESA XX  
EMPRESA XXX

La nómina de las empresas oferentes para está licitación se verifica a través del cuadro de  
control de entrega de ofertas del día \_\_\_\_\_ de 2004, fecha marcada para el recibo de ofertas.

Se deja constancia de lo siguiente:

Que en el acto de apertura de ofertas, a pesar de que no se solicitó ofertas alternativas, la  
Empresa \_\_\_\_\_ presentó una oferta  
total \_\_\_\_\_ alternativa por un monto de  
Dólares de los Estados Unidos de América (US\$\_\_\_\_)

Y estando de acuerdo con lo actuado se cierra la sesión a las once horas con quince  
minutos en mimo lugar y fecha antes apuntado.

**SON CONFORMES**

Por parte de la institución

Lic. \_\_\_\_\_  
Jefe UACI

Lic. \_\_\_\_\_  
Técnico UACI

**POR PARTE DE LOS OFERENTES**

Sra. \_\_\_\_\_  
Empresa X  
Sra. \_\_\_\_\_  
Empresa X

**FORMULARIO G**

INSTITUCIÓN CONTRATANTE

RECEPCIÓN DE OFERTAS LICITACIÓN No. /2004

FECHA:

PROYECTO:

TITULO:

EMPRESA	NOMBRE DE LA PERSONA QUE ENTREGA	FIRMA	FECHA

## FORMULARIO H

1/3

ACTA DE RECOMENDACIÓN DE ADJUDICACIÓN  
LICITACIÓN PÚBLICA No. \_\_\_\_\_/2004  
"NOMBRE DEL SERVICIO"

En la Sala de Reuniones de la Unidad de Adquisiciones y contrataciones institucional, ubicada en el nivel del de la \_\_\_\_\_ en San Salvador a las año dos mil cuatro, Reunidos los miembros de la Comisión de Evaluación de Ofertas de la licitación Pública por invitación No. \_\_\_\_\_/2004 referente al "nombre del servicio", Lic. \_\_\_\_\_ Analista Financiero; Lic. \_\_\_\_\_, Técnico UACI, designado por el Jefe UACI, con el objeto de proceder a evaluar las ofertas de la licitación Pública por invitación antes mencionada, en los aspectos técnicos y economicos-financieros y dar la recomendación a la Autoridad para la adjudicación respectiva. Teniendo presente la documentación de las bases de la Licitación, el acta de Apertura de Oferta y las ofertas de las cinco empresas participantes son: \_\_\_\_\_

La evaluación comprendió tres aspectos que son:

a. Examen preliminar

Analizando los siguientes aspectos:

- I. Especificaciones Técnicas ofertadas de los Bienes y/o Servicios requeridos, que sirvan para determinar si los bienes y/o servicios ofertados se ajustan a los documentos de licitación, de acuerdo al formato requerido en la Sección III de estos documentos.
- II. Carta de aceptación Plana, firmada y sellada por la persona natural o su apoderado, y si es persona Jurídica por el representante Legal o Apoderado.
- III. Garantía de Mantenimiento de oferta: especialmente en lo referente al plazo, monto y si está a favor de la Federación Salvadoreña de Fútbol.
- IV. Copia de Balance General y Estado de resultados (pérdidas y ganancias) de los años solicitados.
- V. Referencias de otras empresas o instituciones en las que haya suministrado bienes o prestado servicios similares, de acuerdo al número mínimo de referencia solicitadas.
- VI. Copia de escritura de constitución de la Persona Jurídica y sus modificaciones, si las hubiere, y la credencial vigente del Representante Legal, verificando que el oferente tenga la capacidad legal de contraer obligaciones con la institución.
- VII. Copia de escritura de Poder, si lo hubiere.
- VIII. Copia de documento único de identidad de la persona natural, representante Legal o apoderado, o copia de pasaporte si es extranjero.

- IX. Número de identificación tributaria (NIT) de la Persona Natural o de la Persona Jurídica.
- X. Cuadro detallado de la experiencia de la Empresa de los últimos dos (2) años, en el suministro de bienes o prestación de servicios similares a los requeridos en esta licitación.
- XI. Formulario del domicilio para notificaciones solicitado.
- XII. Listado o nómina de accionistas o Socios de la Empresa (si es persona Jurídica)
- XIII. Solvencia de pago extendida por el instituto Salvadoreño del Seguro Social y por las respectivas administradoras de Fondos de Pensiones, de las cotizaciones correspondientes, por lo menos, a los treinta días anteriores a la presentación de la oferta.

La comisión de evaluación analizó detenidamente cada oferta, y de ese examen preliminar se verificó lo siguiente:

Que las empresas X y XX presentaron una garantía de mantenimiento de Oferta por 990 días calendario no cumpliendo con lo solicitado en las sub-clausulas IAL 12.3 y IAL 13.1 de la sección II, datos de la licitación, donde se lee textualmente que la garantía de mantenimiento de oferta tendrá una validez de 30 días calendario adicionales a la vigencia o validez de la oferta que es de 90 días calendario a partir de la fecha de la apertura de ofertas, haciendo un total de 120 días calendario.

Que a solicitud de la comisión de evaluación de ofertas se envió nota aclaratoria de conformidad a la cláusula 21. evaluación de ofertas, literal g) copia de escritura de constitución de la persona jurídica y sus modificaciones si las hubiere, a la empresa XXX de fecha de 2004, donde se solicita copia de escritura publica donde se modifica el pacto social en cuanto al domicilio, la cual fue otorgada el de 200X; cabe mencionar que la empresa aclaro lo solicitado en el tiempo requerido.

Que las empresas que pasaron el examen preliminar son las siguientes:

---

Cuales se sometieron al análisis financiero y situación administrativa.

Que las ofertas que cumplieron financieramente son las presentadas por las empresas:\_\_\_\_\_ Por lo tanto estas empresas pasaron a la evaluación de las especificaciones técnicas del suministro requerido.

b. Evaluación de las Especificaciones técnicas:

Solo se evaluaron las ofertas que cumplieron con la etapa I, examen preliminar y etapa II, situación Financiera y Administrativa

Se procedió a evaluar las especificaciones técnicas del suministro sugerido requerido, de dicho análisis efectuado resulto lo siguiente:

Evaluación de las especificaciones técnicas:

Solo se evaluaron las ofertas que cumplieron con la etapa I, examen preliminar y etapa II, situación financiera y administrativa

Se procedió a evaluar las especificaciones técnicas del suministro requerido, de dicho análisis efectuado resulto lo siguiente:

La comisión al analizar la oferta técnica presentada por la empresa \_\_\_\_\_, verifico que no coincide con lo solicitado en la Sección III especificaciones técnicas de los bienes y/o Servicios requeridos de las bases de licitación para el año 2004, observando que las especificaciones técnicas presentadas por este participante corresponden a las especificaciones del proceso Licitación Publica por invitación No.\_\_\_\_\_/2004 por lo que cumple con esta etapa de la evaluación.

c. Evaluación económica

Se analizaron las ofertas que cumplieron las especificaciones técnicas.

En la evaluación económica se revisaron los precios presentada por las empresas participantes para verificar si no presentan errores aritméticos y hacer los ajustes respectivos. De las ofertas habilitadas la que presenta errores aritméticos es la de la empresa\_\_\_\_\_

En conclusión la comisión de evaluación de ofertas recomienda que previa verificación de disponibilidad presupuestaria y de acuerdo a los intereses de la institución, para esta licitación, se adjudique la Licitación Pública por invitación No. \_\_\_\_\_/2004 referente al “**nombre del servicio**” a la empresa: XXX, por un monto ofertado de: \_\_\_\_\_, DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (US\$\_\_\_\_\_)  
Con IVA incluido.

Y no habiendo más que hacer constar en el presente firmamos, a las

Lic.\_\_\_\_\_

Administrador

Lic.\_\_\_\_\_

Técnico UACI



FORMULARIO J

FEDERACIÓN SALVADOREÑA FÚTBOL (FESFUT)  
Unidad de Comunicaciones

---

Formulario de Eventos a realizarse

Evento	Fecha (día , lugar , hora)	Participantes	Categoría	Motivo	Patrocinador

FORMULARIO K

FEDERACIÓN SALVADOREÑA FÚTBOL (FESFUT)  
Departamento de Selecciones Nacionales

---

Hoja de diagnóstico de necesidades

NECESIDADES DEPARTAMENTO	SI	NO	OBSERVACIÓN
A. TÉCNICAS			
1.			
2.			
B. ADMINISTRATIVA			
1.			
2.			
3.			
C. OTROS			
1. OTROS, ESPECIFIQUE			



