

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



"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE  
DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA DENTAL  
DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ARGUETA ESPINOZA, MANUEL RICARDO	AE91014
PÉREZ SIGARÁN, JOSÉ ARNOLDO	PS93006
PÉREZ TORRES, JOSÉ RUDI	PT05002

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

JUNIO DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretario General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : MSc. Roger Armando Arias

Secretario : MSc. José Ciriaco Gutiérrez  
Contreras.

Docente Director : Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Junio de 2012

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

**José Rudi Pérez Torres.**

Le agradezco a Dios todo poderoso por haberme dado vida, fortaleza, sabiduría y bendición económica en cada paso del desarrollo de mi carrera, como de este documento y a mi madrecita querida "Paula Torres Rivera", porque siempre me ha apoyado en todo lo necesario para que yo culminara mis estudios.

**Manuel Ricardo Argueta Espinoza.**

A Dios, a mi familia por su apoyo y a todas aquellas personas que han colaborado en el desarrollo de este proyecto.

**José Arnoldo Pérez Sigarán.**

Agradezco a Dios todopoderoso, por haberme permitido culminar mi carrera con éxito y a todas las personas que me ayudaron en la obtención de mi título.

Resumen ..... i

Introducción ..... iii

ÍNDICE

**CAPÍTULO I**

**ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA, CLÍNICA DENTAL Y GENERALIDADES SOBRE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO.**

I. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR ..... 1

II. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR..... 2

    A. ANTECEDENTES..... 2

    B. MARCO LEGAL..... 6

    C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA..... 6

    D. FILOSOFÍA..... 8

        1. Misión ..... 8

        2. Visión ..... 8

        3. Objetivos ..... 9

        4. Valores ..... 9

    E. CARRERA QUE OFRECE..... 9

        1. Doctorado en Cirugía Dental ..... 10

III. GENERALIDADES DE LA CLÍNICA DENTAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA ..... 10

    A. ANTECEDENTES..... 10

    B. MARCO LEGAL..... 11

    C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA..... 12

    D. FILOSOFÍA..... 14

        1. Misión ..... 14

        2. Visión ..... 14

        3. Objetivos ..... 14

4. Valores .....	14
IV. GENERALIDADES DE UNIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO .....	15
A. DEFINICIÓN.....	15
B. IMPORTANCIA.....	16
C. NIVEL JERÁRQUICO QUE OCUPA.....	16
D. FUNCIONES.....	17
V. GENERALIDADES SOBRE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	19
A. PROYECTO.....	20
1. Concepto .....	20
2. Tipos .....	20
3. Importancia .....	22
B. CICLO DE VIDA.....	22
1. Pre-inversión .....	23
2. Inversión .....	25
3. Operación .....	25
4. Evaluación de los resultados del proyecto .....	26
C. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	27
1. Estudio de mercado .....	28
a) Definición .....	28
b) Análisis de la demanda .....	29
c) Análisis de la oferta .....	29
2. Estudio técnico .....	30
a) Definición.....	30
b) Localización del proyecto .....	30
c) Tamaño del proyecto .....	31
d) Ingeniería del proyecto .....	32
3. Estudio económico .....	32
a) Definición .....	32
b) Importancia .....	33
4. Evaluación financiera .....	33
a) Definición .....	34
b) Componentes .....	35

c) Importancia .....	36
D. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	37
1. Concepto .....	37
2. Herramientas administrativas que la integran .....	38
a) Organigrama .....	38
b) Manual de organización .....	39
c) Manual de funciones y descripción de puestos .....	39
d) Manual de procedimientos .....	40
3. Fundamentos de estrategia .....	41
a) Misión .....	42
b) Visión .....	43
c) Objetivos .....	43
d) Valores .....	44
e) Políticas y procesos .....	45
E. ASPECTOS LEGALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA.....	46

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO (UDFA), EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
A. OBJETIVO GENERAL.....	50
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	50
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	51
A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	51
B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	54
C. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	55
1. Geográfica .....	55
2. Temporal .....	55
3. Teórica .....	55

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
A. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	56
B. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	57
1. Fuentes primarias .....	57
2. Fuentes secundarias .....	58
3. Fuentes terciarias .....	58
C. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	58
D. TIPO DE DISEÑO NO EXPERIMENTAL .....	59
E. TIPO DE DISEÑO TRANSACCIONAL O TRANSVERSAL .....	59
F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	60
1. Clínica Dental .....	61
2. Competencia .....	62
3. Operadores del proyecto .....	63
4. Usuarios del proyecto .....	66
G. TABULACIÓN Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ....	66
1. Tabulación de los resultados .....	67
2. Análisis e interpretación de los datos. ....	67
IV. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CLÍNICA DENTAL	
DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA .....	67
A. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....	67
B. SITUACIÓN ACTUAL .....	69
1. Oferta .....	69
a) Empleados .....	70
b) Pacientes .....	73
2. Demanda .....	77
a) Operadores .....	77
3. Competencia .....	84
C. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES TÉCNICAS ACTUALES DE LA	
CLÍNICA DENTAL .....	85
1. Humano .....	86
2. Tecnológico .....	86
3. Económico .....	86

4. Mobiliario .....	87
5. Localización .....	87
V. APRECIACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO .....	87
A. BENEFICIOS AL USUARIO DEL PROYECTO.....	88
B. CONTRIBUCIONES A LA CLÍNICA DENTAL.....	88
C. RETRIBUCIONES A LOS OPERADORES DEL PROYECTO.....	88
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
A. CONCLUSIONES.....	89
B. RECOMENDACIONES.....	93

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA DENTAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

I. ESTUDIO DE MERCADO.....	95
A. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS.....	95
B. ESTRATEGIAS DE LOS SERVICIOS DE LA UDFA.....	96
C. DEFINICIÓN DE LA MARCA DE LA UDFA.....	97
D. OBJETIVO DE LA MARCA.....	97
E. DESCRIPCIÓN DE LA MARCA.....	97
1. Nombre .....	97
2. Logotipo .....	98
3. Eslogan .....	98
4. Sello .....	99
F. PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS.....	99
1. Estrategias de promoción .....	99
a) Venta personal .....	99
b) Publicidad .....	100
c) Relaciones públicas .....	100
d) Marketing directo .....	100
G. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA.....	100
H. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	101

I.	MERCADO META.....	102
J.	LA COMPETENCIA.....	103
K.	ANÁLISIS DE LA OFERTA DE LOS SERVICIOS DE LA UDFA.....	104
II.	ESTUDIO TÉCNICO.....	104
A.	LOCALIZACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO .....	104
B.	TAMAÑO DE LA UDFA.....	105
C.	INGENIERÍA DE LA UDFA.....	105
1.	Recurso Humano .....	105
a)	Personal Directivo .....	106
b)	Personal Operativo .....	106
2.	Mobiliario y equipo de oficina .....	106
3.	Insumos .....	107
D.	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LA UNIDAD.....	108
III.	ESTUDIO ECONÓMICO.....	110
A.	INVERSIÓN TOTAL.....	110
1.	Gastos en mobiliario y equipo .....	110
2.	Gastos de insumos para la operación de la UDFA .....	111
3.	Gastos de operación .....	112
a)	Sueldos y salarios .....	113
b)	Servicios básicos .....	114
c)	Imprevistos .....	114
B.	FLUJO DE GASTOS.....	115
C.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	116
IV.	EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA, IMPACTO QUE GENERA EL PROYECTO: COSTO-BENEFICIO .....	116
V.	ORGANIZACIÓN DE LA UDFA .....	120
A.	GENERALIDADES.....	120
1.	Nombre .....	120
2.	Definición .....	121
3.	Logotipo .....	121
4.	Eslogan .....	122

5. Sello .....	122
B. FUNCIONES GENERALES DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO .....	122
C. FILOSOFÍA DE LA UDFA.....	124
1. Misión .....	124
2. Visión .....	124
3. Objetivos .....	124
4. Políticas .....	125
5. Valores .....	125
D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	125
1. Nivel de dirección .....	125
2. Nivel operativo .....	125
3. Generalidades de los puestos de la UDFA .....	126
E. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	127
1. Manual de organización .....	127
2. Manual de funciones y descripción de puestos. ....	150
3. Manual de procedimientos .....	150
VI. PROCESO LEGAL Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO. ....	150
A. ACTIVIDADES DEL PROCESO LEGAL Y CREACIÓN FÍSICA DE LA UDFA. ....	151
B. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA UDFA. ....	153
BIBLIOGRAFÍA .....	154
ANEXO .....	164

## RESUMEN

La Clínica Dental ha enfrentado dificultades administrativas y operativas durante un período de tiempo considerable, impidiéndole su crecimiento, competitividad y auto sostenibilidad. De modo que, ha sido el foco de atención del Decanato y demás involucrados en tomar decisiones al respecto, por lo cual surge la iniciativa de búsqueda de soluciones que sean factibles de llevar a cabo, con énfasis en los recursos disponibles con los que cuenta la institución.

De manera que, para promover una estructura integral de mejora en el desempeño de las actividades, se requiere tanto del apoyo de las autoridades como del personal involucrado en el desarrollo de los procesos, de modo que garanticen el éxito en todos los planes que dicha organización emprenda.

Para la presente investigación se ha hecho uso del método científico, así como de otros auxiliares a este como lo es el analítico y deductivo, cabe destacar, que los hallazgos en la exploración de campo indican que la población encuestada correspondiente a las 41 escuelas, de las 9 facultades del Campus Central de la Universidad de El Salvador, consideran necesarios los proyectos de mejora y están dispuestos a cooperar

en el impulso con los grupos de tesis; por lo tanto, representan un segmento potencialmente activo para ser explotado. Asimismo, se determinó la necesidad de los estudiantes de poner en práctica sus conocimientos para desarrollarse académica y profesionalmente.

Con base a la investigación realizada se concluye que el proyecto tiene factibilidad de mercado, técnica, económica y de impacto social, por lo tanto se recomienda la creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, detallándose el nombre con que nace, su definición, la filosofía a partir de la que se regirá su operación, así como los objetivos que se persiguen con la prestación de proyectos de mejora y las herramientas administrativas que deberán auxiliar a las personas encargadas de la dirección de la UDFA.

## INTRODUCCIÓN

Este documento está en correspondencia a tres elementos fundamentales:

El Capítulo I, se refiere a los antecedentes de la Facultad de Odontología, abordado desde una perspectiva administrativa, en el se cual se concebirá como la noción de todos los componentes teóricos de referencia, tomados como verdaderos en la sustentación de la investigación, y no menos importante, es el marco legal para el establecimiento de los reglamentos que rigen una unidad de apoyo administrativo al interior de la Universidad de El Salvador.

Precisamente, éste capítulo contiene las generalidades de la Universidad de El Salvador y de la Facultad de Odontología describiéndose brevemente sus antecedentes, la carrera que ofrece a la sociedad, y la vinculación Facultad-Clinica-Usuarios.

De tal manera, que el objetivo que persigue un estudio de factibilidad es obtener la visión global de lo que se puede o no realizar al ejecutar este proyecto, así como la posibilidad de rechazo o espera de la creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador (UDFA), como alternativa de

beneficio a los estudiantes de la Facultad y también para la comunidad que demanda sus servicios.

Además, se presentan las generalidades sobre la Formulación y Evaluación de Proyectos, en el cual se hacen breves descripciones de cada uno de los elementos que lo integran, con el objetivo de comprender estos términos conceptuales.

Y luego, los aspectos legales con el objetivo de obtener las directrices para la creación de la unidad acorde a lo establecido en la ley orgánica de ésta, ya que tiene que nacer a la vida jurídica para tener la capacidad de adquirir derechos y obligaciones.

En el Capítulo II, en primer lugar se plantean las generalidades de la investigación, así como los objetivos y la correspondiente metodología, ésta como una guía para encontrar la solución a la problemática administrativa que enfrenta la organización en estudio.

En segundo término, se determinan las áreas de análisis y el correspondiente universo y muestra para cada una de ellos.

Asimismo, se presenta la forma en que se tabulan, grafican y se analizan los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos.

Por último, con el diagnóstico de la situación actual de la Clínica Dental, se logra determinar que las unidades de análisis

requieren de la creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, que les permitiría llevar a cabo proyectos de mejora y convertir a la clínica antes mencionada en una organización de alto rendimiento, a nivel administrativo como operativo.

Finalizando con el Capítulo III, se describe la propuesta en siete elementos que se detallan a continuación, como parte integral del estudio de factibilidad para la creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

En primera instancia el planteamiento en el estudio de mercado realizado un detalle de los aspectos importantes que identifiquen la Clínica Dental, como lo es el nombre, definición, eslogan, logotipo y sello de la unidad a implementar; así mismo se denotan características específicas de la oferta y la demanda en la que estará inmersa la UDFA, y por último la competencia como parte importante para la mejora de los servicios que se brindan.

Por otro lado, se da lugar al estudio Técnico en el que se detallan todos los recursos materiales, tecnológicos y de espacio físico necesarios para echar a andar el proyecto en estudio.

En concordancia con la etapa anterior, se presenta el estudio económico a través del cual se proyectan las fuentes y recursos monetarios a utilizar desde inicio de las operaciones.

Así mismo, con base al estudio económico, se ha determinado el impacto que la implementación de la unidad tendrá en un futuro en la sociedad en general, por lo que se ha realizado una valuación costo beneficio por áreas a desarrollar al interior de la Unidad Productiva de dicha facultad.

Aunado a las etapas del estudio de factibilidad, se provee de las herramientas administrativas tales como: Los manuales administrativos y perfiles de puesto, como parte fundamental para el desarrollo de las actividades que se realizarán a diario por el personal encargado la unidad.

Finalmente, se describen de manera clara las actividades para la puesta en marcha del proyecto y su respectivo cronograma.

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA, CLÍNICA DENTAL Y GENERALIDADES SOBRE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO.**

#### **I. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

De acuerdo a wikipedia.org (2011), Los antecedentes históricos más relevantes de la Universidad de El Salvador son:

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

Desde la década de 1950, se convirtió en el principal referente de pensamiento de la izquierda salvadoreña y uno de los más importantes núcleos de oposición a los gobiernos autoritarios y militaristas del país, por esta actitud, muchos de sus estudiantes y catedráticos fueron víctimas de la represión

militar. Hasta 1965 fue el único centro de estudios superiores del país y la que concentraba la mayor parte de la comunidad intelectual de El Salvador. En ese año se autoriza la creación de la primera universidad privada del país, la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". Se considera, que estas instituciones, surgen como una respuesta de los sectores conservadores de la sociedad salvadoreña, que buscaban en ese momento una alternativa acorde a su pensamiento, ante la línea progresista que había adoptado la Universidad de El Salvador.

## II. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Según el catálogo académico pre-grado de la Universidad de El Salvador (2011), Los antecedentes de la Facultad de Odontología, así como su filosofía organizacional son los siguientes:

### A. ANTECEDENTES

Se atribuye el honor de fundación de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, al Dr. Rafael Zaldívar, Médico de profesión, graduado de la Universidad de Paris y quien dirigió los destinos del país de 1876 a 1884. Algunos historiadores atribuyen al ex-presidente General Don Francisco

Menéndez (1885-1890), haber concretizado éste hecho con la emisión del respectivo decreto de fundación. En apego a un juicio histórico, puede decirse que a ambos se les adjudica el mérito. Uno como médico, humanista y amante del progreso y el otro, como un hombre visionario e impulsador de la instrucción pública.

Debido a los acontecimientos políticos, sociales y militares de la época, el mencionado decreto no se materializó, sino hasta la gestión del General Tomás Regalado, quien a instancias del Rector de la Universidad en esa época, el Dr. Ricardo Moreira, quien le dio cumplimiento un 16 de Diciembre de 1899.

Por la proximidad de la natividad, se ordenó el inicio de clases hasta el 2 de enero de 1900.

El comienzo de siglo, marca así la apertura de las actividades académicas de ésta.

Para esa época, la profesión era ejercida por odontólogos nacionales graduados en otros países, especialmente en los Estados Unidos y extranjeros que venían por algún motivo a ejercer al país. Fue así como en sus inicios, funcionó como un "Gabinete Dental" adscrito a la Facultad de Medicina, y tuvo como primer Director al Dr. Manuel María Urreta Uribe (1871-1927), odontólogo Colombiano, graduado de la Universidad de

Boston, U.S.A., posterior al Dr. Urreta, el cargo fue sucesivamente desempeñado por los Doctores Alejandro Cromeyer, Alfonso Salguero y José Llerena H., siendo éste último nombrado como Decano, cuando el Gabinete Dental se transformó en Facultad como tal.

En un inicio, el plan de Estudios comprendía clases teóricas y prácticas de laboratorio clínico que se impartían durante tres años.

El título otorgado era el de Dentista y el local asignado para su funcionamiento estaba ubicado en la esquina formada por la 6<sup>ta</sup>. Ave. Sur y 4<sup>ta</sup>. Calle oriente, al costado sur de la casa y Residencia Presidencial. Las clases teóricas eran impartidas en la Facultad de Medicina, posteriormente se ocuparon otros locales hasta que con la construcción del edificio de la Facultad de Medicina, se impartieron en el inmueble de la Universidad (La Casona), donde estuvo hasta Diciembre de 1955, cuando un incendio destruyó las viejas instalaciones. A raíz del suceso, ocupó por un corto tiempo el antiguo local del Colegio Sagrado Corazón, hasta que en 1958, por gestiones realizadas por el Dr. Julio Oscar Novoa, se trasladó a su actual ubicación en el campus de la Ciudad Universitaria. Fungiendo como Rector el Dr. Carlos Alfaro Castillo, se inauguró el edificio anexo y el auditorium, el cual duplicó la planta física, pero que también,

al igual que el edificio original, fueron dañados por el terremoto del 10 de Octubre de 1986. Ambas instalaciones se encuentran actualmente reconstruidas y habilitadas.

Ahora en el año de 1920, considerado como el del renacimiento de la profesión en el país, se realizaron cambios importantes. Fungía como director del Gabinete Dental el Dr. José Llerena H. El Gabinete Dental fue elevado a la categoría de Facultad y el Dr. Llerena pasó a ser el primer Decano. Este mismo año se establece como requisito de ingreso, el poseer el grado de Bachiller en Ciencias y Letras, se incrementa el número de materias a cursar y el grado a otorgar pasa de Dentista al de Cirujano Dentista.

El año de 1962, siendo Decano el Dr. Adriano Vilanova Marengo, marcó el inicio de un nuevo plan curricular, el cual incluyó cambios sustanciales en contenido e intensidad de estudio. La mayor parte de las materias básicas eran impartidas en la Facultad de Medicina por profesores de ésta y por odontólogos nombrados por la Facultad de Odontología. Este plan experimentó con el transcurso de los años, algunas modificaciones, especialmente cuando se crearon las áreas comunes. 1987, fue también escenario de un nuevo cambio curricular, el cual fue modificado varias veces.

En el año de 2005 se modificó el Plan de Estudios y es el que se encuentra actualmente en vigencia.

## B. MARCO LEGAL

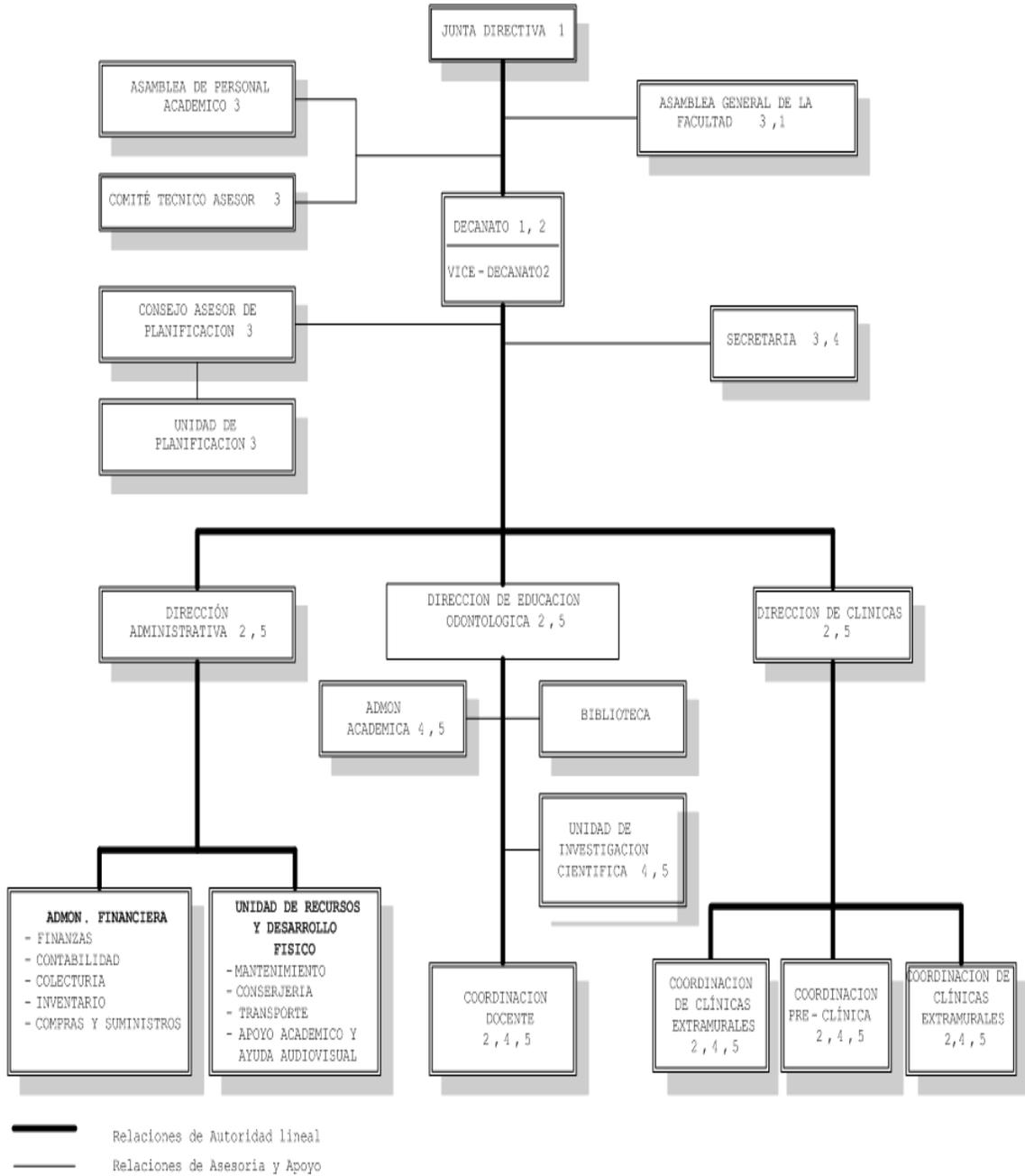
El sitio [www.csj.gob.sv](http://www.csj.gob.sv) detalla que la Facultad de Odontología, así como todo el personal administrativo de la misma, se rige bajo todas las leyes, normas y reglamentos que son referidas por el artículo 12 del Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno de la Universidad de El Salvador o por la abreviatura NTCIE-UES. Las cuales se mencionaran más adelante en los aspectos legales para la implementación de una unidad administrativa, en este documento.

## C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La finalidad de una estructura organizativa, es establecer un sistema de funciones y niveles de autoridad de una entidad para trabajar juntos de forma eficiente para alcanzar las metas propuestas.

De tal manera, que para comprender de mejor forma como está organizada la Facultad de Odontología, se hace uso de la representación gráfica de ésta:

Figura No 1: Organigrama de la Facultad de Odontología.



Fuente: Facultad de Odontología  
 Acuerdo Superior Universitario  
 N° 23-87-89-5

## D. FILOSOFÍA

Según el catálogo Académico, pre-grado de la Universidad de El Salvador (2011), la filosofía de la Facultad de Odontología es la siguiente:

### 1. Misión

Institución que forma profesionales de la Odontología con práctica humana y preventiva, enfatizando en la integración de la docencia, la investigación científica y la proyección social como instrumento de transformación en beneficio de la sociedad salvadoreña.

Es importante considerar la proyección social en la formación de profesionales en la rama Odontológica y de esta manera transfiriéndose el conocimiento en la interacción de los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje, que se lleva a cabo en las prácticas Dentales.

En síntesis, toda la doctrina que se le traslada al alumno se forja a través de la puesta en marcha del conocimiento adquirido.

### 2. Visión

Entidad Formadora de profesionales altamente competitivos, con valores humanos. Líder e incidente respecto de las diferentes

estructuras sociales que actúan en el ámbito de la salud bucal, generando nuevos conocimientos y propiciando su transformación. Las directrices a través de las cuales se dirige la Facultad de Odontología están definidas en la formación de doctores, altamente capacitados que generan aportes novedosos para ser aplicados en el beneficio de la sociedad.

### 3. Objetivos

Formar profesionales, capaces de desarrollarse en el quehacer institucional y privado, dentro del contexto social del país, participando en su permanente transformación e incidiendo en la resolución de la problemática de salud del mismo.

### 4. Valores

En relación a los valores de la Facultad de Odontología, estos no están definidos en el catálogo pre-grado debido a que la Entidad aún no los ha desarrollado.

### E. CARRERA QUE OFRECE

Se destaca que solamente se imparte una carrera, la que se describe en el siguiente apartado.

## 1. Doctorado en Cirugía Dental

El catálogo Académico Pre-grado de la Universidad de El Salvador (2011), Hace referencia al título antes mencionado como el que otorga la Facultad de Odontología al profesional del área de la salud que se ocupa de estudiar, diagnosticar, prevenir y tratar las enfermedades que involucran el sistema estomatognático.

### III. GENERALIDADES DE LA CLÍNICA DENTAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA

Continuando con el catálogo académico pre-grado de la Universidad de El Salvador (2011), Los antecedentes, así como la filosofía de la Clínica Dental son los siguientes:

#### A. ANTECEDENTES

Luego que la Facultad de Odontología fuera fundada mediante un decreto ejecutivo el 16 de diciembre de 1899, se crea 10 años después la Clínica Dental correspondiente a esta facultad, la cual se inicia como una unidad al servicio de la comunidad universitaria, así como de otras personas particulares a ésta. Teniendo en sus principios un área muy reducida para brindar sus respectivas asistencias, pero esto no fue un obstáculo para que el estudiante realizara sus prácticas Odontológicas.

Por otro lado, es de vital importancia mencionar que ésta fue la primera Clínica Dental a nivel nacional en brindar este tipo de servicios, debido a que aún no se habían creado otras unidades con las mismas funciones, en pro de la sociedad en el País.

Por último el 25 de Julio de 2003, en el marco de la celebración de la X Asamblea de la Organización de Facultades, Escuelas, Departamentos, e Institutos de Odontología de la Unión de Universidades de América Latina y del Caribe (OFEDO/UDUAL), es remodelada y reinaugurada las instalaciones del edificio No 2 que alberga las instalaciones de la Clínica Dental.

#### B. MARCO LEGAL

Ésta, al igual que la Facultad de Odontología se rige a través de Leyes Universitarias, normativos reguladores específicos de sus actividades académicas y su reglamento interno, de la fecha 17 de julio de 1974, publicado en el Diario Oficial, tomo 244 No. 136 del 23 de julio de 1974.

De acuerdo a lo anterior, estas legislaciones son las que regulan las actividades y procedimientos al interior de la Unidad Odontológica, siendo estas de suma importancia para regir su administración.

### C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

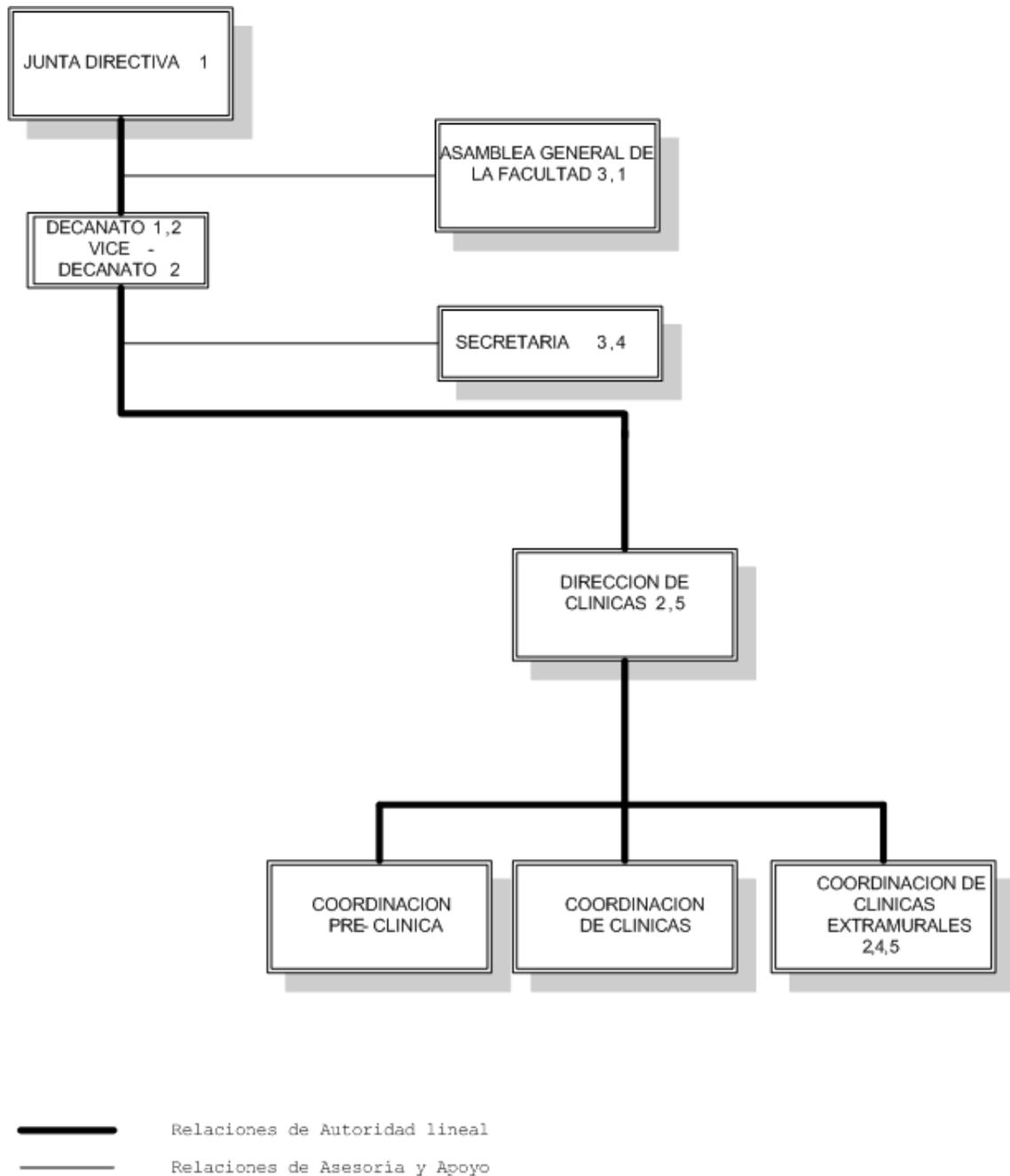
La forma en que las organizaciones presentan su estructura organizativa hace denotar la eficiente o deficiente comunicación que existe dentro en ellas, así como los niveles de mando al interior de tales entidades.

De manera que para conocer la condición en que la Clínica Dental de la Facultad de Odontología está estructurada, se hace necesario mencionar lo siguiente:

En primer lugar ésta entidad es regida en su nivel más alto por el Decano y Vice Decano, en segundo lugar y no menos importante se encuentra el Director de Clínica, que es la persona encargada de dirigir las actividades cotidianas, y por último se encuentra el personal administrativo de dicha unidad, el cual realiza las actividades diarias.

De acuerdo a lo anterior se presenta el siguiente organigrama para analizar a profundidad la estructura de la Clínica Dental:

Figura No 2: Organigrama de la Clínica Dental



Fuente: Facultad de Odontología

Acuerdo Consejo Superior Universitario  
N° 23-87-89-5

## D. FILOSOFÍA

A continuación se detallan los elementos más representativos de la filosofía de la Clínica Dental:

### 1. Misión

Cabe mencionar que no está plasmada por escrito, por lo tanto debe ser formulada en relación a la Misión de la Facultad de Odontología.

### 2. Visión

En concordancia con lo antes expresado, la Clínica Dental no posee una visión propia como entidad, por lo que se tiene que proceder a su formulación.

### 3. Objetivos

En cuanto a los objetivos organizacionales, la Clínica no cuenta con los suyos, que determinen el fin de dicha organización. De manera que se vuelve necesario diseñarlos.

### 4. Valores

En relación a los valores, de igual forma no se cuenta con ellos; por lo que es necesario unificarlos con los de la Facultad de Odontología o definir los propios.

#### IV. GENERALIDADES DE UNIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO

A continuación, se presenta el fundamento teórico referente a las unidades en estudio.

##### A. DEFINICIÓN

En las organizaciones no lucrativas, son aquellos órganos comprometidos con el bienestar social y encargados de prestar servicios de orden administrativo a la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, en aras de satisfacer las distintas necesidades requeridas por los involucrados.

Por otro lado, se puede mencionar que las unidades de apoyo "tienen una función especializada, cuya finalidad consiste en aumentar la eficacia y la rentabilidad de los procesos burocráticos, así como el control dentro de una empresa"<sup>1</sup>.

Es decir, que la unidad sirve al propósito de mejorar las funciones administrativas, volviéndola más competitiva en el medio al que emergen, así como la implementación de más y mejores proyectos.

---

<sup>1</sup> R.G. Anderson, *Organización y métodos*. 1ª Ed. (Madrid: EDAF, 1983), p. 17.

## B. IMPORTANCIA

Ésta radica, en proveer de las capacidades y servicios a la organización, de tal manera que le permita analizar, diseñar y perfeccionar las diferentes ideas, adaptándolas a la realidad del mercado en la que incursiona, así pues, facilitando el alcance de los objetivos propuestos.

Asimismo, le permite conllevar problemas tales como:

- ✓ La continuidad de proyectos independientemente de las personas que ocupan los puestos.
- ✓ Transmitir los conocimientos capitalizados a través del tiempo.
- ✓ Crear una cultura organizacional.
- ✓ Detener la deficiente actuación de las principales personas encargadas de los procesos administrativos de la organización.
- ✓ Promover aún más la eficiente actuación de los mismos.

## C. NIVEL JERÁRQUICO QUE OCUPA

Son unidades que ocupan el nivel de staff, lo que significa que no poseen autoridad directa sobre los demás departamentos de la organización y de igual manera no se ejerce autoridad vertical

sobre ellas. Además, estas brindan asesoría especializada a los demás áreas de la organización.

Por tanto, la ubicación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo será de asesoría.

#### D. FUNCIONES

En el sector no lucrativo, se pueden desagregar en dos áreas de impulso, las primeras son las encaminadas al desarrollo institucional y en segundo término, las dirigidas a crear una conciencia social en las personas, ambas alineadas en el manejo sostenible en el largo plazo.

De tal forma, que las funciones encaminadas a la mejora institucional son aquellas que permiten lograr una exitosa administración de los recursos disponibles, logrando con ello el mayor beneficio posible; así que se detallan a continuación parte de las funciones que generalmente son atribuidas a este tipo de unidades:

- ✓ La puesta en marcha de los proyectos sin ejecutar, es decir que son planes por escrito que no se han llevado a cabo y que conllevan beneficios a la organización.
- ✓ La retroalimentación de los conocimientos adquiridos a través de la ejecución de las actividades llevadas a cabo, como parte

importante de la capitalización de las experiencias surgidas a través del tiempo en la labor diaria, y por lo tanto, corregir lo que se ha hecho de forma deficiente.

- ✓ Soporte en el diseño y la implementación de las estrategias, para alcanzar mejores resultados a largo plazo.
- ✓ El fortalecimiento de la capacidad de la organización para conservar su posición de líder en el mercado, con particular énfasis en la participación de la comunidad ciudadana y demás involucrados.
- ✓ Promover y coordinar las actividades de capacitación y motivación dirigidas a los servidores públicos y con ello lograr un mayor grado de desempeño organizacional.
- ✓ Diseñar y proponer instrumentos técnicos administrativos para mejorar la administración de los recursos asignados al organismo.
- ✓ Impulsar el diseño de nuevos proyectos encaminados a la mejora continua.
- ✓ Establecer y hacer cumplir las normas y políticas aplicables en materia de administración de recursos humanos, materiales y financieros.

Consecuentemente, las demás funciones son las que van de la mano con las personas al exterior de la estructura organizacional, para el caso se mencionan las siguientes:

- ✓ La difusión y concientización de la participación solidaria con el objetivo de lograr la ayuda del voluntariado en proyectos actuales.
- ✓ Complementar o suplir las deficiencias de la entidad en la realización de actividades de interés social, a través de la ejecución de proyectos de desarrollo en favor de los usuarios.
- ✓ Lograr la solidaridad de los distintos organismos que apoyan al sector no lucrativo y con ello atraer su interés en colaborar material, económica, técnica y en otras áreas que se necesite.

## V. GENERALIDADES SOBRE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Para llevar a cabo una idea, es necesario plantear las bases teóricas que sirvan de guía en dicho planteamiento y para ello se recaba la siguiente información:

## A. PROYECTO

### 1. Concepto

De acuerdo a Marcial Córdoba Padilla (2006), Un proyecto se define en forma general como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre muchas, una necesidad.

De la misma manera para Wikipedia.org (2011), Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas.

Por otro lado, cabe mencionar que el proyecto como una salida a la problemática dada en la Clínica Dental, tiene como objetivo primordial solucionar la dificultad que se está analizando.

### 2. Tipos

Según mailxmail.com los proyectos están clasificados de acuerdo a criterios tales como:

- ✓ Según su carácter, pueden ser sociales y financieros.
- ✓ De acuerdo al sector de la economía al cual están dirigidos, se tienen los agropecuarios, industriales, de infraestructura social y económica.

- ✓ En cuanto a los objetivos que persiguen, se establecen de prestación de bienes o servicios, y los de investigación.
- ✓ En relación al ejecutor del proyecto, están los del sector público, privado y mixto.
- ✓ En concordancia al tamaño, se plantean los pequeños, medianos, grandes y megaproyectos.

Para efectos de esta investigación, se tomará la clasificación según su carácter, los cuales pueden estipular que "un proyecto puede ser: privado, público o social."<sup>2</sup>

Por lo que Marcial Córdoba Padilla (2006), define los conceptos anteriores de la siguiente manera:

- ✓ proyecto de inversión privado: Es realizado por un empresario particular para satisfacer sus objetivos y los beneficios que él espera del proyecto, son los resultados del valor de la venta de los productos (bienes o servicios) que generará el proyecto.
- ✓ Proyecto de inversión público o social: Busca cumplir con objetivos sociales a través de metas gubernamentales o alternativas, empleadas por programas de apoyo.

En concordancia a lo anterior, el sector al cual va dirigida esta disertación, es el llamado en otras literaturas "el tercer

---

<sup>2</sup> Marcial Córdoba Padilla, *Formulación y Evaluación de proyectos*. 1ª. Ed. (Bogotá: ECOE Ediciones, 2006), p. 7.

sector" o "el sector no lucrativo", y que el autor antes mencionado, unifica en los proyectos de inversión Pública.

### 3. Importancia

Los proyectos ofrecen nuevas iniciativas de acción a las organizaciones, encausando a la administración a comprometerse con el correcto uso de los recursos críticos, cuando éstos están limitados en cantidad y tiempo, así en el ámbito del tercer sector, se valorarán por adelantado los impactos que tendrán y los recursos necesarios para realizarlos, así como una visión clara de las acciones necesarias para obtener el máximo beneficio para la comunidad.

#### B. CICLO DE VIDA.

Es el proceso por el cual se estudian los beneficios que el proyecto dará al operar. Así, retomando los aportes de Marcial Córdoba Padilla (2006), Un proyecto conlleva las siguientes etapas:

- ✓ Pre-inversión.
- ✓ Inversión.
- ✓ Operación.
- ✓ Evaluación de los resultados.

En los proyectos que no requieren inversión, (como sucede

frecuentemente con los sociales) se pasa directamente del análisis de factibilidad a la operación. Sin embargo, hay otros en los que deben cumplirse todas las etapas del ciclo de vida del mismo. Es el caso de creación y establecimiento de unidades Administrativas dentro de entidades Públicas.<sup>3</sup>

Por otro lado, es necesario e importante conocer al detalle cada una de las fases que integran a éste; así que a continuación se desarrolla cada una de ellas.

### 1. Pre-inversión

La cual consiste en identificar, formular y evaluar el proyecto, estableciendo como se llevaría a cabo, para resolver el problema o atender la necesidad que le da origen.<sup>4</sup>

De la misma manera, para el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES (1999), en esta etapa el proyecto es formulado y evaluado, mientras atraviesa por cinco sub-etapas:

- ✓ Idea.
- ✓ Perfil.

---

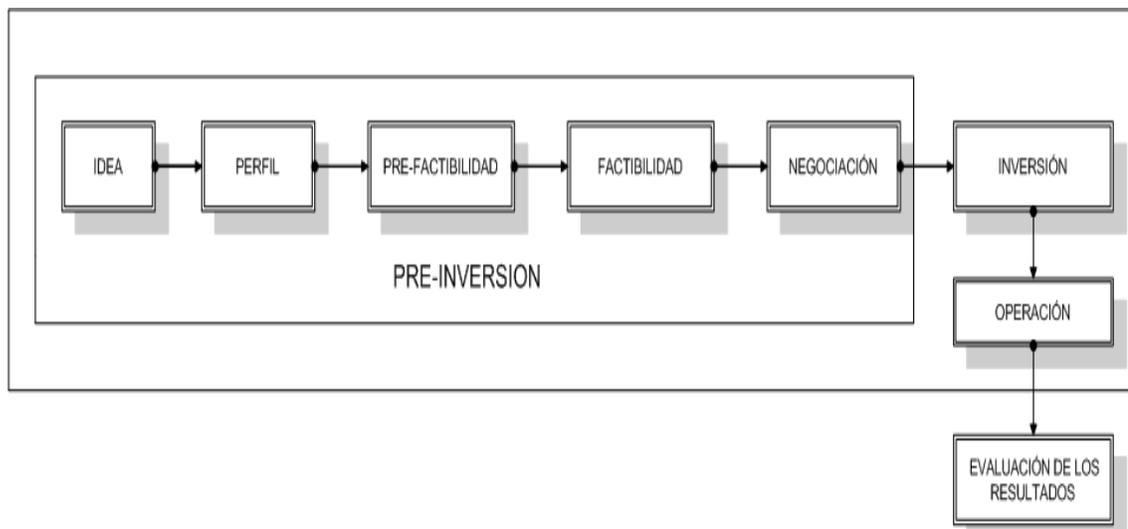
<sup>3</sup> Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez. *Manual: Formulación, Evaluación y Monitoreo de proyectos sociales*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES, 2011

<sup>4</sup> Marcial Córdoba Padilla, *Formulación y Evaluación de proyectos*. 1ª. Ed. (Bogotá: ECOE Ediciones, 2006), p. 12.

- ✓ Pre-factibilidad.
- ✓ Factibilidad.
- ✓ Negociación.

En la gráfica que se presenta a continuación, se denota que cada una de estas, son un prerequisite de la siguiente y el grado de desarrollo es creciente, cabe recalcar que esto es en relación a la anterior.

Figura No 3: Ciclo de vida de un proyecto.



Fuente: Instituto Latinoamericano de  
planificación Económica y Social

En cualquiera de las etapas y de las sub-etapas, se debe decidir entre tres cursos de acción:

- ✓ Rechazo: si no resulta favorable o no está acorde a lo deseado.
- ✓ Demora: Cuando muestra ventajas, pero se estima que su beneficio aumenta si se estudia, ejecuta u opera más adelante.
- ✓ Aceptación: si resulta conveniente.

Luego de haber terminado el estudio que se está realizando, se procede a la toma de decisiones, tomando en cuenta los criterios anteriormente mostrados, en relación a la factibilidad de la idea.

## 2. Inversión

Esta etapa corresponde al proceso de implementación del proyecto, donde se materializan todas las inversiones previas a su puesta en marcha.<sup>5</sup>

Aquí se procura la ejecución de un presupuesto de capital, que previamente se ha elaborado.

## 3. Operación

Se refiere a la fase donde la inversión ya se ha materializado, es decir que está en marcha, y una vez instalado el proyecto, entra en operación y se inicia la generación del producto, bien

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 17.

o servicio.<sup>6</sup>

De lo antes mencionado se afirma que en el desarrollo y seguimiento de los planes, el proyecto entra en actividad óptima generada, en un horizonte previsto.

#### 4. Evaluación de los resultados del proyecto

Es donde se verifica si éste está brindando los resultados esperados y determinar si efectivamente el problema ha sido solucionado por la intervención del plan.<sup>7</sup>

Siguiendo con los aportes de ILPES (1999), La evaluación sirve de marco de referencia para la formulación de un programa o proyecto, permitiendo medir los costos y el impacto (o los beneficios) del mismo, así como las relaciones existentes entre ambos.

Armonizando el planteamiento teórico con la realidad, se llega a la conclusión que es necesario contar con las herramientas administrativas óptimas que permitan la eficiente medición de los resultados para la corrección o modificación de los cursos

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 18.

<sup>7</sup> Ibid.

de acción, en un punto determinado durante la duración del mismo.

### C. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Todo proyecto es necesario que sea sometido a diferentes evaluaciones para determinar de forma precisa si es conveniente llevarlo a cabo o rechazarlo, por lo que el estudio de factibilidad determina las condiciones favorables para ponerlo en marcha.

En relación a lo antes expuesto Baca Urbina (1990), expresa que éste, aunque es la parte fundamental del estudio, dado que es la base para decidir sobre el plan, depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general perseguido.

De manera que para llevar a cabo esta evaluación, existen cuatro estudios aplicados a dicho proceso.

En conformidad con lo anterior, Baca Urbina (1990), Establece que un proyecto conlleva los siguientes estudios:

- ✓ Estudio de mercado.
- ✓ Estudio técnico.
- ✓ Estudio económico
- ✓ Evaluación financiera.

Por lo que a continuación se detalla cada uno de ellos:

## 1. Estudio de mercado

Para profundizar en cuanto a éste punto, se presentan las siguientes definiciones:

### a) Definición

Continuando con Baca Urbina (1990), Menciona que es la primera parte de la investigación formal del proyecto. Consta básicamente de la determinación y la cuantificación de la demanda y la oferta.

Por otro lado para socioempresa.blogspot.com (2008), El inicio del estudio de factibilidad a través del estudio de mercado, tiene la finalidad principal de establecer la demanda efectiva y potencial, de lo que se va a ofertar.

Además, de acuerdo al Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES (1999), Se refiere a una estimación de la demanda y las características de la oferta existente de los bienes o servicios vinculados a la solución del problema.

Finalmente, cabe mencionar que el estudio de mercado da a conocer a quienes se les ofertará el bien o servicio que se producirá y quienes lo demandarán.

### b) Análisis de la demanda

En cuanto a este punto, es necesario realizar un estudio exhaustivo de los niveles de la proyección de ventas, producción y precio para determinar con precisión el volumen de productos con que se debe contar para satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores.

Así para Marcial Córdoba Padilla (2006), El análisis de la demanda consiste en estudiar la evolución histórica y proyectada del requerimiento del producto mediante la ayuda de estadísticas, entrevistas, cuestionario y otros.

### c) Análisis de la oferta

Éste consiste en determinar la forma en que será cubierta la solicitud del proyecto.

De modo que Marcial Córdoba Padilla (2006), Sostiene que la oferta consiste en establecer el vinculo entre la demanda y la forma en que ésta será cubierta por la producción presente o futura de la imagen que se pretende introducir al mercado.

En conclusión, cabe mencionar que de un buen estudio de lo que se va a ofrecer depende la rapidez con que se abastecerá al mercado meta.

## 2. Estudio técnico

Es el que se encarga de determinar los elementos necesarios para producir el producto que se va a suministrar.

De acuerdo a lo antes expuesto, se presentan las siguientes definiciones:

### a) Definición

De acuerdo a esta temática es importante expresar que el estudio técnico se divide a su vez en cuatro partes, que son:

- ✓ Determinación del tamaño óptimo de la planta
- ✓ Determinación de la localización óptima de la planta,
- ✓ Ingeniería del proyecto
- ✓ Análisis administrativo.<sup>8</sup>

En concordancia con lo antes mencionado para socioempresa.blogspot.com (2008), El estudio técnico también llamado "de producción", establece las normas, procedimientos y requerimientos de recursos materiales y humanos para producir el bien o servicio que se ofertará.

### b) Localización del proyecto

Para todo inversionista es de vital importancia conocer el lugar

---

<sup>8</sup> Gabriel Baca Urbina, *Evaluación de proyectos. Análisis y administración del riesgo*. 2ª. Ed. (México: McGraw-Hill, 1990), pp. 8-10.

apropiado en donde se va a establecer la planta o empresa para reducir costos innecesarios en cuanto a la producción y comercialización.

Por lo que Marcial Córdoba Padilla (2006), Explica que la localización del proyecto consiste en fijar desde el punto de vista económico el establecimiento de la dimensión de la planta; es necesario definir donde se va a producir y considerar la ubicación del proyecto, teniendo en cuenta la fuente de insumos (materia prima, energía, mano de obra) a requerir.

### c) Tamaño del proyecto

Para conocer la terminología sobre éste apartado se toman los aportes vertidos por Marcial Córdoba Padilla (2006), Por lo que éste menciona que se califica por la capacidad de producción y requerimientos que de los bienes se tenga, así como también del demandante respectivamente y se deberá definir la selección de los siguientes elementos:

- ✓ Materias primas.
- ✓ Diseño.
- ✓ Márgenes de capacidad a utilizar.
- ✓ Sobrecarga y capacidad productiva.

De tal forma, que la selección de los elementos mencionados anteriormente son la base esencial para la producción de bienes y servicios dentro de una empresa.

#### d) Ingeniería del proyecto

Según, ILPES (1999), En este punto se debe determinar las especificaciones necesarias para La producción del bien o servicio, describiendo el proceso de producción o prestación del mismo.

Por lo que para la presente investigación, servirá de modelo para describir cada uno de los proyectos que gestione la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, de forma independiente en un periodo determinado con el objeto que sean demandados en su debido momento por los operadores de los mismos.

### 3. Estudio económico

#### a) Definición

Para definir este concepto se presentan las siguientes afirmaciones:

Para itescam.edu.mx (2011), Se refiere a los suministros económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos para obtener los recursos básicos que deben considerarse tales como: El costo del tiempo, de la realización y el de adquirir nuevos recursos.

Ahora bien, para tener una mayor claridad sobre éste concepto se menciona que su objetivo es ordenar y sistematizar la

información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.<sup>9</sup>

En resumen, se afirma que éste consiste en realizar un presupuesto general para determinar la cantidad de fondos necesarios para poner en marcha el proyecto.

#### b) Importancia

En cuanto a este punto, la importancia del estudio económico de un proyecto radica en que compara los beneficios y los recursos que se van a emplear para obtener los resultados deseados, estableciendo si conviene o no llevar cabo el proyecto o postergarlo para realizar un respectivo análisis y modificación para ponerlo nuevamente en marcha.

De tal manera que para Gabriel Baca Urbina (1990), La importancia de este estudio es que permite ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores.

#### 4. Evaluación financiera

En la presente investigación no se realizará un estudio con la metodología y los parámetros económicos utilizados en los proyectos de inversión privada, puesto que las situaciones son

---

<sup>9</sup> Ibid

de índole no lucrativo en la cual esta fase se denomina evaluación social del impacto que éste tendrá en la población, para lo que es necesario conocer aspectos tales como:

#### a) Definición

Según Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain (2008), Ésta consiste en comparar los beneficios y los costos que una determinada inversión pueda tener para la comunidad de un país en su conjunto.

Así es preciso mencionar que la evaluación social, es aquella que busca medir el impacto que una determinada inversión tendrá sobre el bienestar de un grupo de personas, por lo que utiliza criterios similares a los que utiliza la evaluación de un proyecto de inversión privada, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se les asocien.

Finalmente, cabe mencionar que la evaluación privada trabaja con el criterio "precios de mercado", mientras que la evaluación social lo hace con "precios sombras" o "precio social", donde parte de los costos o beneficios recaen sobre terceros. Es decir que son aquellos que van encaminados a beneficiar una comunidad en general.

## b) Componentes

Para la Comisión Europea (2002), la evaluación y sus componentes son aquellos conceptos utilizados para la función de valoración de un plan en curso o terminados, de manera tal que sea sistemática y objetiva. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad.

Así, dicha organización plantea que para un mejor desempeño en la evaluación deben cumplir con cuatro principios:

- ✓ Imparcialidad e independencia del proceso de evaluación a partir de la elaboración de políticas, suministro y de la gestión de la asistencia (Separación de la evaluación y responsabilidad para un proyecto, programa o una política).
- ✓ Credibilidad depende de la experiencia y de la independencia de los evaluadores y la transparencia lograda mediante un trámite abierto. Los resultados tendrían que ser ampliamente comunicados. Se deben separar las verificaciones y las recomendaciones.
- ✓ Utilidad: Resultados relevantes y presentados de manera clara y breve, destacando los intereses y las necesidades de los distintos actores, de acceso fácil, en el periodo de tiempo establecido y en el momento apropiado para una mejor toma de decisiones.

- ✓ Participación de las partes interesadas (organizaciones donantes, países asociados, etc.), en la medida de lo posible: las visiones y competencias de los grupos concernidos forman parte integrante de la evaluación; involucramiento de todos los actores para el fortalecimiento de capacidades.
- ✓ En vista de lo antes mencionado, se tomarán en consideración a la hora de implementar los proyectos nuevos y actuales que la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo realizará.

### c) Importancia

La evaluación en proyectos de índole social es necesaria y a la vez imprescindible, ya que proporciona a los encargados una pauta del impacto que éste tendrá dentro de la sociedad, además pone en evidencia los beneficios que aportará.

En relación a lo antes expuesto, Nassir Sapag Chaín y Reinaldo Sapag Chaín (2007), Establecen que ésta, calcula el impacto que el proyecto tendrá en la comunidad.

De acuerdo a lo anterior, la evaluación es importante ya que a través de ésta se puede determinar si el proyecto será realmente necesario llevarlo a cabo independientemente que los costos resulten ser relativamente elevados.

Por otro lado, cabe destacar que forma parte de la importancia el hecho de valorar si es conveniente poner en marcha un

proyecto, el cual ha sido desechado desde el punto de vista privado y que resulta ser bueno desde la perspectiva social.

#### D. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Para una empresa los procedimientos en la obtención del producto o servicio son numerosas y para ello se necesitan personas especializadas que se adecuen de tal manera que produzcan el máximo beneficio.

Por lo que se dan a conocer conceptos necesarios para una mejor comprensión.

##### 1. Concepto

De acuerdo con Enrique Benjamín Franklin Finkowsky (2004), La organización se define como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas.

En relación a lo anterior la empresa posee una serie de herramientas administrativas en las que se apoya para llevar a cabo una eficiente organización.

## 2. Herramientas administrativas que la integran

Entre estas se encuentran las siguientes:

### a) Organigrama

Es una herramienta que toda empresa u organización debe tener, ya que permite verificar los niveles de mando para evitar barreras en la comunicación o inconvenientes al momento de tomar decisiones, por consiguiente una dualidad de mando.

En relación a lo antes planteado se expone lo siguiente:

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.<sup>10</sup>

Por otro lado, cabe mencionar que el organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.<sup>11</sup>

Por todo ello, se puede aseverar que la asignación de actividades por medio de la especialización del trabajo es una

---

<sup>10</sup> Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, *Organización de Empresas*. 2ª .Ed. (México: McGraw-Hill, 2004), p. 78.

<sup>11</sup> Guillermo Gómez Ceja, *Planeación y organización de empresas*. 8ª. Ed. (México: McGraw-Hill, 1994), p. 229.

tarea fundamental para el alcance de sus objetivos. Así, en toda empresa en la que intervienen más de una persona se necesita un determinado nivel de estructura que distribuya las distintas ocupaciones entre los trabajadores.

#### b) Manual de organización

Son muy importantes dentro de una compañía, debido a que sirven de guía para el desarrollo de las actividades del personal que laboran dentro de la ella. Por lo que a continuación se expone la definición bibliográfica de éste:

Son documentos que exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la entidad.<sup>12</sup>

#### c) Manual de funciones y descripción de puestos

Son también llamados manuales individuales o instructivos de trabajo, en los que se precisan las labores, la secuencia de pasos a seguir en una actividad y rutinas de un puesto en particular. Es además una guía de contenido múltiple, ya que es un manual de organización y de procedimiento a la vez.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Ibid., p. 381.

<sup>13</sup>Ibid, p. 383.

Por último, Enrique Benjamín Franklin (2004), Formula que éste es el que precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

#### d) Manual de procedimientos

Para comprender la terminología de este concepto se expone lo siguiente:

Es el que presenta sistemas y técnicas específicas. Señala la secuencia precisa a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito.<sup>14</sup>

Por consiguiente para Enrique Benjamín Franklin Fincowsky (2004), este manual debe contener como identificación lo que se detalla a continuación:

- ✓ Logotipo de la organización. Elemento gráfico que representa a la empresa, organización, unidad o firma
- ✓ Nombre de la organización, el cual lo identifica comercialmente en el medio en el que se mercadea.
- ✓ Denominación y extensión del manual. Nombre y la unidad a la que pertenece.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.

---

<sup>14</sup>Graham Kellog, *Preparación del manual de oficina*. 1ª Ed. (México: Reverté, 1993), p. 97.

- ✓ Número de páginas.
- ✓ Sustitución de Páginas. Actualización de información.
- ✓ Unidades responsables de su elaboración. Nombre de quien lo ha elaborado.
- ✓ Clave de forma. Debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad responsable de elaborar la forma, el número de ésta y el año.

Finalmente, estos manuales contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.<sup>15</sup>

En conclusión, son los que sirven de guía para llevar a cabo las actividades cotidianas para cada puesto y de esta manera lograr la eficiencia en el trabajo.

### 3. Fundamentos de estrategia

Ellas constituyen el corazón y el alma de la administración de las organizaciones que quieren lograr una permanencia sostenible en el mercado en que se desempeñan, a través de un plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocio atractiva y para lograr una ventaja competitiva frente a otras compañías.

---

<sup>15</sup> Guillermo Gómez Ceja, *Planeación y organización de empresas* (México: McGraw-Hill, 1994), p. 382.

### a) Misión

La declaración de la misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (quiénes somos y qué hacemos), describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios.<sup>16</sup>

De acuerdo a Fred R. David (1997), la declaración de la misión es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados".

Por consiguiente, la misión conlleva un exhaustivo análisis de las situaciones en las que se encuentra la empresa en la actualidad, con el objetivo de lograr una herramienta administrativa que responda a los propósitos de la organización, a su vez, deberá estar alineada con los valores institucionales que se practican al interior, por otro lado, le corresponderá un significado real para quienes laboran en la empresa y les servirá como una fuente inspiradora.

---

<sup>16</sup> Ibid., p. 7

## b) Visión

De la misma manera en que se define una misión, se deberá tener en cuenta, el camino que se quiere seguir a través de la declaración de la visión.

Por lo tanto, ésta es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.<sup>17</sup>

En general, el estado en que una compañía desea estar en un futuro, declarándolo a menudo en forma escrita para comunicarlo a sus miembros y demás involucrados, con frases que describen lo que se proponen lograr.

## c) Objetivos

Siguiendo con Fred R. David (1997), se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Si los dirigimos a largo plazo significa más de un año. Además son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar,

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 6

organizar, motivar y controlar con eficacia. También deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Es necesario acentuar, que para establecer los objetivos empresariales es preciso tener bien clara la misión, la cual además de definir una diferencia con otras empresas en el mercado, asimismo contribuyendo a la integración de los objetivos individuales con los de la organización, con el fin de lograr el bien colectivo.

#### d) Valores

Establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la institución, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía; el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de ésta. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva.<sup>18</sup>

Del mismo modo, se conjetura que en la investigación, estos componentes se deberán de tomar en cuenta en el funcionamiento

---

<sup>18</sup> Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, *Administración estratégica*. 8ª Ed. (México: McGraw-Hill Interamericana). p. 14

de la unidad, ya que justifican el accionar de las personas en la filosofía de equipo que se quiere implementar.

e) Políticas y procesos

Nuevamente adoptando los conceptos vertidos por Fred R. David (1997), estos se refieren a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas. Conforme a Thompson y Strickland (2004), el establecimiento de los antes mencionados, ayudan a la puesta en marcha de las estrategias de la siguiente manera:

- ✓ Proporcionan orientación de los niveles superiores a los gerentes de operación, personal de supervisión y empleados con respecto a cómo necesitan hacerse las cosas ahora y qué comportamiento se espera, estableciendo así cierto grado de regularidad, estabilidad y fiabilidad en la manera en que la gerencia ha decidido tratar de ejecutar la estrategia y operar el negocio.
- ✓ Ayudan a guiar las acciones y el comportamiento con la estrategia en toda la organización, establecen límites a los actos independientes y canalizan los esfuerzos individuales y grupales por el camino esperado. También contrarrestan las tendencias de algunas personas a encarar o rechazar los

enfoques comunes. La mayoría de la gente se abstiene de infringir las políticas de la compañía o de pasar por alto las prácticas establecidas sin obtener antes autorización o tener una justificación de peso.

- ✓ Al ser estandarizados, ayudan a proporcionar la coherencia necesaria en la manera como se desempeñan ciertas actividades cruciales para la estrategia en unidades de operación geográficamente dispersas. La eliminación de las diferencias significativas en las prácticas y procedimientos de operación de las unidades organizacionales que desempeñan funciones comunes es a menudo deseable para evitar enviar mensajes confusos al personal interno y a los clientes que hacen negocios con la compañía en varias ubicaciones.

#### E. ASPECTOS LEGALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA.

La Corte Suprema de Justicia en su sitio web [www.csj.gob.sv](http://www.csj.gob.sv), establece que toda gestión al interior de la Institución Educativa se regirá bajo las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Universidad de El Salvador, por sus siglas NTCIE-UES, las cuales se relacionan con la creación, establecimiento y operación de unidades dentro de ella. Estas se refieren a un listado de leyes, reglamentos y normas, con el fin de tener un mecanismo que delimite las responsabilidades y

obligaciones de las personas en las actividades del quehacer diario dentro de ésta.

Por lo que, para efectos de la presente investigación se hace alusión a la independencia en algunos aspectos de la antes mencionada, señalados en la Constitución de la República de El Salvador, en la forma subsecuente:

Art. 61. La educación superior se regirá por una ley especial. La Universidad de El Salvador y las demás del Estado gozarán de autonomía en los aspectos docente, administrativo y económico. Deberán prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra. Se regirán por estatutos enmarcados dentro de dicha ley, la cual sentará los principios generales para su organización y funcionamiento.

Por otro lado, la Ley de Educación Superior, establece lo siguiente:

Art. 76. La Universidad de El Salvador, se regirá por su Ley Orgánica y demás disposiciones internas, en todo lo que no contraríe la presente Ley, debiendo presentar por intermedio del Ministerio de Educación en el plazo máximo de dos años contados a partir de la vigencia de esta ley el proyecto de sus nuevos instrumentos legales.

Por lo que se puede concluir que ambas leyes están enlazadas, con el objetivo de darle vida a la ley orgánica del alma mater.

De acuerdo a lo anterior, el proceso de creación y los requisitos para el establecimiento de unidades están enmarcados en dicha ley. En primer lugar, se reconoce a la asamblea general universitaria como máxima autoridad y se establecen sus facultades, así:

Art. 19. La Asamblea General Universitaria tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

1) Ratificar o no, a propuesta del Consejo Superior Universitario y previo estudio de factibilidad, los acuerdos para establecer, suprimir, fusionar, coordinar o agrupar Facultades, Escuelas, Departamentos, Institutos u otras unidades; conforme a las necesidades de la enseñanza, de la investigación científica o de la conservación y promoción de la cultura y del medio ambiente;

En segundo término, para las actividades del Consejo Superior Universitario, la ley orgánica en la Sección Cuarta le confiere lo siguiente:

Art. 22. Dentro de sus funciones administrativa, docente, técnica y disciplinaria, el Consejo Superior Universitario tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

f) previo estudio de factibilidad, aprobar los acuerdos para establecer, suprimir, fusionar, coordinar y agrupar Facultades,

Escuelas, Departamentos, Institutos u otras unidades, de acuerdo a las necesidades de la enseñanza, la investigación científica, la conservación de la cultura y del medio ambiente; y someterlos a la ratificación de la Asamblea General Universitaria;

Por último, en la Sección Sexta se menciona al Gobierno de las Facultades respecto a las Juntas Directivas, alrededor de esto se detalla que:

Art. 32. Son atribuciones y deberes de las Juntas Directivas:

d) Proponer al Consejo Superior Universitario la creación, supresión, anexión o fusión de escuelas, institutos u otros organismos dependientes de la Facultad a fin de que sean aprobados.

Por otro lado, Respecto a la Gestión del Recurso Humano dentro de estas unidades, la máxima legislación universitaria, en el capítulo VI Sección Tercera manifiesta que:

Art. 49. - Las relaciones de trabajo, individuales y colectivas, entre la Universidad y su personal no docente, se regirán por la legislación nacional y universitaria.

Así como, en otros aspectos relacionados al recurso humano estarán apegadas a lo que diga el régimen nacional en lo referido a materia laboral vigente.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO (UDFA), EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

#### I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### A. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un estudio de factibilidad que permita tomar decisiones para la creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativa y con ello la implementación de proyectos actuales y oportunidades de nuevas ideas de mejora, en pro de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

##### B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Presentar los resultados del estudio de factibilidad de acuerdo al análisis del mercado, estudio técnico, económico y consideraciones del impacto social con la finalidad de determinar la conveniencia de creación de la UDFA.
- ✓ Suministrar de las herramientas administrativas necesarias que permitan al personal encargado del funcionamiento una guía de acción en el desarrollo de sus actividades diarias.

- ✓ Establecer de manera sistemáticas las actividades a llevar a cabo a través de un cronograma para la puesta en marcha del proyecto.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Con el objetivo de presentar las situaciones que dan origen al estudio, se consideran los siguientes aspectos:

### A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

En los últimos diez años el desempeño de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología ha presentado diversas deficiencias tanto en el área de apoyo al funcionamiento, así como en el de las prácticas clínicas, lo cual ha generado un bajo rendimiento operativo-administrativo, presupuestario y promocional.

En cuanto al Director de la Clínica, como encargado del manejo de la unidad odontológica, ha afrontado problemas tales como:

- ✓ Déficit presupuestario: La sumatoria de todos los ingresos percibidos en concepto de aportes de pacientes, para la compra de los insumos que se utilizan en el tratamiento bucal, más los ingresos que la Universidad de El Salvador aporta, como parte del Presupuesto Institucional, no son iguales a los gastos, lo que conlleva a un déficit de ingresos-egresos que ronda los \$85,000.00 Anuales.

- ✓ Donaciones, patrocinios y aportes o contribuciones: Los impedimentos administrativos, no permiten gestionar de manera adecuada los aportes que comunidades altruistas y/o entidades interesadas en el desarrollo de la "Clínica Dental", puedan brindar; cuyos aportes serian utilizados en nuevos proyectos, como la compra de equipos y materiales, certificaciones internacionales, compra de sistemas computarizados para la administración de los expedientes, entre otros.
- ✓ En relación a la imagen del servicio prestado: las proyecciones orientadas al mercado son sin fines de lucro, aclarando que si tienen un costo incurrido en la facilitación de los materiales a utilizar en el tratamiento, ya que lo demás es proporcionado por la Facultad de Odontología. Esto en muchos casos es tomado por los interesados como un servicio de beneficencia, lo cual no es así.

Por otra parte, los futuros Doctores en Cirugía Dental, quienes tienen la responsabilidad de brindar su mano de obra en la ejecución de las actividades cotidianas se ven afectados de la siguiente manera:

- ✓ Recursos limitados para prácticas clínicas: Debido a que los recursos con los que cuenta la Clínica Dental, no son suficientes para sufragar los gastos en insumos y otros materiales, necesarios para llevar a cabo sus respectivas

prácticas, se ven obligados a realizar aportes financieros propios para solventar dichos gastos. Se tiene el potencial pero por falta de recurso no se puede explotar al máximo.

- ✓ Falta de coordinación entre el paciente y encargado de atenderle: La deficiencia en el manejo de la información de los pacientes que llegan por primera vez, con la necesidad de ser atendidos oportunamente, da como resultado un desorden en la información, errores y pérdidas de sus datos, retrasos en las citas que se le extienden al paciente, generando como consecuencia final molestias y en muchos casos la deserción del paciente.

Lo anterior ha impulsado al Decano de la Facultad de Odontología en conjunto con el Director de la Clínica Dental a buscar soluciones, por lo que han surgido diferentes proyectos entre los cuales se mencionan los más relevantes:

- ✓ Sistema informático para el registro y manejo de los expedientes, impulsado por el Decanato de la Facultad de Odontología.
- ✓ Diseño de manuales organizacionales, desarrollado por la Facultad de Ingeniería.
- ✓ Diseño de un plan estratégico, promovido actualmente por un grupo de tesis de la Facultad de Economía.

✓ Certificación de calidad de los procesos, a cargo de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad de El Salvador.

Pero debido al poco apoyo administrativo el impacto que éstos generan es de bajo alcance, ya que no existe una unidad encargada de la implementación, gestión y coordinación de los diferentes proyectos que existen en la actualidad y por consiguiente los que se han de proponer en un futuro próximo.

En concordancia con lo anterior, se establece como propósito central la necesidad de crear la "Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo" para la Clínica Dental de la Facultad de Odontología, con el objetivo de maximizar los beneficios que ésta proporciona a la comunidad en general, y además lograr una mayor rentabilidad que permita la subsistencia a largo plazo de ésta.

## B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En relación a la situación presentada y con el intento de dar una solución óptima a la problemática se formula lo siguiente:

¿En qué medida la creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo de la Clínica Dental en la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador le permitirá lograr una eficiente administración y ejecución de los diferentes proyectos encaminados al desarrollo y mejoramiento de la Unidad Dental?

### C. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación está delimitada de la siguiente forma:

#### 1. Geográfica

El proyecto se llevará a cabo en la "Clínica Dental" de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

#### 2. Temporal

La realización de la presente investigación se desarrollará en el período contemplado de seis meses a partir de Enero de 2012.

#### 3. Teórica

Se recopilará la información bibliográfica necesaria para la investigación contenida en libros, tesis, internet, folletos y entrevistas con personas que conocen de la creación y diseño de unidades encargadas de brindar apoyo y fortalecimiento administrativo a las entidades sin fines de lucro.

### III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los conceptos vertidos por diferentes autores coinciden en que es un conjunto de procedimientos ordenados, que se utilizan en

la obtención del conocimiento a través de la investigación de los fenómenos de interés.

#### A. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de esta investigación, es de vital importancia el uso sistemático que procura el método científico, de tal manera, que se garantice la veracidad de los resultados del trabajo realizado.

De modo pues, que los pasos a seguir según Muñoz Campos (2004), serán: la observación del problema, la hipótesis, el diseño del estudio, el trabajo de campo, esto es, la recogida de datos y el procesamiento de éstos, la forma de mostrar los resultados y la elaboración del respectivo informe.

Consecuentemente, en la investigación a realizar, se hará uso del método analítico como un proceso primario para la modificación y obtención de nuevos conocimientos, a través del análisis y comprensión de cada una de las partes de la realidad en observación.

De la misma manera, la profundización y la correcta interpretación de la situación actual del fenómeno en estudio, está dada por la descomposición de esa realidad, de tal manera que sea fácil de entenderla.

Además, se tomará en cuenta el método deductivo, el cual va de lo general a lo particular o en otras palabras se trata de llegar a conclusiones específicas a través del conocimiento de la información tomada como cierta y comprobar la validez de los resultados por medio del razonamiento lógico.

En resumen, el proceso deductivo lleva al investigador de lo conocido a lo desconocido con poco margen de error.<sup>19</sup>

## B. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### 1. Fuentes primarias

Para definir claramente este concepto se tienen las siguientes afirmaciones:

Según Cesar Augusto Bernal T. (2000), Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la búsqueda. Es también conocida como indagación de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc.

Respecto a las fuentes primarias se tomarán los aportes que brindará la organización que contribuyan al desarrollo de la

---

<sup>19</sup> Roberto Muños Campos, *La investigación científica paso a paso*. 4ª Ed. (San Salvador: El Salvador, Talleres Gráficos, UCA.), p. 23

investigación, tales como entrevistas al Decano, Director y Subdirector de la Clínica Dental, personal Administrativo.

## 2. Fuentes secundarias

Siguiendo con los aportes de cesar Augusto Bernal T. (2000), Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son el origen de los hechos o situaciones, sino que los referencian.

Así, para este autor, son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general todo medio impreso), los documentales, los noticieros y medios de información.

De manera que, para esta fuente de recolección de información se acudirá a libros y tesis que contienen información concreta referida a la temática en estudio.

## 3. Fuentes terciarias

Finalmente, se tienen las fuentes terciarias, las cuales están compuestas por sitios web que servirán de apoyo a la investigación que se realizará.

## C. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Hernández Sampieri (2006), expresa que el diseño de la investigación es el plan o estrategia que se desarrolla e

implementa para obtener la información que se requiere en una investigación.

Para este estudio el tipo de diseño que se utilizará, será el no experimental, debido a que ya existen diversas investigaciones en cuanto a las Unidades de Apoyo Administrativo.

#### D. TIPO DE DISEÑO NO EXPERIMENTAL

Continuando con Hernández Sampieri (2006), afirma que la exploración no experimental se refiere a los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Asimismo, Hernández Sampieri (2006), explica que en este estudio no se construye ningún escenario sino que se observa la situación ya existente, no provocada intencionalmente en la indagación por quien la realiza.

De acuerdo, a lo antes expuesto no se creará ningún evento, sino que se observarán los fenómenos que ya existen para luego realizar su respectivo análisis.

#### E. TIPO DE DISEÑO TRANSACCIONAL O TRANSVERSAL

Para definir en qué consiste este tipo de investigación se expresa lo siguiente:

Hernández Sampieri (2006), Sostiene que las investigaciones transversales son aquellas que recolectan los datos en un solo momento y tiempo.

De manera que, en éste punto se recopilarán datos para luego describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un período dado.

#### F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

La investigación se llevará a cabo en la Clínica Dental de la Facultad de Odontología y en el Campus de la Universidad de El Salvador, además, se considerará objeto de estudio a 4 universidades que ofrecen la carrera de Doctorado en Cirugía Dental.

Dado a que los diferentes segmentos a estudiar presentan universos finitos, el cálculo de la muestra se hará con la fórmula:

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

Donde:

Z= Nivel de confianza

n= Tamaño de la muestra

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error máximo

N= Tamaño de la población

### 1. Clínica Dental

El universo de las personas involucradas con la clínica dental son: 14 en el área administrativa, más, el decano, el vicedecano, el director y la jefatura de clínicas intramurales, y por último, los 31 tutores que auxilian las prácticas odontológicas.

Considerando que la suma de todos elementos de la muestra asciende a 49 individuos, se aplicará la formula antes descrita.

Concepto	valor
z Nivel de confianza del 90%	1.645
p Probabilidad de éxito	0.5
q Probabilidad de fracaso	0.5
e Error máximo	5%
N Tamaño de la población	49
n Tamaño de la muestra	?

$$n = \frac{27.74}{0.78}$$

n= 35.72 Aproximándolo a 36

n= 36 personas

## 2. Competencia

Según odontomarketing.com (2011), Las universidades que brindan la carrera de Doctorado en Cirujía Dental y por lo consiguiente ofrecen servicios Odontológicos son:

- ✓ Universidad Salvadoreña "Alberto Masferrer"
- ✓ Universidad Evangélica de San Salvador
- ✓ Universidad Nueva San Salvador
- ✓ Universidad Autónoma de Santa Ana

Tomando en cuenta que es una cantidad finita menor a 40 elementos, se estudiará a la totalidad.

Por lo tanto:  $N = n = 4$

### 3. Operadores del proyecto

Según los sitios web de la Universidad de El Salvador, los departamentos en los que se desarticulan las diferentes facultades al interior del campus universitario, es la siguiente:

#### a. Facultad de Agronomía

- ✓ Departamento de ingeniería agronómica
- ✓ Departamento agroindustrial

#### b. Facultad de Humanidades

- ✓ Departamento de ciencias de la educación
- ✓ Departamento de idiomas extranjeros
- ✓ Departamento de periodismo
- ✓ Departamento de filosofía
- ✓ Departamento de letras
- ✓ Departamento de psicología
- ✓ Departamento de arte
- ✓ Departamento de ciencias sociales

#### c. Facultad de Ciencias Económicas

- ✓ Departamento de contaduría pública
- ✓ Departamento de administración de empresas
- ✓ Departamento de economía
- ✓ Departamento de mercadeo internacional

d. Facultad de Ingeniería

- ✓ Departamento de arquitectura
- ✓ Departamento de ingeniería civil
- ✓ Departamento de ingeniería mecánica
- ✓ Departamento de ingeniería eléctrica
- ✓ Departamento de ingeniería química
- ✓ Departamento de ingeniería industrial
- ✓ Departamento de alimentos
- ✓ Departamento de sistemas informáticos

e. Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

- ✓ Departamento de relaciones internacionales
- ✓ Departamento de ciencias jurídicas

f. Facultad de Química y Farmacia

- ✓ Departamento en química y farmacia

g. Facultad de Odontología

- ✓ Departamento de doctorado en cirugía dental

h. Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

- ✓ Departamento de matemáticas
- ✓ Departamento de biología
- ✓ Departamento de física
- ✓ Departamento de química

i. Facultad de Medicina

- ✓ Departamento de doctorado en medicina
- ✓ Departamento de laboratorio clínico

- ✓ Departamento de anestesiología-inhalo
- ✓ Departamento de radiología e imágenes
- ✓ Departamento en nutrición
- ✓ Departamento de educación-salud
- ✓ Departamento materno infantil
- ✓ Departamento de fisioterapia
- ✓ Departamento de salud ambiental
- ✓ Departamento de enfermería
- ✓ Departamento de optometría

De acuerdo a lo anterior, se totalizan 41 departamentos que pueden generar proyectos que coadyuven en el desarrollo de la Clínica Dental.

	Concepto	valor
z	Nivel de confianza del 90%	1.645
p	Probabilidad de éxito	0.5
q	Probabilidad de fracaso	0.5
e	Error máximo	5%
N	Tamaño de la población	41
n	Tamaño de la muestra	?

$$n = \frac{27.74}{0.78}$$

$$n = 35.72$$

n = 36 Jefes de Departamentos

#### 4. Usuarios del proyecto

Los pacientes o clientes de la Clínica Dental registrados en los expedientes son 865 personas, entonces, como la muestra es finita, se aplica la fórmula establecida.

Concepto	valor
z Nivel de confianza del 90%	1.645
p Probabilidad de éxito	0.5
q Probabilidad de fracaso	0.5
e Error máximo	5%
N Tamaño de la población	865
n Tamaño de la muestra	?

$$n = \frac{585.18}{2.84}$$

n= 206.30      n= 206 personas

#### G. TABULACIÓN Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En éste aspecto primeramente se hizo el levantamiento de toda la información necesaria a través de los instrumentos diseñados, la que será necesaria para el realizar el respectivo diagnóstico de la situación actual de la Clínica Dental, por lo que fue necesario su respetiva tabulación, representación gráfica, análisis e interpretación de la información.

## 1. Tabulación de los resultados

En este punto se ordenó toda la información recopilada en tablas que contienen las frecuencias y la cantidad porcentual respecto a las respuestas proporcionadas por las personas encuestadas en cada segmento en estudio. Para luego representarla en gráficas de pastel para una mejor abstracción de los resultados.

## 2. Análisis e interpretación de los datos.

Luego de haber sido presentada la información de forma gráfica, se procedió al respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el levantamiento de la investigación, lo que conlleva a la toma de decisiones para darle solución a la problemática dada al interior de la Clínica Dental.

# IV. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CLÍNICA DENTAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA

## A. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico de las cuatro unidades en estudio se desarrollaron instrumentos de recopilación de datos, para cada una de ellas, en la que se desagregan grandes áreas de estudio:

- ✓ Oferta: Empleados y pacientes, los que demandan soluciones a las deficiencias administrativas y que vienen a ser insumos a proyectos de mejora que van a ser demandados en el futuro por los operadores.
- ✓ Demanda: Operadores de proyectos, las 41 escuelas de las distintas Facultades de UES, que tienen la necesidad de realizar investigaciones de campo como requisito legal para su graduación.
- ✓ Competencia: Universidades que imparten Doctorado en Cirugía Dental, que a manera de comparación se recopiló información acerca de los procesos, con el fin de instruirse con las experiencias de ellos y llevar a cabo de mejor manera los proyectos de mejora.

Con el objetivo de justificar la creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento administrativo, es necesario realizar un estudio que demuestre la existencia de problemas en el desempeño diario de la Clínica Dental, a través de las unidades de análisis; de esta manera los razonamientos se harán bajo el esquema de la demanda y oferta de proyectos que den una solución a problemáticas detectadas en ésta. Así en primera instancia, se destaca que es evidente desde un primer contacto con los sistemas de atención a los pacientes, que existen una serie de situaciones irregulares que condicionan a concluir en la urgencia de una pronta solución de éstas.

Ahora para fundamentar la aseveración mencionada en el párrafo anterior, se enumeran las deficiencias determinadas a través de los instrumentos dirigidos a los pacientes y empleados, por el lado de la oferta; y a los jefes de departamentos de las distintas Facultades del Campus Central de la Universidad de El Salvador, por la demanda de proyectos que den soluciones a las situaciones antes planteadas.

Además, se encuentran las universidades que brindan la carrera de Doctorado en Cirujía Dental y por lo consiguiente ofrecen servicios Odontológicos, a lo que se le prestará la atención necesaria para conocer las técnicas administrativas aplicadas para lograr la eficiencia y con ello estudiar la posibilidad de implementación en la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de nuestra Alma Mater.

## B. SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se presenta el diagnóstico de la situación que en este momento adolece la administración:

### 1. Oferta

Los pacientes y empleados son los que demandan mejoras de actividades realizadas con deficiencia al interior de la Clínica

Dental de la Facultad de Odontología, y son éstos los que generan los insumos para el desarrollo y la implementación de ideas que corrijan los procesos llevados a cabo diariamente a través de proyectos.

#### a) Empleados

De esta manera, al encuestar a los empleados se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ La estabilidad laboral que se ofrece en la Unidad productiva es buena, ya que el 58% tienen más de 10 años de estar al servicio de ésta (Anexo 1, tabla N° 2).
- ✓ Se cuenta con un personal adecuado al nivel de estudio (Anexo 1, tabla N° 3).
- ✓ De las áreas más prioritarias, se encuentran las organizativas con un 22%, administrativa con 19% y mantenimiento y equipo en 14%, que suman 55% de la totalidad (Anexo 1, tabla N° 4).
- ✓ No existe liderazgo para promover planes de mejora dentro de la Clínica Dental, ya que el 67% de los empleados desconoce de proyectos (Anexo 1, tabla N° 5).
- ✓ De acuerdo a la mínima cantidad de planes que se elaboran para la Clínica, un 83% de los encuestados mencionó que esos proyectos no han funcionado, o no han dado los frutos esperados (Anexo 1, tabla N° 6).

- ✓ Al interior de la Unidad Dental no existe coordinación ni se aplican los principios administrativos de una manera eficaz, ya que al 69% de las personas no se les resuelve a tiempo sus problemas de trabajo (Anexo 1, tabla N° 7).
- ✓ El desarrollo del personal es poco debido a que el 56% manifiesta que nunca le han brindado algún tipo de capacitación (Anexo 1, tabla N° 8).
- ✓ No existen políticas de motivación al personal, ya que el 72% manifiesta que no se les involucra ni al menos en el desarrollo de algún plan (Anexo 1, tabla N° 9).
- ✓ Existe una prioridad por involucrar al personal en la ejecución de proyectos, debido a que el 100% exige ser tomado en cuenta para obtener mejores resultados (Anexo 1, Tabla N° 10).
- ✓ La persona encargada de la dirección de clínicas se encuentra con una sobre carga de trabajo en las tareas que realiza dado que hecho de resolver problemas de índole operativo con los odontólogos practicantes le conlleva casi la totalidad de su tiempo, por lo que no puede dedicar tiempo al área administrativa de una manera eficiente. Esto se demuestra con el hecho de estar a cargo del 94% de las actividades (Anexo 1, tabla N° 11).
- ✓ Los procesos administrativos han tenido una calificación tendiente a la ineficiencia, por lo que se necesitan mejoras,

esto se demuestra con el 36% en calidad de malo, 42% en bueno y solamente un 22% en muy bueno, a esto se le suma el importante dato de un 0% en la alternativa que los define como excelentes (Anexo 1, tabla N° 12).

- ✓ En la organización de la Unidad se necesita más apoyo, ya que un 72% de personas desconocen sus funciones (Anexo 1, tabla N° 13).
- ✓ Continuando con la organización de la clínica, el 67% del personal manifiesta que las actividades que desempeñan no están de acorde al puesto que ocupan (Anexo 1, tabla N° 14).
- ✓ En cuanto al clima organizacional se deben enfocar esfuerzos de mejor manera, lo que se ha visto reflejado con un 58% que estima que raras veces existe una comunicación entre las distintas áreas por lo que no se puede esperar un buen resultado (Anexo 1, tabla N° 15).
- ✓ En relación a la disponibilidad de las personas de la Clínica en apoyar a un encargado o equipo de impulsar mejoras, el 89% ve a bien el conllevar una mejora del quehacer diario de la Clínica (Anexo 1, tabla N° 16).
- ✓ Respecto a la resistencia al cambio, se determinó que el 100% de los encuestados están dispuestos a cambios propuestos (Anexo 1, tabla N° 17).
- ✓ De los recursos humanos que cuenta la organización, el 31% asegura que si se cuenta y el 69% dice que no. Este resultado

es lógico puesto que con la falta de información que el personal tiene se desconoce del potencial con que se cuenta (Anexo 1, tabla N° 18).

- ✓ En cuanto a la capacidad técnica, se demuestra que no se cuenta con la suficiente para brindar un buen servicio a los pacientes, esto se puede observar ya que el 64% de los encuestados manifestó que no la poseen (Anexo 1, tabla N° 19).
- ✓ Se ha demostrado que no cuentan con una Filosofía Empresarial que le brinde el rumbo a donde se quiere llegar, debido a que el 69% expresó que no y el 31% que si (Anexo 1, tabla N° 20).
- ✓ Un gran porcentaje de los empleados han recibido más de alguna queja por parte de los pacientes, de tal manera que el 58% han sido abordados para expresarle sus malestares (Anexo 1, tabla N° 21).

#### b) Pacientes

Asimismo, al encuestar a los pacientes se establecieron los siguientes resultados:

- ✓ La mayoría de usuarios que visitan la Clínica Dental son del género femenino en un 67%, los cuales corresponden al rango de edad de 30-60 años, y con niveles de educación relativamente bajos, por consiguiente con ingresos económicos de igual mane(Anexo 4, tablas N° 1, 2,3 y 4).

- ✓ Se necesita apoyo a la organización desde el inicio del proceso, ya que el 67% opina que no han sido inducidos o informados debidamente (Anexo 4, tabla N° 5).
- ✓ Es necesario el uso de tecnología para llevar a cabo la programación de actividades, específicamente la programación de las citas, esto se justifica con un 73% de pacientes involucrados en el problema (Anexo 4, tabla N° 6).
- ✓ De igual manera que el literal anterior, en la toma de datos se respalda la problemática con los resultados obtenidos, ya que el 55% de los pacientes no han pasado por un eficiente proceso administrativo (Anexo 4, tabla N° 7).
- ✓ El hecho de interactuar con el paciente de forma proactiva es parte importante de toda organización. De los datos obtenidos se observa que el paciente tiene poca comunicación con los encargados de la entidad (Anexo 4, tabla N° 8).
- ✓ El mal manejo de los expedientes no debe ser percibido por los pacientes o usuarios del sistema, ya que es un proceso plenamente interno. En este caso existe un 6 % que califica como malo y un 16% que necesitan mejorar el manejo de estos (Anexo 4, tabla N° 9).
- ✓ Los servicios prestados por parte del personal no odontólogo son en cierta medida deficientes y se debe enfocar esfuerzos para brindar un buen servicio, debido a que el 36% afirmó que

la atención es regular, y un 23% expresó que necesita mejorarse en esta área (Anexo 4, tabla N° 10).

- ✓ Existe poco esfuerzo alguno para dar a conocer los servicios que la clínica brinda, razón por la cual la cartera de clientes no aumenta, influyendo de manera directa en los ingresos de la Institución. Esto se refleja con un 65% de los pacientes que afirmó que conocieron de los servicios a través de un amigo (Anexo 4, tabla N° 11).
- ✓ En relación al enunciado anterior existe una necesidad primordial de promocionar los servicios a través de un medio formal, ya que el 96% de los usuarios contestó que amerita dar a conocer los servicios de la Clínica (Anexo 4, tabla N° 12).
- ✓ Es importante reconocer que a pesar de no existir esfuerzos por parte de la Clínica en proyectarse a la sociedad, ésta goza de un reconocimiento, esto se ha logrado a través de terceros y no por los esfuerzos que se realizan; puesto que una gran proporción de los encuestados afirman esto (Anexo 4, tabla N° 13).
- ✓ El funcionamiento de la Institución médica es deficiente y es necesario corregirlo, ya que de los pacientes que han visitado otras Universidades que brindan el mismo servicio han mencionado que es excelente el servicio de éstas, esto se demuestra con el 47% que afirmó que la Clínica necesita

mejorar, y un 17% mencionó que está mal (Anexo 4, tabla N° 14).

- ✓ La percepción de los pacientes respecto al cobro en los servicios de la Clínica Dental es en un 62% con precios que no garantizan la auto sostenibilidad de los tratamientos hechos por los Odontólogos practicantes, lo que afecta directamente a estos y a la Clínica (Anexo 4, tabla N° 15).
- ✓ Los tiempos de espera se deben mejorar, ya que el 49% de los pacientes esperan más de 30 minutos para ser atendidos, lo que significa ponerle atención a este aspecto (Anexo 4, tabla N° 16).
- ✓ La atención del médico odontólogo es buena, ya que el 34% ha afirmado esto, pero que a la vez se puede mejorar (Anexo 4, tabla N° 17).
- ✓ La preferencia de los pacientes en cuanto al servicio que se le presta, está se orienta a la calidad, ya que el 94% de los usuarios prefieren ésta no importando en gran manera el precio de éste (Anexo 4, tabla N° 18).
- ✓ El 98% de los pacientes concordaron en que es necesario y urgente llevar a cabo planes que mejoren la Clínica Dental de una manera integral (Anexo 4, tabla N° 19).

## 2. Demanda

Se establece de la siguiente manera:

### a) Operadores

Análisis de los resultados de la demanda de proyectos a soluciones de problemáticas de la Clínica Dental.

De la información recopilada entre los diferentes jefes de departamentos del Campus Central, se tienen los siguientes hallazgos:

- ✓ Del total de jefes de escuelas encuestados, los cuales de acuerdo a la muestra son 36, el 100% afirmaron que están en la disposición de apoyar a la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo en la ejecución de nuevos proyectos encaminados a la mejora constante de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador. (Anexo 3, Tabla N° 1).
- ✓ La suma total de los promedios de alumnos egresados por escuelas se hace un total de 1,600 egresados en el campus central de la Universidad de El Salvador. De la misma forma se sumaron el total de proyectos que los estudiantes realizan, los cuales ascienden a 375 por año (Anexo 3, Tabla N° 2,3).
- ✓ En relación a la manera en que los jefes de departamentos en conjunto con los grupos de tesis pueden apoyar a la Unidad de

Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, se encuentra que de los 36 departamentos encuestados: El 92% pueden colaborar con investigaciones de campo, el 72% pueden asistir realizando horas sociales dentro de la Clínica Dental y finalmente, un 39% está en la disposición de apoyar con practicas o pasantías. (Anexo 3, Tabla N° 4).

- ✓ De acuerdo a los datos reflejados tanto en la tabla, como en el gráfico, es preciso afirmar que el mayor porcentaje de proyectos que realizan los grupos de tesis de los diferentes departamentos del Campus Universitario, 100% están orientados al sector Público, luego un porcentaje menor, es decir el 25% se enfoca al sector no Gubernamental y por último un 50%, se enfoca al sector privado (Anexo 3, Tabla N° 5).
- ✓ En tanto a las áreas de aplicación sondeadas se tuvieron los siguientes derivaciones:

Área de salud, (Anexo 3, Tabla N° 6)

- ✓ Los mayores niveles de aplicación son mostrados por los estudios referidos a la investigación científica 44%, seguido por los de salud y medio ambiente 42%, y por último el manejo de desechos infecciosos 33%.
- ✓ Adicional a éstos, y en porcentajes intermedios se encuentran las aplicaciones de áreas médicas aplicadas a la odontología 19%, y en igual proporción están los tratados que se refieren

al manejo de recurso tecnológico especializado 11%, continuando con los planes de salud mental comunitaria 11%.

- ✓ Por último, se hace énfasis en los menores porcentajes, ya que éstos aunque dan la idea que son una cantidad pequeña de proyectos, resultan ser bastante significativos, dado a que la cantidad de grupos de tesis a los que se hace referencia son numerosos. Así que, los proyectos en el desarrollo de la farmacología aplicada a la odontología y la orientación psicológica 6%, no dejan de ser parte importante de la investigación en curso.

Área de Desarrollo Social, (Anexo 3, Tabla N° 7).

- ✓ La mayor sección está por parte de los proyectos que hacen referencia al Desarrollo del recurso humano 42%, seguidos de forma descendente por las Campañas de concientización 36%, valores éticos morales 25%, y por posteriormente, en igual proporción, el Desarrollo de políticas sociales 22% y la Planificación y estructuración de las comunicaciones 22%.
- ✓ En el intervalo moderado se localiza a los planes a favor del bienestar y servicio social 19%.
- ✓ Para consumir este plano, se alude a los propósitos en cuanto a un desarrollo con enfoque regional 6%.

Área de Relaciones Nacionales e Internacionales, (Anexo 3, Tabla N° 8).

- ✓ Con un marcado nivel de colaboración se encuentra las asesorías en cuanto a cómo llevar a cabo Asocios estratégicos con otras Facultades del Campus Central 28% y de la mano, con un poco margen de desventaja están los Convenios con organizaciones no gubernamentales 22%.
- ✓ Ahora en la Asesoría en convenios con organizaciones internacionales 19%, marca una pauta importante para el aporte en el desarrollo administrativo de la organización.
- ✓ Finalizando este epígrafe, se mencionan la Asesoría Legal 6% y en Derecho administrativo 6%, ambas de igual magnitud en cuanto a las posibilidades de acompañar los esfuerzos.

Área de Infraestructura, (Anexo 3, Tabla N° 9).

- ✓ Los datos obtenidos demuestran que los diferentes operadores en el campus central consideran en proporciones altas que las áreas en que podrían ayudar son las áreas de remodelación y ampliación 17% y iluminación de edificios 17%.
- ✓ En mínimos porcentajes los operadores coincidieron que colaborarían en protección de equipo radiológico 8%, diseño arquitectónico 8% y otras áreas similares decoración empresaria 6%, diseño estructural 6%, y el rubro de instalación de equipos 6%.

Área de Mantenimiento, (Anexo 3, Tabla N° 10).

- ✓ La mayor proporción de respuestas consideraron que en el internet y la comunicación electrónica 17%, pueden aportar trabajos de graduación que ayuden a mejorar los servicios que brinda la Clínica dental.
- ✓ En porcentaje de niveles bajos se concentran las áreas de información financiera 8%, y modelos matemáticos y estadísticos 8%, de forma similar maquinaria y equipo 8% y los sistemas electrónicos 3%.

Área de Desarrollo de Sistemas, (Anexo 3, Tabla N° 11).

- ✓ Los resultados explícitamente afirman, que en información y comunicación 25% se concentran el más alto porcentaje de respuestas positivas que los operadores de las distintas facultades pueden colaborar en la realización de una considerable cantidad de trabajos de graduación que se llevarían a cabo.
- ✓ Además, en un nivel medio consideraron que en internet y las comunicaciones 17%, y rutas de evacuación de de catástrofe naturales 17%, de manera similar en estandarización de procesos operativos y informática 14%.
- ✓ Adicionalmente un porcentaje mínimo, pero gratificante mencionaron que las áreas en que colaborarían serían en

modelos matemáticos y estadísticos 8% y en información financiera 11%.

Área de Gestión Administrativa, (Anexo 3, Tabla N° 12).

- ✓ El mayor porcentaje de respuesta determinan que en gestión de la calidad 22% pueden hacer aportaciones sustanciales que coadyuven en el beneficio de la Clínica Dental.
- ✓ Otra proporción a nivel intermedio contesto que están dispuestos a ayudar a la realización de trabajos de investigaciones en las áreas como, en la administración del recurso humano 11%, atención al cliente 14%, desarrollo de nuevos servicios 11% también pueden aportar en el diseño y ejecución de proyectos sociales 19%, en la mejora del clima organizacional 11%, en la planeación estratégica 14%, además en la creatividad e innovación 11%.
- ✓ En niveles bajos pero también interesantes de recalcar enfatizan que darían su colaboración en modelos de comercialización 6% , en mercadeo y publicidad 8%, desarrollo de marca social 6%, planeación estratégica 14 % , simplificación del trabajo 6% y finalmente en finanzas del sector del sector no lucrativo 3%.

Área de Otras Aplicaciones, (Anexo 3, Tabla N° 13).

- ✓ El más alto porcentaje de respuestas se encuentran posicionadas en documentales de culturización, educativos, y de concientización 28%.
- ✓ Un nivel intermedio se sitúa, en el área de aplicación en apoyo logístico 14%.
- ✓ Finalmente, Un porcentaje bajo pero importante de las respuesta indican que en desarrollo de productos odontológicos 8% pueden llevar a cabo trabajos de investigaciones, y en entretenimiento en sala de espera 6%, adicionalmente y de manera similar en el trabajo de comunitario 3%, distribución de aire comprimido 3%, construcciones de módulos odontológicos 3%y microbiología 3%.
- ✓ Del total de jefes entrevistados dentro del Campus Central, 92% mencionó que están en la disposición de promover grupos de tesis para que desarrollen proyectos, los cuales sean gestionados por la UDFA a favor de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología, y un 8% respondió que no lo están. (Ver Anexo 3, tabla: 14).
- ✓ Según las cantidades obtenidas, el 89% de jefes de los departamentos están de acuerdo a servir como vínculo temporal entre la UDFA y la escuela que ellos dirigen, para organizar y ejecutar proyectos, y por último un 11% de éstos no están de acuerdo en colaborar. (Ver Anexo 3, tabla: 15).

### 3. Competencia

En la elaboración de la situación actual de la competencia, en concordancia con lo observado por el grupo investigador, se establece lo siguiente: (Ver anexo N° 2)

- ✓ La totalidad de los visitados poseen una filosofía organizacional bien definida.
- ✓ Referente a la optimización de los recursos de la empresa, se disponen de controles para evitar el desperdicio de ellos, lo que conlleva a la efectividad empresarial.
- ✓ Existe un porcentaje bastante elevado de una adecuada coordinación entre las áreas que están a cargo de la dirección de la Clínica Dental; esto es, consecuente con la toma de decisiones acertadas.
- ✓ Según lo observado en la competencia, el 100% de las clínicas visitadas, para lograr una mayor eficiencia, practican una adecuada asignación de funciones, acorde al cargo en el cual las personas se desempeñan.
- ✓ De la totalidad de las organizaciones cumplidas para ser estudiadas, casi en la mayoría de ellas se realizan evaluaciones del desempeño, con el objetivo de controlar de la mejor manera a las personas en sus labores cotidianas. De la misma forma, se tienen mecanismos para medir la satisfacción del paciente que demandan sus servicios.

- ✓ Se tiene una programación anual, para mantener en constante desarrollo al personal y de esta manera; según fuentes al interior de éstas; lograr una motivación en ellos.
- ✓ Se constató en éstas que al menos en un 80% hacen uso de equipos tecnológico y/o programas que procesen los flujos de datos que periódicamente son utilizados por los implicados en el sistema.
- ✓ El involucrar a todos los miembros de un sistema para lograr una ventaja competitiva como un equipo en cooperación interactiva, es una práctica muy utilizada por la empresa privada y en este caso no es la excepción. En esta destreza desarrollada por la totalidad de las organizaciones que prestan servicios odontológicos, se resuelven muchos de los problemas que adolece la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

### C. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES TÉCNICAS ACTUALES DE LA CLÍNICA DENTAL

Así mismo, se realizó una entrevista al Decano de la Facultad de odontología con el propósito de obtener información para determinar los recursos tanto humanos, tecnológicos, materiales y económicos existentes que posibiliten la creación de la Unidad en estudio.

Los Recursos disponibles al interior de la Clínica Dental son:

### 1. Humano

De acuerdo a la entrevista realizada al Doctor Joya, Decano de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, se cuenta en este momento con un amplio personal al interior de la Clínica Dental, como opción para ser suministrado en la creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo. De lo que se deben hacer las valoraciones respectivas para tomar las respectivas decisiones (Ver anexo 5, pregunta N° 2).

### 2. Tecnológico

Según lo planteado por la máxima autoridad de la Facultad de Odontología, se tiene el equipo tecnológico para dotar a la Unidad propuesta, por lo que se deben hacer las gestiones respectivas para transferir estos recursos (Ver anexo 5, pregunta N° 1).

### 3. Económico

En concordancia al art 69 de la ley orgánica, el Decano de la Facultad de Odontología respondió que se pueden canalizar recursos económicos para hacer funcionar la Unidad que se ha propuesto para darle solución a la problemática que se tiene dentro de la Clínica Dental (Ver anexo 5, preguntas N° 7,9).

#### 4. Mobiliario

La autoridad máxima de la Facultad de Odontología afirmó que se cuenta con el mobiliario para proporcionarlo a la Unidad de Desarrollo y fortalecimiento Administrativo, por lo que solo se necesita hacer las gestiones necesarias y legales para transferirlo a donde se necesite (Ver anexo 5, pregunta N° 4).

#### 5. Localización

Para determinar la existencia de espacios en la Facultad de Odontología se realizó una entrevista al Decano en conjunto con el Jefe de planificación, quienes manifestaron que se puede establecer la Unidad en el Edificio Administrativo de la Facultad de Odontología en la primera planta, contiguo a la colecturía y a la par de la oficina donde se encuentra ubicado el Director de Clínica (Ver anexo 5, pregunta N° 5).

### V. APRECIACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO

Para determinar la forma en que los usuarios del proyecto perciben los beneficios que proporcionará la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, se expone lo siguiente:

#### A. BENEFICIOS AL USUARIO DEL PROYECTO

Por el lado de la oferta están los pacientes, quienes se beneficiarán con la implementación en mejoras en el área administrativa y operativa.

#### B. CONTRIBUCIONES A LA CLÍNICA DENTAL

De la misma forma, se encuentran los empleados que al igual que los pacientes se verán fortalecidos siempre en las mismas áreas, con la diferencia de que estos serán los encargados de aplicar las nuevas metodologías propuestas, para atender a las personas que solicitan de sus servicios.

Por otro lado, se obtendrán proyectos los cuales serán sin costo alguno para ser aplicados a la Clínica Dental.

#### C. RETRIBUCIONES A LOS OPERADORES DEL PROYECTO

Éstos serán favorecidos de forma general en los siguientes aspectos:

- ✓ Ampliar el conocimiento a través de la aplicación de los ya adquiridos, en la solución de problemáticas reales dentro de la Clínica.
- ✓ Minimizar los costos en la realización de estudios dentro de la Universidad de El Salvador y no fuera de ellos.

- ✓ Optimización del tiempo para los grupos investigadores, ya que se evitan el traslado a lugares distantes.
- ✓ Garantizar la obtención de los insumos que se necesitarán para llevar a cabo los proyectos de investigación.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. CONCLUSIONES

Ambas áreas de análisis, es decir la oferta y la demanda se ven afectadas por la falta de un ente que coordine y le brinde solución a cada una de las necesidades y problemas que enfrenta la Clínica dental de la Facultad de Odontología.

Los empleados han enfrentado problemas, principalmente en los siguientes aspectos:

- ✓ Las áreas más necesitadas de mejora al interior de la Clínica es la organizacional y administrativa. Así mismo, se denota la ausencia de capacitaciones que les brindan a los empleados un desarrollo intelectual y con ello aprovechar de mejor manera el capital humano, recurso material y tecnológico, para obtener los resultados esperados, por lo que se debe enfocar esfuerzos en estas áreas.
- ✓ Los encuestados afirman que desconocen de planes de mejora, aunque en la realidad existen proyectos que no se han logrado

ejecutar, debido a la falta de un responsable de implementarlos. Además, no existe un sistema que permita el involucramiento de todo el personal de la organización en los pocos planes de mejora que se han elaborado y con ello mejorar la coordinación de todos los empleados en los distintos departamentos.

- ✓ Debido a la gran cantidad de trabajo realizado tanto por el Director de Clínica como por el Decano de la Facultad de Odontología, éstos se ven limitados a resolver los problemas que se presentan a diario en la clínica y mucho menos para dedicar atención a problemas trascendentales de ésta, y es importante señalar que todas las personas que laboran en esta institución están en toda la disposición de colaborar y apoyar a futuros planes de mejora que se propongan y a no ser una oposición al cambio, situación que debe ser aprovechada.

Los pacientes han enfrentado problemas, principalmente en los siguientes aspectos:

- ✓ De igual forma que los empleados, los pacientes enfrentan las consecuencias de la falta de la organización en las deficiencias, tales como: La falta de control de registros en los expedientes de los pacientes y de programación de citas, así como la necesidad de un sistema de atención al cliente que permita la retroalimentación mejorando las deficiencias.

- ✓ La ausencia de mecanismos para establecer precios a los servicios que brinda la Clínica Dental no es el adecuado, por lo que la mayoría erróneamente consideran que los servicios son gratuitos, situación que afecta en las finanzas de los involucrados. Este escenario se podría solventar realizando un estudio socio económico, que pueda determinar las posibilidades de pago de los pacientes.
- ✓ La proyección al mercado es nula ya que no existen esfuerzos sino que su reconocimiento se ha logrado a través de terceros, consecuentemente las personas afirmaron que es necesario que se den a conocer los servicios que ésta brinda.

De acuerdo a los operadores se afirma de manera consecuente lo siguiente:

- ✓ Estos poseen una gran disposición en apoyar en el desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la Clínica Dental, ya que se pueden realizar una cantidad considerable de investigaciones de campo en las áreas de necesidad.
- ✓ Debido a que el sector al cual están enfocados los proyectos que se desarrollan en el campus Universitario, es el social, lo que resulta viable en un alto porcentaje desarrollar proyectos sin algún inconveniente para la Clínica Dental de la Facultad de Odontología.

En relación a lo obtenido de acuerdo a la competencia, es preciso plantear lo siguiente:

- ✓ En comparación a la Clínica dental de la Facultad de Odontología, éstos llevan a cabo sus procesos de una manera más ordenada y eficiente debido a que cuentan con un personal altamente capacitado, la utilización de sistemas computarizados son una herramienta básica y una aplicación efectiva de las diferentes etapas del Proceso Administrativo lo que les permite tener una ventaja competitiva.

En general, los resultados obtenidos demuestran la factibilidad de creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, tanto en la variable demanda como en la oferta, de manera que los empleados y pacientes consideran que es necesario contar con proyectos de mejora que les ayude a dar reformas administrativas para mejorar su desempeño; de la misma forma los operadores han brindado una pauta importante, con su colaboración para la elaboración de los trabajos de investigación.

## B. RECOMENDACIONES

Por tanto, al concretizarse el estudio o análisis de la situación actual de la Clínica Dental, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Es primordial crear la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, que tenga como objetivo principal la orientación de proyectos de mejora a la Clínica Dental, para la solución de problemas a través de la creación de una red de cooperación al interior del Campus Central de la Universidad de El Salvador, de tal manera que se logre un desarrollo y mejoramiento continuo e integral de esta Unidad Productiva.
- ✓ Que los profesionales a contratar, en quienes recaerá la responsabilidad de dirigir la Unidad, sean personas con capacidad profesional y académica comprobada para obtener excelentes resultados.
- ✓ La Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo deberá de reconocer los esfuerzos realizados por los interesados en la mejora de los procesos y fomentar con esto la participación de los empleados a nivel operativo en el desarrollo de planes, para lograr una mayor motivación en ellos.
- ✓ implementar sistemas de control de expediente, planes de capacitación y formación permanentes, atención al usuario,

gestión de la calidad y programas informáticos que ayuden a obtener altos resultados en las disposiciones de la alta gerencia.

- ✓ Implementar una unidad de trabajo social, que vele por los intereses tanto de la Unidad Dental como de las personas que hacen uso de sus servicios.
- ✓ Impulsar planes que informen de manera más clara a la sociedad los servicios que la Clínica Dental brinda.
- ✓ Promover alianzas con Instituciones externas para gestionar proyectos de cooperación que favorezcan a la Clínica Dental con el objetivo mejorar las condiciones actuales de la organización.
- ✓ Lograr el involucramiento del personal directivo en los programas de cambio, ya que de ellos depende en gran medida el éxito de éstos.
- ✓ Debe considerarse a futuro que la UDFA se convierta en una unidad generadora de proyectos que permita la eficiente administración integral con todos los sectores involucrados en la problemática de la Clínica Dental.

### **CAPITULO III**

## **PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA DENTAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

### **I. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **A. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS**

La actividad a realizarse dentro de la UDFA será la constante búsqueda de los proyectos de mejora, con el objetivo de ofrecerlos a los grupos de tesis de las distintas Facultades de la Universidad de El Salvador, para que los elaboren y los reintegren a la unidad para ser implementados en la Clínica Dental de la Facultad de Odontología.

De manera que, por el lado de la oferta de proyectos se encuentran los empleados y pacientes, los cuales urgen de proyectos de mejora para rectificar deficiencias en los diferentes procesos que se llevan a cabo al interior de la organización.

Por otro parte, se encuentran los demandantes de éstos, es decir los operadores. Éste último grupo está compuesto por los diferentes grupos de estudiantes, los cuales se beneficiarán

realizando sus trabajos de graduación y horas sociales.

#### B. ESTRATEGIAS DE LOS SERVICIOS DE LA UDFA

- ✓ Promover los intercambios de servicios con otras Instituciones con el objetivo de atraer donaciones de productos en especie para la Clínica Dental.
- ✓ Aprovechar la colaboración de las diferentes facultades para implementar los planes de mejora al interior de la Institución.
- ✓ Enfocar esfuerzos para lograr un trabajo en equipo con el objetivo de que los proyectos tengan los resultados esperados.
- ✓ Promover proyectos de alianzas con entes encargados de relaciones nacionales e internacionales de la Universidad de El Salvador, que mejoren la Clínica Dental de la Facultad de Odontología.
- ✓ Diseñar proyectos de una manera integral para la dependencia en estudio, haciendo uso racional de los recursos que se disponen.
- ✓ Realizar los estudios pertinentes antes de llevar a cabo cada investigación, evitando de esta manera inconvenientes y errores en los planes propuestos.

### C. DEFINICIÓN DE LA MARCA DE LA UDFA

A fin de establecerle a la unidad un nombre que la diferencie de otras entidades que presten los mismos servicios, ya sea interna o externa a la Universidad de El Salvador, en el presente o futuro, se le ha establecido su propia identidad.

Así, se han utilizado las siglas de su nombre completo y los colores que identifican a la Universidad de El Salvador para que sea reconocida por las personas como una unidad promotora de mejoras que impacten de forma integral en los servicios que ofrece la Clínica Dental de la Facultad de Odontología, con el propósito de que sean solicitados sus productos.

### D. OBJETIVO DE LA MARCA

Con la necesidad de que sean demandados los servicios de la unidad, es ineludible brindarle una identidad a ésta de una manera clara y objetiva, con la finalidad trascendental de obtener el reconocimiento institucional y diferenciado.

### E. DESCRIPCIÓN DE LA MARCA

Esta contiene las generalidades siguientes:

#### 1. Nombre

Debido a que ésta se encargará de la mejora integral y continua de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología, gestionando

e implementando proyectos, se ha denominado "Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo".

## 2. Logotipo

La figura que se ha propuesto como logotipo, enmarca características tales como:

En primer lugar, se utilizaron los colores emblemáticos propios de la Universidad de El Salvador, ya que forma parte de una identidad construida a través del tiempo por generaciones de profesionales. Esto facilitará a los administradores una mejor proyección de ésta y una mejor identificación por parte del usuario.

En segundo lugar, se ha hecho uso de las siglas y nombre completo para transmitir de forma directa y específica la actividad a la cual se dedica la unidad.

Por último, se presenta un engranaje para especificar de mejor manera el objetivo que persigue la unidad de servir como vínculo, entre la Clínica Dental y los entes comprometidos en el fortalecimiento y desarrollo de los servicios prestados.

## 3. Eslogan

Como una frase inspiradora se ha llegado a un consenso entre los involucrados para proponer un eslogan que esté de acuerdo a las actividades que se realicen.

#### 4. Sello

Toda empresa, unidad o Institución debe contar con un instrumento a través del cual se certifique la documentación manejada, se ha elaborado un sello que contiene las siglas y nombre de la unidad para que ésta haga uso de éste en todo documento que se elabore.

#### F. PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS

Es de gran importancia que la unidad de a conocer los servicios que brindará, ya que sin ello será imposible poder atraer grupos de tesis que realicen la respectivas investigaciones, horas sociales y trabajos de campo que beneficien a la Clínica Dental.

##### 1. Estrategias de promoción

En este apartado se establecen las estrategias que se deben desarrollar para dar a conocer los servicios, por lo que se presentan los siguientes:

###### a) Venta personal

Coordinar una reunión con los egresados en las áreas de interés para la entidad, a través de los encargados del proceso de trabajo de graduación, con el objetivo de promocionar los servicios que la UDFA brinda a los grupos de tesis.

Por otro lado, se deberá programar visitas a los encargados de proyección social y a los jefes de entes encargados de relaciones nacionales e internacionales al interior del campus central de esta universidad, para la realización de actividades en beneficio de la Clínica Dental.

#### b) Publicidad

Para hacer del conocimiento de los servicios que la unidad brindará se hará uso de el periódico y la radio de la universidad, ya que estos son medios accesibles.

#### c) Relaciones públicas

Con la finalidad de dar a conocer la importancia comunitaria de los servicios que ofrecerá ésta dependencia, se llevarán a cabo seminarios talleres y con ello lograr el apoyo mutuo.

#### d) Marketing directo

Se hará uso de los medios electrónicos que permitan mantener una constante relación entre la unidad y los contactos establecidos como importantes y lograr la continuidad del apoyo de éstos.

### G. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

La demanda de los proyectos encaminados a resolver problemáticas al interior de la Clínica Dental está dada, por los operadores

involucrados en el desarrollo de proyectos para la Institución, los cuales ascienden a 1600 estudiantes, de los que se estima un aproximado de 375 trabajos de investigación por año, de acuerdo al anexo 3, tabla 2 y 3. Éstos últimos son los que demandarán los proyectos de investigación que se generen con la realización de las auditorías administrativas que la UDFA realice.

#### H. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para la proyección de la demanda de proyectos es necesario considerar los resultados obtenidos en la investigación de campo.

De manera que se ha determinado un porcentaje promedio por área, sobre la cual los operadores están en la disposición de apoyar, desarrollando planes para la Clínica Dental como lo muestra el siguiente cuadro.

Tabla No 1: Cuadro de áreas de aplicación según anexo 3, tablas 6 a 13.

Áreas de Aplicación	Porcentaje Promedio	Número de trabajos promedios por año
Salud	21.75%	82
Desarrollo Social	24.57%	92
Relaciones Nacionales e Internacionales	16.20%	61
Infraestructura	9.71%	36
Mantenimiento	8.80%	33
Desarrollo de Sistemas	14.28%	54
Gestión Administrativa	10.57%	40
Otras Aplicaciones	8.50%	32

De acuerdo a la figura anterior, existe un elevado número de proyectos por año que se pueden realizar y poner en marcha en la Clínica Dental. Pero resultaría complejo para la UDFA gestionar esta gran cantidad de planes, por lo que la demanda dependerá y se cubrirá en relación al análisis y diagnóstico obtenido en la Auditoria Administrativa que la UDFA lleve a cabo.

#### I. MERCADO META

Se puede definir como el lugar, al que se dirigirán todos los esfuerzos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

El mercado meta al cual la Unidad de Desarrollo y

Fortalecimiento Administrativo dirigirá los perfiles de proyectos de mejora, lo conformarán todos los estudiantes egresados de las diferentes Facultades del Campus Central de la Universidad de El Salvador, que se sometan al proceso de trabajo de investigación para optar al grado académico que ostentan; quiénes desarrollarán los respectivos sondeos para darle solución a la problemática de la Clínica Dental; Así como otras Instituciones externas que se encuentren en la disposición de apoyar con nuevos proyectos.

#### J. LA COMPETENCIA

Para la determinación de la competencia de los servicios que brindará la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo es necesario hacer un análisis tanto interno como externo, de la forma siguiente:

En el primero la unidad no posee una competencia establecida, ya que al interior del Campus Central de la Universidad de El Salvador, ésta es la única que gestionará proyectos para la Clínica Dental de la Facultad de Odontología.

En último lugar y a nivel externo, la UDFA posee competencia debido a que otras instituciones cuentan con una estructura comprometida con el desarrollo de éstas.

## K. ANÁLISIS DE LA OFERTA DE LOS SERVICIOS DE LA UDFA

Como se determinó en la demanda, los proyectos se ofrecerán de acuerdo a las necesidades determinadas en las auditorias administrativas realizadas al interior de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología.

Por lo que de acuerdo a lo diagnosticado, se elaborarán los correspondientes perfiles de proyectos para ofrecerlos a los operadores.

En concordancia con lo antes expuesto, no se puede establecer una cantidad de proyectos a ofrecer, ya que no se cuentan con datos históricos que muestren una estadística en la cual apoyar una aproximación. Cabe mencionar que existen áreas detectadas en esta investigación en la categoría de deficientes y para lo cual ver anexo N° 1 y 4.

## II. ESTUDIO TÉCNICO

### A. LOCALIZACIÓN DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

De acuerdo a lo planteado por las autoridades de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, y según lo establecido en la entrevista dirigida ha dicho personal, la dependencia propuesta se ubicará en el edificio administrativo

de la Facultad de Odontología en la primera planta, contiguo a colecturía y anexo a la oficina donde se encuentra ubicado el Director de Clínica (Ver anexo 5, pregunta N° 5).

#### B. TAMAÑO DE LA UDFA

En relación al volumen de proyectos que la UDFA gestionará, éstos irán encaminados a satisfacer el total de necesidades encontradas en la auditoria administrativa, tal como se mencionó en la demanda y la oferta planteadas en el estudio de mercado. Además la cantidad de planes que se elaboren estará relacionada con la capacidad con que cuenta la unidad para producir nuevas ideas, utilizando al óptimo el recurso que posee.

#### C. INGENIERÍA DE LA UDFA

En este punto se mencionarán los insumos necesarios para la puesta en marcha del proyecto como lo son:

##### 1. Recurso Humano

Uno de los requerimientos indispensables para hacer efectivo el plan es el personal a cargo de las actividades cotidianas planificadas en este proyecto. Por lo que a continuación se detallan los dos niveles jerárquicos contemplados en el manual de puestos, el cual se detalla en las herramientas administrativas de este mismo documento.

a) Personal Directivo

La persona que ocupará este cargo, se le denomina director unidad, el cual llevará a cabo todas las responsabilidades en el nivel de dirección.

b) Personal Operativo

A esta persona se le asignarán responsabilidades de apoyo a la dirección, es decir ejecutará labores de asistencia en lo que se requiera.

2. Mobiliario y equipo de oficina

En este apartado se enumera el equipo que se requiere para poner en marcha el proyecto, no se establece un precio unitario, debido a que en el estudio técnico solo se determinan cantidades a utilizar.

De manera que para iniciar las actividades, será necesario proveer a la unidad de lo siguiente:

Tabla No 2: Mobiliario y equipo de oficina a utilizar para la implementación de la unidad.

Cantidad	Descripción del artículo
2	Escritorios
2	Sillas ejecutivas
3	Sillas de espera
2	Archiveros
1	Computadora de escritorio
1	computadora portátil
1	Proyector
1	Equipo multifuncional
1	Contómetro
1	Teléfono
1	Equipo de sonido para computadora

### 3. Insumos

El componente de materiales que se le deberá proporcionar a la dependencia administrativa para su funcionamiento, será lo que expresa la siguiente tabla:

Tabla No 3: Insumos para el funcionamiento de la unidad.

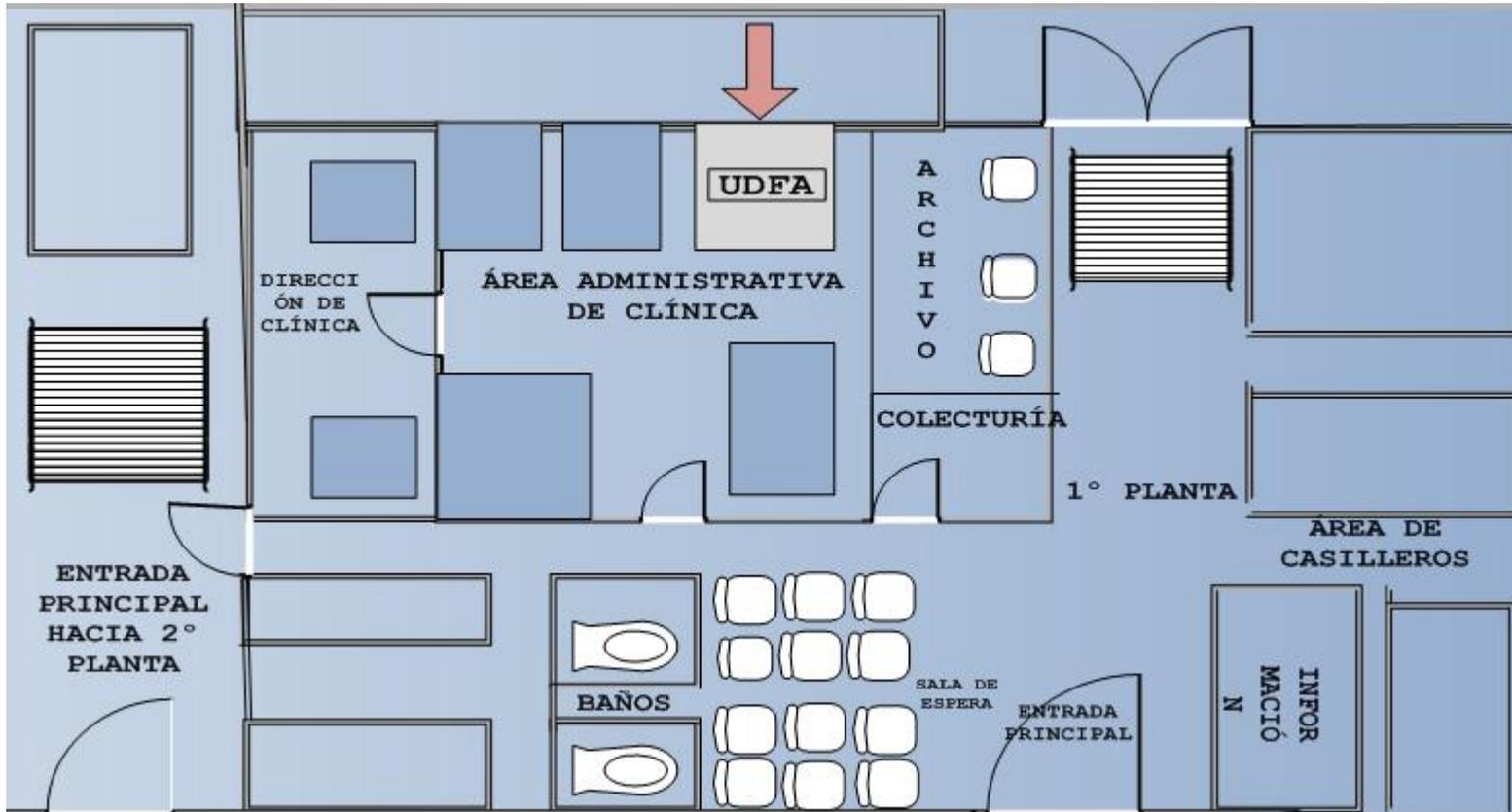
Cantidad	Descripción del Artículo
2	Engrapadoras
2	Perforadoras
2	Caja de fastener
2	Cajas de archivadores
4	Resmas de papel bond
2	Caja bolígrafos
1	Caja de folders
2	Caja de clips
1	Sobres pequeños (caja)
1	Sobres de manila (caja)
1	Complementos de oficina

#### D. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LA UNIDAD

Para el establecimiento de la distribución del espacio o área a ocupar por los dos integrantes de la unidad, se realizó un consenso con las autoridades de Odontología como se mencionó en el apartado de la localización de la UDFA y cuyo resultado se describe en el siguiente gráfico:

La flecha roja, indica el lugar preestablecido para la unidad como lo muestra la imagen.

Figura No 4: Distribución en planta de la UDFA, (Ver Anexo 5, pregunta 5).



Fuente: Grupo investigador

### III. ESTUDIO ECONÓMICO

Para este estudio, el detalle de los precios de referencia han sido tomados de hojas electrónicas de lugares que se dedican a la comercialización de estos productos.

#### A. INVERSIÓN TOTAL

La suma de lo presupuestado en los siguientes literales, será la tomada como inversión necesaria para la implementación y sostenimiento del proyecto de creación de la UDFA de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

##### 1. Gastos en mobiliario y equipo

En la siguiente tabla se presenta el costo unitario y total de los equipos y mobiliarios que se requieren para el funcionamiento de la unidad, que a la vez será parte de la inversión inicial del proyecto, lo cual se ha elaborado de acuerdo al estudio técnico.

Tabla No 4: Gastos en mobiliario y equipo.

Cantidad	Descripción del artículo	Precio unitario	Total del monto
2	Escritorios	\$429.00	\$858.00
2	Sillas ejecutivas	\$169.00	\$338.00
3	Sillas de espera	\$129.00	\$387.00
2	Archiveros	\$269.00	\$538.00
1	Computadora de escritorio	\$739.00	\$739.00
1	computadora portátil	\$969.00	\$969.00
1	Proyector	\$899.00	\$899.00
1	Equipo multifuncional	\$80.00	\$80.00
1	Contómetro	\$74.00	\$74.00
1	Teléfono	\$59.00	\$59.00
1	Equipo de sonido para computadora	\$59.90	\$59.90
<b>Total: mobiliario y equipo de oficina</b>			<b>\$5,000.90</b>

## 2. Gastos de insumos para la operación de la UDFA

A continuación, se presentan los precios en cuanto a los insumos a utilizar para que la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento opere.

Tabla No 5: Descripción de los insumos a utilizar para la operación de la UDFA.

Cantidad	Descripción del Artículo	Precio unitario	Total del monto anual
2	Engrapadora	\$12.25	\$24.50
2	Perforadora	\$10.90	\$21.80
6	Caja de fastener	\$ 3.90	\$23.40
4	Cajas de archivadores	\$15.90	\$63.60
12	Resmas de papel bond	\$5.00	\$60.00
2	Caja bolígrafos	\$2.99	\$ 5.98
2	Caja de folders	\$8.90	\$17.80
2	Caja de clips	\$1.75	\$ 3.50
4	Sobres pequeños	\$6.50	\$26.00
4	Sobres de manila	\$9.90	\$39.60
1	Complementos de oficina	\$60.00	\$60.00
<b>Total: Insumos de oficina</b>			<b>\$346.18</b>

### 3. Gastos de operación

En este literal solamente se incluyen los sueldos y salarios del personal que laborará en la unidad, debido a que en la tabla anterior se especificó los insumos a utilizar que forman parte de los gastos de operación inicial, de manera que el monto ascenderá a la cantidad que se acuerde en reunión de junta Directiva de dicha Facultad.

a) Sueldos y salarios

Para efectos de esta investigación, en cuanto a la remuneración del Director de la Unidad, se sugiere apegarse a las categorías del sistema de escalafón del personal de la Universidad de El Salvador, las que se establecen en la tabla siguiente, según anexo N° 6:

Tabla No 6: Salario correspondiente al director de la UDFA.

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
PROFESIONAL UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO	I	\$ 1,300
	II	\$ 1,450
	III	\$ 1,600

En concordancia con la tabla anterior y ya que las funciones que desempeñará el Director están acorde a las del personal en la clase "profesional universitario administrativo" se propone el sueldo indicado en la categoría inicial I, es decir \$ 1,300.00.

Cabe mencionar que con el tiempo tendrá la posibilidad de promoción a las condiciones subsiguientes.

Por otro lado, para el Asistente técnico no se ha elaborado una tabla que muestre el salario que devengará, debido a que el puesto será ocupado por una persona que esté realizando sus horas sociales.

De acuerdo a lo antes mencionado, se buscará a una persona que esté en la disposición de trabajar como voluntario en la asistencia al Director General de la unidad.

### b) Servicios básicos

Los gastos de servicios básicos han sido determinados en base a consumos promedios de agua y luz, tomando en consideración que ésta es parte física de la Clínica Dental. Como se refleja en el cuadro No 7 de la siguiente sección.

### c) Imprevistos

Para el cálculo de los gastos que no se han planeado, pero que se pueden incurrir en un momento dado de todo proyecto, se generaliza un 10% del monto total de los gastos de operación, por lo que para este caso se presenta de la forma siguiente:

Tabla No 7: Cálculo de imprevistos para el proyecto.

Descripción		Monto anual
Gastos de insumo.		\$ 346.18
Profesional Universitario.		\$15,600.00
Servicios básicos.		
Agua	\$15.00	\$ 180.00
Luz	\$35.00	\$ 420.00
Suma de gastos de operación		\$16,946.18
= Total de Imprevistos 10%		\$ 1,654.62
+ Costo de mantenimiento del equipo = $(5000.90/2) * 10\%$		\$ 250.00
<b>= TOTAL DE IMPREVISTOS ANUAL.</b>		<b>\$ 1,904.62</b>

Nota: El costo de mantener el equipo en buen estado se calcula

en base a la depreciación de otros Bienes Muebles correspondiente por ley a un 50% anual; por lo que el costo de mobiliario y equipo, se dividen entre dos y se multiplican por 0.10.

#### B. FLUJO DE GASTOS

En este apartado, se aclara de que no requiere de nuevas erogaciones debido a que se espera sea auto sostenible.

Tabla No 8: Cálculo de flujo de gastos para la implementación del proyecto, proyectado para cinco años.

Descripción	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	\$ 5,000.90					
Gastos de insumo.		\$ 346.18	\$ 346.18	\$ 346.18	\$ 346.18	\$ 346.18
Profesional Universitario.		\$15,600.00	\$15,600.00	\$15,600.00	\$15,600.00	\$15,600.00
Servicios básicos.		\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
mantenimiento del equipo		\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Imprevistos		\$ 1,654.62	\$ 1,654.62	\$ 1,654.62	\$ 1,654.62	\$ 1,654.62
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 5,000.90</b>	<b>\$18,450.80</b>	<b>\$18,450.80</b>	<b>\$18,450.80</b>	<b>\$18,450.80</b>	<b>\$18,450.80</b>

### C. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para la puesta en marcha del proyecto de creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, es necesario especificar de donde se obtendrá el financiamiento; por lo que se expone lo siguiente:

De acuerdo a las autoridades de la Facultad de Odontología, los fondos se obtendrán de los recursos propios asignados a la Facultad de Odontología, esto es según anexo N° 5, pregunta N° 7.

Por último, se acudirá de ser necesario a instituciones filantrópicas para que apoyen el financiamiento del proyecto, y la puesta en marcha de éste, ver anexo N° 5, pregunta N 10.

### IV. EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA, IMPACTO QUE GENERA EL PROYECTO: COSTO-BENEFICIO

En la evaluación social de este proyecto, se mide el impacto que la ejecución de éste generará, en contraposición de las erogaciones efectuadas.

En relación a lo antes expuesto, se especifican los beneficios que la Clínica Dental obtendrá a corto y largo plazo; esto se detallará acorde a las áreas de aplicación ya establecidas a lo largo de la investigación:

Asimismo, la cantidad de planes que la unidad gestionará son de

mutua cooperación entre Facultades de la Universidad de El Salvador, por lo que no tendrán una remuneración económica, es decir que no se incurrirá en costo alguno en concepto de investigaciones realizadas.

Por otro lado, las personas que contribuirán en la implementación de los planes, serán estudiantes en horas sociales, lo que tampoco generará un costo para la Facultad de Odontología.

Cabe señalar, que el capital inicial para poner en marcha estos proyectos será mínimo en relación a los resultados que se obtendrán a futuro, en la forma que sigue:

✓ ÁREA DE SALUD

Debido a que ésta, refleja una alta cantidad de proyectos de mejora para ser desarrollados por medio de los operadores de proyectos, resulta ser una de las más beneficiadas, mejorando y fortaleciendo deficiencias encontradas, (ver anexo N° 3, tabla 6).

✓ RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES

El promover ideas que permitan mejorar los lazos de cooperación con otros entes nacionales o internacionales, vendrán a impactar en una etapa superior a la actual en materia de donaciones,

opciones de intercambio y asistencia técnica, en promoción de servicios, entre otras, (ver anexo N° 3, tabla 8).

✓ DESARROLLO SOCIAL

La puesta marcha de proyectos que impulsen el desarrollo del entorno interno y externo de la organización, también tiene un gran potencial con los operadores, y con ello se refiere al desarrollo del capital humano en la Clínica Dental, en el sentido de lograr una evolución o cambio positivo en las relaciones internas de los empleados y grupos de interés para ésta, (ver referencia en anexo N°3, tabla 7).

✓ INFRAESTRUCTURA

La ejecución de este tipo de ideas, son de mucha importancia para auxiliar los procesos de mejora de los servicios que se ofrecen y permitiéndole a esta dependencia un mejor desarrollo de las actividades diarias; haciendo uso de recursos que se tienen a la mano, que nunca han sido utilizados, (anexo N°3, tabla 9).

✓ MANTENIMIENTO

Los resultados de una buena gestión de esta área de aplicación se reflejan actualmente en costos para la Institución Educativa, aunque vienen a mejorar los tiempos de respuesta de los

procesos administrativos. Pero con la implementación de esta intención de cooperación interfacultades, se obtendrá un beneficio de reciprocidad para las partes involucradas, (ver referencia anexo N°6, pregunta 6).

✓ DESARROLLO DE SISTEMAS

El desarrollo e implementación de proyectos de mejora, haciendo uso de tecnología de punta proporcionará a la Clínica Dental óptimos resultados, mejorando la atención y los tiempos de respuesta a los pacientes, así como una mayor seguridad y control de la información dentro de la organización, (anexo N°3, tabla 11).

✓ GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Los resultados obtenidos en esta área serán valiosos, ya que cada idea o plan que se lleve a cabo dentro de la Clínica Dental reformará continuamente los procesos, funciones y actividades, mejorando de esta manera la organización y comunicación, (anexo N°3, tabla 12).

✓ OTRAS APLICACIONES

Todo proyecto que se gestione en favor de la Clínica Dental, en colaboración con entidades internas o externas a la Universidad de El Salvador, dará excelentes resultados. Por lo que se debe

buscar siempre el beneficio integral, optando al mismo tiempo por proyectos en áreas diferentes a las antes mencionadas, (ver referencia en anexo N°3, tabla 13).

## V. ORGANIZACIÓN DE LA UDFA

### A. GENERALIDADES

Para que la unidad cuente con un delimitado perfil, que permita a las personas conocer y analizar los componentes de ésta al momento de someterse al proceso de inducción.

Por lo que a continuación se presenta un conjunto de elementos como: Nombre, definición, logotipo, eslogan, sello y funciones generales.

#### 1. Nombre

El calificativo con el cual se conocerá la Unidad para iniciar las operaciones y durante el desarrollo de las mismas será: "Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo" (UDFA). Este nombre deberá aparecer en la totalidad de documentos que la misma utilice para su gestión.

## 2. Definición

“Es una Unidad comprometida en todos los sentidos con el bienestar común, surgida de la necesidad de corregir las deficiencias administrativas y operativas al interior de la Clínica Dental mediante la mejora de los procesos actuales y en la búsqueda de nuevas ideas que fomenten el alcance de objetivos a mediano y largo plazo.”

De acuerdo al estudio de mercado, realizado al inicio del documento, el logotipo, eslogan y sello de la unidad son los que a continuación se presentan:

## 3. Logotipo

Para proveer de una identidad a la UDFA se presenta la siguiente imagen:

Figura No 5: Logotipo de la UDFA.



#### 4. Eslogan

“El desarrollo y fortalecimiento es nuestro compromiso”.

#### 5. Sello

Con el objetivo de autenticar la documentación que se utilice en la UDFA se le ha diseñado la subsecuente estampilla

Figura No 6: Sello correspondiente a la UDFA.



### B. FUNCIONES GENERALES DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

Con la finalidad de delimitar la labor cotidiana de ésta, se establece lo siguiente:

- ✓ La realización de auditorías al interior de la Clínica Dental de forma permanente, con las que se obtendrán ideas de proyectos de mejoras en beneficio de la organización.

- ✓ Diseñar los requerimientos técnicos de cada una de las ideas de proyectos a realizar, con la finalidad de ofertarlas a los entes cooperantes de las distintas facultades que estén interesados en la aplicación de sus conocimientos en las investigaciones de campo de realidades actuales de la Clínica Dental.
- ✓ Diseñar indicadores para medir el desempeño efectivo de la organización en base a criterios de funcionamiento previamente establecidos.
- ✓ Planificar los objetivos, los recursos y la organización de la unidad y la Clínica Dental a corto, medio y largo plazo.
- ✓ Trabajar en la búsqueda continua de soluciones a las problemáticas administrativas de la Clínica Dental, a través de la realización de trabajos de investigación, en una red solidaria interfacultades en el Campus Central de la Universidad de El Salvador, construida con el apoyo de las autoridades, docentes y estudiantes.
- ✓ Desarrollar planes de implementación para la puesta en marcha de los proyectos ya elaborados por las instancias cooperantes.
- ✓ Motivar a Instituciones nacionales e internacionales el carácter altruista para que tomen la decisión de colaborar con proyectos a favor de la Clínica Dental.
- ✓ Servir de vínculo entre instituciones nacionales e internacionales para generar nuevos proyectos.

- ✓ Administrar el recurso humano que realiza actividades en voluntariado dentro de la UDFA.

### C. FILOSOFÍA DE LA UDFA

La filosofía Institucional propuesta para ésta Unidad se ha elaborado, a través de un minucioso análisis, el cual se presenta con claridad y detalle en el manual de organización general plasmado en las herramientas administrativas.

#### 1. Misión

En el afán de proporcionarle una razón de ser a la nueva unidad, se hace una proposición de Misión Institucional con elementos previamente analizados.

#### 2. Visión

De la misma manera, para determinar hacia donde se quiere proyectar la unidad, se le ha proveído de su Visión Institucional en un entorno alcanzable.

#### 3. Objetivos

Para trazar de mejor manera las metas que se pretenden alcanzar, se han sugerido una serie de fines que conllevan características acordes a las funciones que va desempeñar la unidad.

#### 4. Políticas

Para alcanzar los objetivos antes mencionados, se han trazado líneas generales de acción específicas para orientar el que hacer dentro de la unidad.

#### 5. Valores

Por último, se plantea éstos conforme a los objetivos e imagen que la unidad necesita proyectar en sus actividades cotidianas a todos los implicados en el desarrollo de los proyectos que ésta unidad gestione.

### D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En este apartado, se establece de manera general la estructura con la que contará la UDFA, debido a que se ha detallado con más precisión en el estudio técnico y en el manual de organización, de manera que se expone lo siguiente:

#### 1. Nivel de dirección

Será ocupado por el Director General de la unidad

#### 2. Nivel operativo

Éste nivel lo ocupará el Asistente Técnico

### 3. Generalidades de los puestos de la UDFA

Los puestos diseñados para la UDFA son los siguientes:

- ✓ Dirección General
- ✓ Asistencia Técnica

## E. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

### 1. Manual de organización



#### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**ELABORADO POR:**

**GRUPO INVESTIGADOR.**

**APROBADO POR:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE APROBACION:** \_\_\_\_\_

**VIGENCIA:** \_\_\_\_\_

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### APROBACIÓN

La Dirección de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, hará uso de sus facultades legales y administrativas para gestionar la aprobación del presente **"MANUAL DE ORGANIZACIÓN"** ante Junta Directiva de dicha entidad, a fin de contar con un instrumento que defina su organización y funcionamiento.

Dado en la ciudad de San Salvador, El Salvador, Centroamérica, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil doce.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: \_\_\_\_\_



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### AUTORIZACIÓN

La dirección de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo de la Clínica Dental de La Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, hará uso de sus facultades legales y administrativas para gestionar la autorización del presente **"MANUAL DE ORGANIZACIÓN"** ante Junta Directiva de dicha entidad, a fin de contar con un instrumento que defina su ámbito de acción en lo relativo a objetivos, políticas, relaciones de autoridad y responsabilidad y aspectos normativos.

Dado en la Ciudad de San Salvador, El Salvador, Centroamérica, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil doce.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: \_\_\_\_\_

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>FECHA</b>			
		10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>	<b>PÁGINA</b>	1	<b>DE</b>	14

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MAYO de 2012

<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
------------------	-----------------	----------------------	----------------------	------------------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>		<b>PÁGINA</b>	2	<b>DE</b>	14

<b>ÍNDICE</b>				
A. Introducción				
B. Objetivos del manual				
C. Descripción del manual				
D. Normas para su actualización o modificación				
E. Antecedentes de la UDFA				
F. Misión y Visión				
G. Objetivos				
H. Políticas				
I. Valores				
J. Base legal				
K. Organigrama				
L. Descripción de los niveles jerárquicos que integran la UDFA				
<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>		<b>PÁGINA</b>	3	<b>DE</b>	14

### A. INTRODUCCIÓN

Este manual instituye una herramienta básica que posee la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, a fin de lograr una mejor identificación y comprensión de la estructura organizativa y los correspondientes niveles jerárquicos que integran esta unidad.

Cuya finalidad es presentar un documento técnico que defina de manera general las responsabilidades y los ocupantes de cada uno de los puestos de trabajo al interior de la UDFA, los niveles de autoridad, líneas de mando Y comunicación, encaminados a lograr una efectividad organizacional.

Además, se plantea en esté documento la filosofía Institucional de la unidad y normativas sobre las cuales se deberá regir y orientar para el desarrollo de sus actividades.

<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
------------------	-----------------	----------------------	----------------------	------------------------

 <small>Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo</small>	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>FECHA</b>			
		10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>4</b>	<b>DE</b>	<b>14</b>

### B. OBJETIVOS DEL MANUAL

#### GENERAL:

Facilitar la gestión administrativa de la UDFA, por medio de una eficiente organización de los puestos de trabajo que la comprenden, para lograr una mayor efectividad.

#### ESPECÍFICOS:

1. Presentar formalmente la estructura organizativa de la unidad.
2. Definir claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad de cada uno de los niveles jerárquicos.
3. Presentar de forma clara y precisa las líneas de mando y comunicación.

<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

 <small>Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo</small>	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>FECHA</b>			
		10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>	<b>PÁGINA</b>	5	<b>DE</b>	14

### C. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL

El orden establecido para el contenido del cuerpo principal del manual se ha elaborado en base a dos niveles jerárquicos, el encargado de la dirección de la unidad y el asistente técnico; sobre los cuales se fundamenta el funcionamiento de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, y por lo cual se establece de la siguiente manera:

- ✓ Funciones generales de los puestos de trabajo
- ✓ Nivel jerárquico que ocupa
- ✓ Título de la persona que deberá ocupar el puesto

<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
------------------	-----------------	----------------------	----------------------	------------------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>FECHA</b>			
		10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>	<b>PÁGINA</b>	6	<b>DE</b>	14

#### D. NORMAS PARA SU ACTUALIZACIÓN O MODIFICACIÓN

- ✓ Toda actualización, creación de nuevos puestos o dependencias al presente manual, será realizada solo con base a un Acuerdo de Junta Directiva de la Facultad.
  
- ✓ Todas las propuestas o sugerencias de actualización (modificación, sustituciones o adiciones) al contenido del presente manual que surjan por razones internas o externas deberán ser comunicadas por escrito a Junta Directiva.
  
- ✓ Las revisiones del manual deberán de realizarse anualmente y el responsable de hacerlas será el Director de la UDFA.

- ✓ Toda actualización deberá hacerse colocando la fecha de ésta, de forma manual a fin que se realice la sustitución de la misma al pie de la pagina(s) modificada(s).
  
- ✓ Las normas para su actualización deberán aplicarse a partir del momento en que este documento sea presentado a las autoridades encargadas de dirigir la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo.
  
- ✓ Para garantizar la eficiencia se deberá llevar a cabo un control de forma periódico para que se mantenga actualizado o se vuelva desfasado u obsoleto.

VIGENCIA:	REFORMA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	AUTORIZADO POR:
-----------	----------	---------------	---------------	-----------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>		<b>PÁGINA</b>	7	<b>DE</b>	14

<b>E. ANTECEDENTES DE LA UDFA</b>				
<p>En los últimos diez años el desempeño de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología, ha presentado diversas deficiencias tanto en el área de apoyo al funcionamiento, así como en el de las prácticas clínicas, lo cual ha generado un bajo rendimiento operativo-administrativo, presupuestario y promocional.</p> <p>Por lo que la idea de creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, nació como fruto de reuniones sostenidas para dar solución a la problemática expuesta, dichos hechos se efectuaron entre las autoridades de la Facultad de Odontología y el grupo investigador de la Facultad de Economía, egresados de la carrera "Licenciatura de Administración de Empresas, éstas en un inicio se coordinaron con la Unidad de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador.</p>				
<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>FECHA</b>			
		10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>	<b>PÁGINA</b>	8	<b>DE</b>	14

## F. MISIÓN Y VISIÓN

Cabe destacar que la Filosofía Empresarial de una organización y específicamente de ésta, se encuentra sujeta a modificaciones que sólo se podrán hacer en conjunto con la dirección de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo y las autoridades de la Facultad de Odontología.

De acuerdo a lo anterior se presenta la siguiente filosofía para la UDFA:

### MISIÓN

“Asegurar el éxito de la Clínica Dental a corto, mediano y largo plazo a través de la gestión de proyectos de mejora, en coordinación con entes dispuestos a cooperar al interior del Campus Central de la Universidad de El Salvador”.

**VISIÓN**

"Llegar a ser una entidad que impulse proyectos en cooperación con Instituciones Nacionales e Internacionales que hagan de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador una Unidad Productiva de alta eficiencia".

VIGENCIA:

REFORMA:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

AUTORIZADO POR:

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>		<b>PÁGINA</b>	9	<b>DE</b>	14

### G. OBJETIVOS DE LA UDFA

**General.**

Garantizar la mejora integral de la Clínica Dental de forma permanente mediante la gestión de proyectos actuales y futuros haciendo uso racional de los recursos disponibles.

**Específicos.**

- ✓ Fomentar en los entes cooperantes del Campus Central de la Universidad de El Salvador, la realización de proyectos de mejora a través de las investigaciones de campo que se puedan llevar a cabo.
- ✓ Promover la colaboración de practicantes a través de otras unidades de las diferentes Facultades del Campus Central para que ejecuten proyectos que favorezcan la Clínica dental de la Facultad de Odontología.
- ✓ Alcanzar la efectividad de los procesos administrativos de la Clínica Dental a través de un control efectivo de los

mismos.

- ✓ Lograr una legítima auto-sostenibilidad de la Clínica Dental, frente a la administración de la Facultad de Odontología, mediante la eficiente gestión de contribuciones de organizaciones altruistas, de captaciones o de subvenciones públicas.
- ✓ Promover de mejor manera la proyección social de la clínica, mejorando los servicios odontológicos para alcanzar el bienestar común.

VIGENCIA:	REFORMA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	AUTORIZADO POR:
-----------	----------	---------------	------------------	-----------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>		<b>PÁGINA</b>	10	<b>DE</b>	14

#### H. POLÍTICAS DE LA UDFA

- ✓ El encargado de la UDFA será el responsable directo de todas las decisiones tomadas por los grupos de trabajos de campo.
- ✓ La productividad de la UDFA debe ser proyectada con un año de anticipación.
- ✓ Para la elaboración de proyectos se deberán emplear metodologías que se adapten a las soluciones de las problemáticas de las necesidades de la Clínica Dental.
- ✓ Se llevarán a cabo solo aquellos proyectos que luego de previo estudio demuestren un impacto en beneficio de la clínica Dental.
- ✓ La asignación de proyectos dependerá de los requerimientos y acuerdos pactados entre la UDFA y los entes interesados en apoyar.
- ✓ Después de haber presentado los proyectos para su debida

autorización, se deberá llevar a cabo un monitoreo a través de la presentación de avances, a fin de no perder el vínculo.

- ✓ La Unidad debe realizar un monitoreo constante sobre los proyectos implementados, el cual deberá de plasmar en reportes periódicos dirigidos a las autoridades.
- ✓ Para brindar proyectos eficientes y de calidad se deberá garantizar la responsabilidad de las instancias cooperantes, por los medios que el responsable considere convenientes.

VIGENCIA:	REFORMA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	AUTORIZADO POR:
-----------	----------	---------------	---------------	-----------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>		<b>PÁGINA</b>	11	<b>DE</b>	14

### I. VALORES DE LA UDFA

Se procederá a realizar una breve descripción del significado de cada uno de los valores diseñados para la UDFA, para evitar confusión en la terminología con significados equivalentes.

#### "Innovación"

- ✓ Enfocamos esfuerzos para lograr una mejora continua en la utilización de una idea que potencialice las soluciones a partir del estudio y la satisfacción de necesidades detectadas.

#### "Calidad"

- ✓ Ponemos de todo nuestro empeño para brindar servicios que satisfagan las necesidades de los involucrados en los proyectos o servicios que brinda la Unidad.

#### Cooperación"

- ✓ Estamos comprometidos para enfocarnos en las actividades y

lograr un mismo fin.

"Compromiso"

- ✓ Hacemos nuestras las obligaciones relacionadas con las funciones de la unidad.

"Responsabilidad social"

- ✓ Adquirimos un compromiso como individuos y miembros de la unidad a tomar decisiones que impacten de forma positiva en la sociedad.

"Profesionalidad"

- ✓ Estamos comprometidos a realizar todas las actividades haciendo uso de todas nuestras capacidades y aplicando el máximo empeño.

"Comunicación"

- ✓ Compromiso con la transmisión de la información necesaria con todos los involucrados de la mejora de la Clínica, comprometiéndonos a ser uso de todos los canales que puedan ser usados.

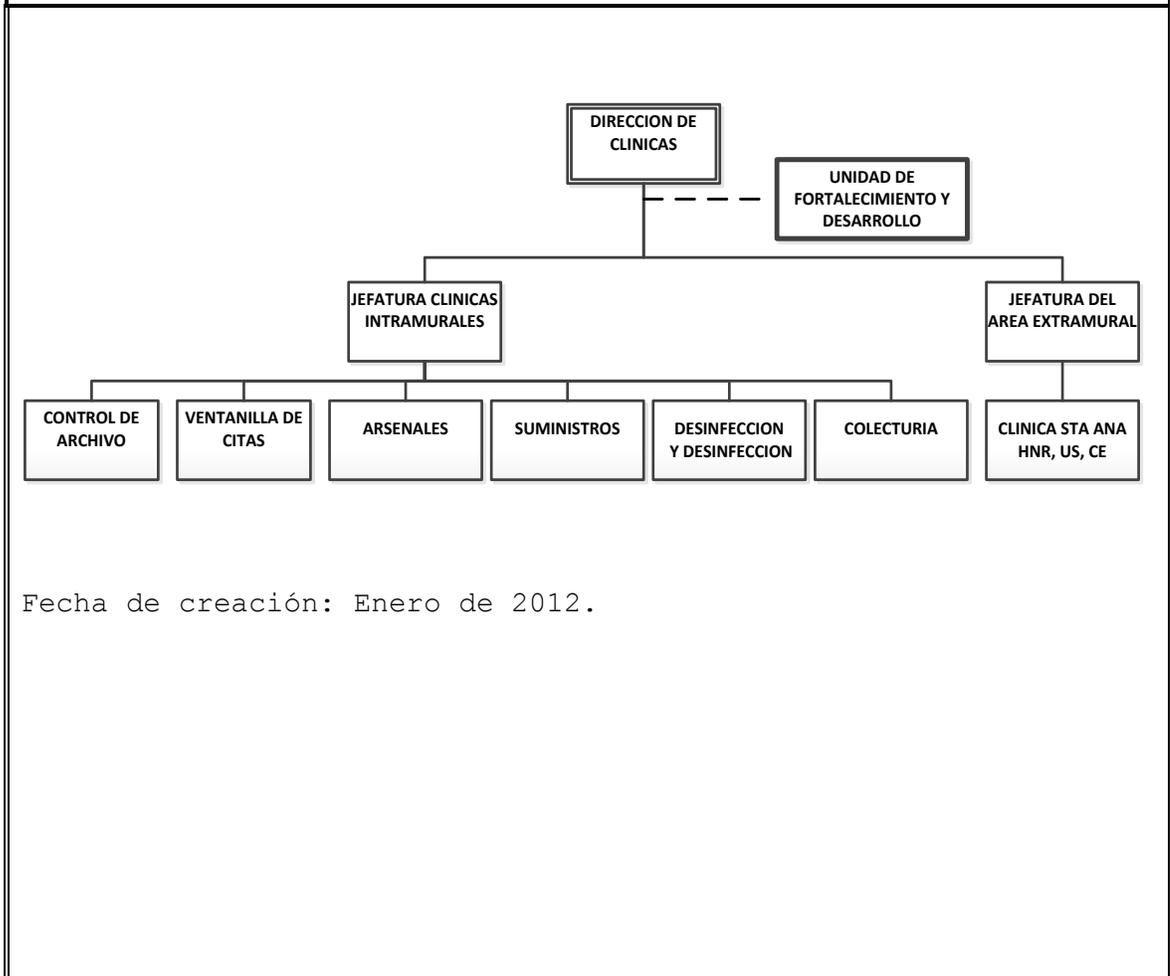
VIGENCIA:	REFORMA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	AUTORIZADO POR:

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>		<b>PÁGINA</b>	12	<b>DE</b>	14

<b>J. BASE LEGAL DE LA UDFA</b>				
<p>✓ Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Universidad de El Salvador.</p> <p>✓ Código de trabajo.</p>				
<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

	UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO		FECHA			
			10-05-12			
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL		PÁGINA	13	DE	14

**K. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UDFA**



Fecha de creación: Enero de 2012.

VIGENCIA:	REFORMA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	AUTORIZADO POR:
-----------	----------	---------------	---------------	-----------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>FECHA</b>			
		10-05-12			
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>	<b>PÁGINA</b>	14	<b>DE</b>	14

**L. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS NIVELES GERÁRQUICOS QUE INTEGRAN LA UDFA**

En la estructura organizativa propuesta para la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo de la Clínica Dental de La Facultad de Odontología, se han considerado dos niveles de autoridad y responsabilidad, lo cual está fundamentado de acuerdo a las funciones que se deben desempeñar en cada nivel jerárquico.

**NIVEL DE DIRECCIÓN**

**Funciones generales:**

El Director de la unidad se encargará de los asuntos relacionados con el apoyo en la conducción de la Clínica Dental así como de la unidad que maneja, de la siguiente manera:

- ✓ En la toma de decisiones trascendentales.
- ✓ En la coordinación de las diferentes actividades administrativas y operativas de la Unidad.
- ✓ Control de planes.

- ✓ El desarrollo de auditorías administrativas al interior de la Clínica Dental.
- ✓ La planificación y organización de proyectos.

**Integrado por: Dirección General de la UDFA**

**NIVEL FUNCIONAL U OPERATIVO**

**Funciones generales:**

Es el encargado de desarrollar las actividades necesarias en el apoyo al Director de la Unidad, en lo que respecta a:

- ✓ Actividades de apoyo a la dirección.
- ✓ Supervisión y control de los diferentes proyectos.
- ✓ Manejo del archivos y documentos administrativo.
- ✓ Negociación y coordinación con los diferentes grupos de investigación del Campus Universitario.
- ✓ Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.

**Integrado por: Asistencia técnica.**

VIGENCIA:	REFORMA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	AUTORIZADO POR:
-----------	----------	---------------	---------------	-----------------

## 2. Manual de funciones y descripción de puestos.

Se ha diseñado como una herramienta de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto de la UDFA, asimismo se determinan las formas en que las mismas deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas. Ver anexo 7.

## 3. Manual de procedimientos

De la misma forma que en el agregado anterior, se han descrito de manera clara y precisa los procesos que se deberán ejecutar para alcanzar los objetivos, ver anexo 8.

## VI. PROCESO LEGAL Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO.

Para poner en marcha la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, y de acuerdo a lo analizado en el capítulo I, se deben seguir los lineamientos contenidos en el proceso legal y la creación física de ésta, descritos más adelante.

Cabe mencionar, que la propuesta se ha elaborado partiendo de los supuestos planeados y tomados por el grupo investigador, por lo que los resultados finales dependerán del consenso de las autoridades de la Facultad de Odontología.

A. ACTIVIDADES DEL PROCESO LEGAL Y CREACIÓN FÍSICA DE LA UDFA.

- ✓ A iniciativa del Decano de la Facultad de Odontología, se realiza ante los miembros de Junta Directiva la propuesta de creación de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, con el objetivo de obtener la aprobación de ésta.
- ✓ Luego de haber obtenido la aprobación por parte de Junta Directiva de la Facultad antes mencionada, se procede a la gestión en el Consejo Superior Universitario para su respectivo aval.
- ✓ Para la pertinente ratificación del proyecto, se somete a la decisión colegiada de la Asamblea General Universitario.
- ✓ Una vez obtenida la personería jurídica del acuerdo de la AGU, se procederá a la contratación del recurso humano en concordancia con el reglamento interno de la Universidad de El Salvador.
- ✓ Además, y de forma simultánea, se deberá enviar una nota a la proveeduría de la Facultad, conteniendo los recursos necesarios para el acondicionamiento físico de la unidad, para que ésta dependencia realice las gestiones respectivas.
- ✓ Por otro lado, se procederá a la ubicación los recursos en el espacio físico que se le fue asignado a la unidad, para su

respectivo acondicionamiento.

- ✓ Por último se coordinará con el recurso humano contratado, los empleados y autoridades de la Facultad al corte simbólico de la cinta de inauguración de la UDFA.

## B. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA UDFA.

Tiempo/Actividad	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.Propuesta de iniciativa a Junta Directiva.												
2.Gestión en el Consejo Superior Universitario.												
3.Ratificación de la Asamblea General Universitaria.												
4.Contratación del recurso humano.												
5.Requisición de recursos necesarios.												
6.Ubicación de los recursos.												
7.Apertura del proyecto.												

## **BIBLIOGRAFÍA**

### A. LIBROS

Anderson R.G., (1983). *Organización y métodos*. (1ª Ed.). Madrid: EDAF, Ediciones-Distribuciones, S.A.

Baca Urbina, G. (1990). *Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo*. (2ª. Ed.). México: McGraw-Hill.

Córdoba Padilla, M. (2006). *Formulación y Evaluación de proyectos*. (1ª. Ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.

Franklin Fincowsky, E. B. (2004). *Organización de Empresas*. (2ª.Ed.). México: McGraw-Hill.

Fred R., D. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. (5º Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. (8ª Ed.). México: McGraw-Hill.

Hill C. W. L. y Jones G. R. (2009). *Administración estratégica*. (8a Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Kellog, G. (1993). *Preparación del manual de oficina*. (1<sup>a</sup>. Ed.). México: Reverté.

Muños Campos, R. (2004). *La investigación científica paso a paso*. (4<sup>a</sup>. Ed.). San Salvador: El Salvador, Talleres Gráficos, UCA.

Sapag Chain, Nassir y Reynaldo. (2008), *Preparación y Evaluación de Proyectos*, McGraw Hill, 5<sup>a</sup> Edición, México.

Thompson, A.A. Jr. y Strickland A.J. (2004). *Administración estratégica: Textos y casos*. (3<sup>o</sup> Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

## B. PÁGINAS WEB

Csj.gob.sv: Normas de Control Interno Específicas para la Universidad de El Salvador disponible en:

<http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/c02b07b2415a4ef00625731c0054dd94?OpenDocument>

Intescam.edu.mx: Estudio económico disponible en:

<https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r37462.PDF>

Mailxmail.com: clasificación de los proyectos disponibles en:  
<http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/clasificacion-proyectos>

Odontología.ues.edu.sv: Título que otorga la facultad de Odontología disponible en: <http://www.odontologia.ues.edu.sv/>

Socioempresa.blogspot.com: Estudio técnico disponible en:  
<http://socioempresa.blogspot.com/2008/03/estudios-de-factibilidad.html>

Wikipedia.org: Antecedentes y generalidades de la Facultad de odontología disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad\\_de\\_El\\_Salvador](http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_El_Salvador)

Wikipedia.org: Definición de Proyecto disponible en:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>

### C. REVISTAS

Comisión Europea. *Guía: Gestión del ciclo de proyecto*. Alemania:  
Abril de 2002

Catálogo Académico, pre grado de la Universidad de El Salvador,  
2011

ILPES. Manual de *Formulación, Evaluación y Monitoreo de  
proyectos sociales*. 2011

ILPES. *Manual de Formulación de proyectos de desarrollo rural:*  
Santiago de Chile, 1999

## GLOSARIO

**Administración:** es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

**Administradores:** personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa.

**Autoridad:** es la facultad o derecho que se delega a una unidad de la organización para que guie las actividades de otras para el logro de un objetivo de un grupo determinado.

**Control:** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

**Comunicación:** es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

**Cultura organizacional:** patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**Delegación de autoridad:** Investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones.

**Departamento:** área, división o sucursal definidas de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

**Desarrollo organizacional:** enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de

toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

**Descentralización de la autoridad:** tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizacional.

**Disciplina:** consiste en el mantenimiento del orden.

**Dirección:** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

**Diagnóstico:** Es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución o área funcional, interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

**Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos, el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Empresa:** es toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios, que integrada por elementos humanos, físicos y financieros, desarrolla en forma coordinada, varias y diferentes actividades encaminadas a un mismo objetivo con fines lucrativos.

**Estrategia:** es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los recursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.

**Estudio de Factibilidad:** Es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran.

**Estudio de mercado:** Consta básicamente de la determinación y la cuantificación de la demanda y la oferta.

**Estudio técnico:** Es el que se encarga de determinar los elementos necesarios para producir el producto que se va a suministrar.

**Estudio Económico:** Se refiere a los suministros económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos para obtener los recursos básicos que deben considerarse.

**Evaluación Social de un Proyecto:** Ésta consiste en comparar los beneficios y los costos que una determinada inversión pueda tener para la comunidad de un país en su conjunto.

**Líder:** es aquel que contribuye a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, los cuales son colocados frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

**Liderazgo:** influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas de grupales.

**Manual de organización:** El manual de organización suministra con más detalle la información que de manera bien genera expone el organigrama. Explica las funciones, autoridad, obligaciones e interrelaciones de cada unidad dentro de la institución, así mismo señala los requisitos y limitaciones para el desempeño de cada puesto.

**Manual de análisis y descripción de puestos:** Este tipo de manuales contiene la descripción de las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones de puestos. Este detalle se refiere exclusivamente al trabajo que desempeñan en el puesto, independientemente de la persona que lo ocupe.

**Manual de procedimientos:** Contiene todos y cada uno de los procedimientos que deben cumplirse en la empresa para colaborar a la obtención de los fines, indicando la manera de cumplirlos, los formularios que deben elaborarse y utilizarse, señalando los puestos que intervienen específicamente en cada paso.

**Motivación:** es la que está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de una persona. Es la que dirige para satisfacer las necesidades y es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar dicha acción.

**Objetivos:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el fin que se persigue

mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

**Organigrama:** consiste en representar gráficamente las relaciones de dependencia y jerarquía que existe entre las distintas escalas o puestos de una organización. Indica la importancia relativa de los cargos, así como también de quién depende cada persona y cuáles son sus subordinados.

**Organización:** consiste en fijar funciones, atribuciones, responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal de las empresas. Por medio de esta fase del proceso administrativo la empresa puede obtener los recursos que necesita para su funcionamiento.

**Políticas:** consisten en enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones. Ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas.

**Presupuesto:** es la exposición de resultados esperados, en donde se reflejan entradas y salidas, los cuales pueden estar expresados en términos monetarios o no monetarios.

**Procedimientos:** planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**Productividad:** es la relación productos-insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad.

**Programa:** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

**Reglas:** Normas que dictan la acción o la abstención pero que no permiten la discrecionalidad. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

**Responsabilidad Social:** es la capacidad que tiene una empresa de establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales de su entorno, en forma mutuamente benéfica para ella misma y la sociedad.

**Staff:** relación en un puesto organizacional donde la tarea del titular es dar consejos o asesoría a alguna otra persona.

**Satisfacción:** es el gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o el resultado ya experimentado.

**Toma de decisiones:** selección de un curso de acción entre varias opciones, selección racional de un curso de acción.

**Unidad de mando:** hacer que cada subordinado dependa directamente sólo de un superior.

ANEXOS

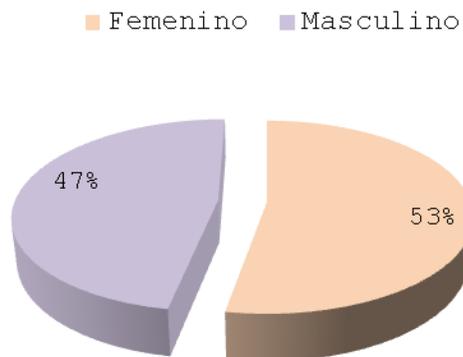
**ANEXO N°1: Tabulación y Análisis de los datos proporcionados por los empleados de la Clínica Dental.**

1. ¿Cuál es el género de los empleados?

Objetivo: Determinar el género de los empleados.

Tabla 1: Género		
Alternativa	Frecuencia	%
Femenino	19	53%
Masculino	17	47%
Total	36	100%

Gráfico N°1  
Género



Análisis:

La tabla anterior muestra que en su mayoría son mujeres las que trabajan en la Clínica Dental y en un porcentaje menor son hombres, lo cual indica que son ellas las que lideran los servicios que se brindan.

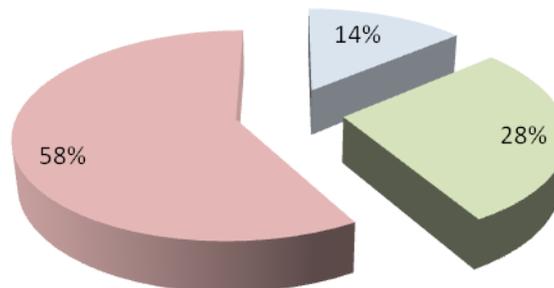
2. ¿Cuál es el tiempo de laborar de los empleados en la Clínica Dental?

Objetivo: Conocer el tiempo de trabajo de los empleados.

Tabla 2: Tiempo de Laborar en la Clínica Dental		
Alternativa	Frecuencia	%
1-5 años	5	14%
6-10 años	10	28%
Más de 10 años	21	58%
Total	36	100%

Gráfico N°2  
Tiempo de laborar en la Clínica Dental

■ 1-5 años ■ 6-10 años ■ Mas de 10 años



Análisis:

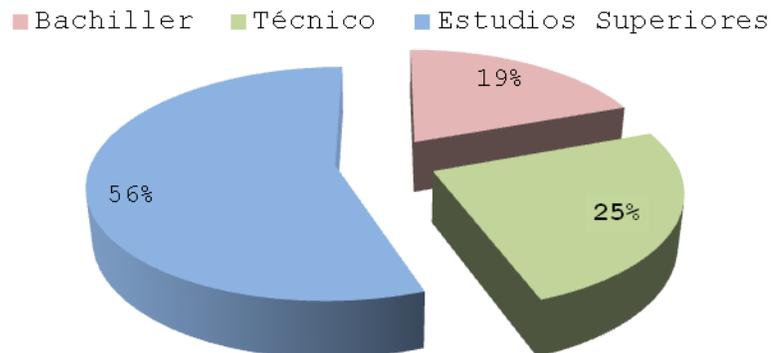
Los resultados muestran que la mayor parte de los empleados que trabajan en la Clínica Dental tienen más de 10 años de laborar en la misma, así mismo otro porcentaje menor está entre los rangos de 6 a 10 años y finalmente una tercera proporción de los encuestados están en el intervalo de 1 a 5 años.

3. ¿Cuál es el título académico de los empleados de la Clínica Dental?

Objetivo: Determinar el grado académico de los empleados.

Tabla 3: Título Académico		
Alternativa	Frecuencia	%
Bachiller	7	19%
Técnico	9	25%
Estudios Superiores	20	56%
Total	36	100%

Gráfico N°3  
Título Académico



Análisis:

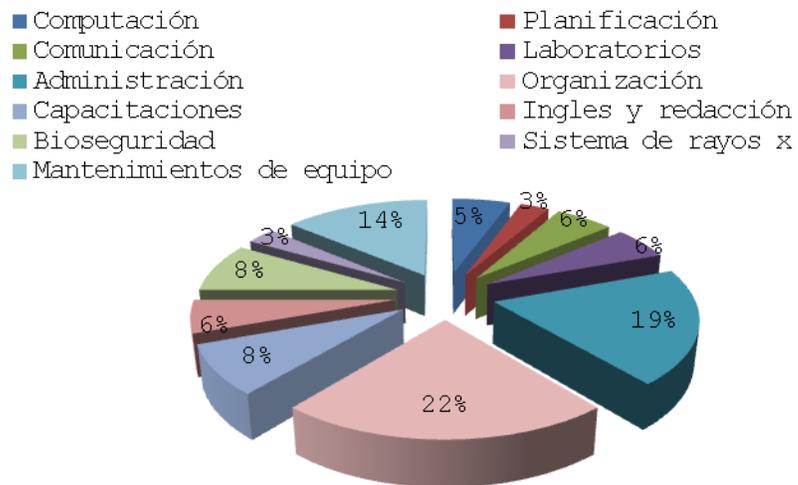
Al observar los resultados podemos ver que el mayor porcentaje de los empleados tienen estudios superiores, y luego le siguen los técnicos, y por últimos hay un pequeño grupo que tiene bachillerato.

4. A criterio propio, ¿En qué áreas de su trabajo necesita mejoras?

Objetivo: Identificar en qué áreas es necesaria la puesta en marcha de cursos de acción dentro de la organización.

Tabla 4: Áreas de mejoras		
Alternativa	Frecuencia	%
Computación	2	6%
Planificación	1	3%
Comunicación	2	6%
Laboratorios	2	6%
Administración	7	19%
Organización	8	22%
Capacitaciones	3	8%
Ingles y redacción	2	6%
Bioseguridad	3	8%
Sistema de rayos x	1	3%
Mantenimientos de equipo	5	14%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°4  
Áreas de Mejoras



Análisis:

Resultan evidentes las múltiples necesidades que se perciben por parte de los entrevistados:

De esta manera, los datos mostrados en las figuras demuestran que el mayor porcentaje de los empleados de la Clínica Dental necesitan mejoras en el área organizacional y otro porcentaje indicó que administrativamente, luego se continúa con los que opinaron que las mejoras son necesarias en el mantenimiento de los equipos.

Asimismo, dos segmentos se expresaron que es necesaria una participación más activa en las capacitaciones al personal y en bioseguridad.

Continuando, con una considerable cantidad de necesidades se encuentran en las áreas de comunicación, laboratorios e inglés y redacción, en la cual el porcentaje de respuestas es igual.

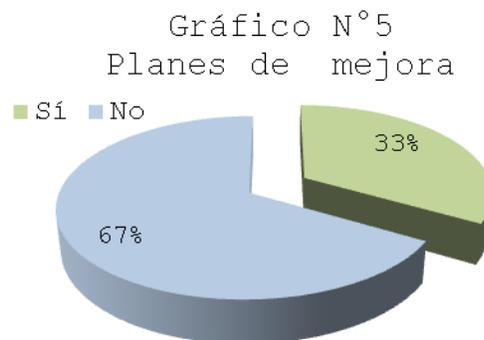
Es importante señalar la atención que se debe prestar al control en los sistemas de rayos x, aunque la proporción de los entrevistados sea menor en las respuestas dadas.

Finalmente, en la planificación se necesitan mejoras que coadyuven al bienestar de ésta, es decir en la manera integral que se les atienden a los pacientes, tanto administrativamente como en los procesos operativos.

5. ¿Conoce de algún tipo de plan para mejorar las áreas antes mencionadas?

Objetivo: Fundamentar la demanda de creación de planes para la mejora de la Institución.

Tabla 5: Planes de mejora		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	12	33%
No	24	67%
Total	36	100%



Análisis:

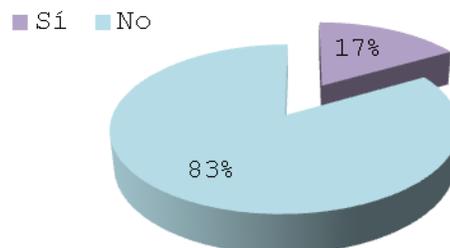
La Mayoría de los encuestados señaló que no conocen de algún tipo de plan de mejoras que se haya implementado, y un porcentaje considerable manifestó que sí conocían de algún implementado, por lo que inferimos que por alguna razón las áreas en las que hay deficiencia es por falta de planes que mejoren los procedimientos en forma integral, que se llevan a cabo dentro de la Clínica.

6. ¿Considera que ese plan funcionó?

Objetivo: Verificar la aplicación de los planes funcionales al interior de la Clínica Dental.

Tabla 6: Considera que ese plan funcionó		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	6	17%
No	30	83%
Total	36	100%

Gráfico N°6  
Considera si el plan funcionó



Análisis:

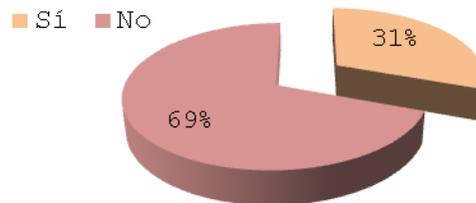
Cabe concluir que la mayor parte de los empleados, consideran que los pocos planes implementados por las autoridades al interior de la Clínica no han rendido los frutos esperados y una minoría nos contestó que han surtido efecto, contradiciendo la tabla anterior que muestra que son pocos los planes que se han llevado a cabo en la mejora de los servicios que brinda la Clínica.

7. ¿Cuando se le presentan problemas en su trabajo, Se le resuelven a tiempo?

Objetivo: Justificar una problemática administrativa al interior de la Clínica Dental.

Tabla 7: Tiempo de respuesta a problemas		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	11	31%
No	25	69%
Total	36	100%

Gráfico N°7  
Tiempo de resolución de problemas



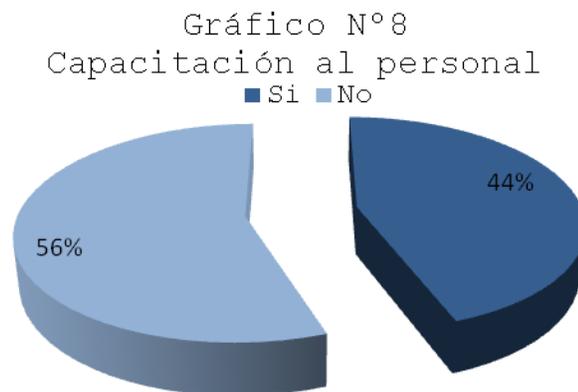
Análisis:

Tomando en cuenta las respuesta de los entrevistados se concluye, que la mayor parte de ellos indican que no se les resuelven a tiempo los problemas que se le presentan en las actividades que realizan diariamente, y un pequeño grupo respondió que sí, lo cual establece un problema de índole administrativo, ya que no hay como gestionar la solución de problemas y quien los resuelva.

8. ¿Le brindan algún tipo de capacitación al personal de la Clínica?

Objetivo: Determinar el desarrollo del personal para establecer de esta manera la relación con la efectividad de los procesos.

Tabla 8: Capacitación al personal		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	16	44%
No	20	56%
Total	36	100%



Análisis:

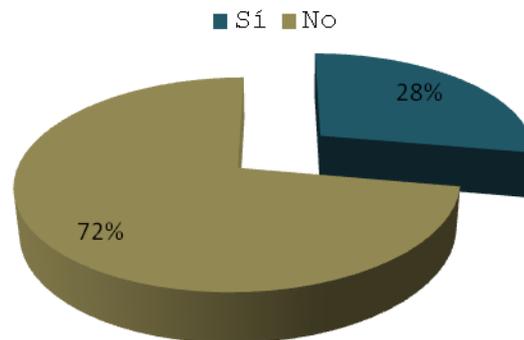
En relación a las capacitaciones al personal, casi la mitad de los encuestados respondió que sí les brindan algún tipo de capacitaciones y la mayor parte contestaron que no, lo cual es determinante para concluir que los empleados carecen de un sistemático desarrollo personal para hacer más efectivas sus actividades cotidianas.

9. ¿Se le ha involucrado en el desarrollo de planes?

Objetivo: Considerar al recurso humano en la creación de planes para fortalecer el trabajo en el equipo.

Tabla 9: Involucramiento en el Desarrollo de planes		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	10	28%
No	26	72%
Total	36	100%

Gráfico N°9  
Involucramiento en el desarrollo  
de planes



Análisis:

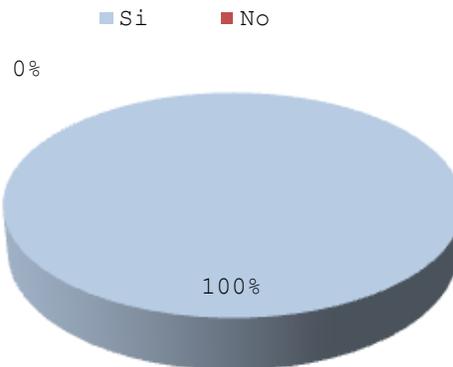
Los resultados obtenidos muestran que la mayor proporción de empleados negaron que se les involucraran en el desarrollo de planes y un porcentaje menor afirmó que sí, se les toma en cuenta para fortalecer los planes de trabajo en equipo, lo cual incide en la manera de brindar los servicios al interior de la Clínica Dental.

10. ¿Le gustaría que se le involucrara en el desarrollo de planes futuros?

Objetivo: justificar que el recurso humano es indispensable en la elaboración de planes y en el éxito de los mismos, por lo tanto es necesario tomarlo en cuenta.

Tabla 10: Desarrollo de planes futuros		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Gráfico N 10  
Desarrollo de planes futuros



Análisis:

La totalidad de los empleados respondió que les gustaría que se les involucrara en el desarrollo de planes futuros para el

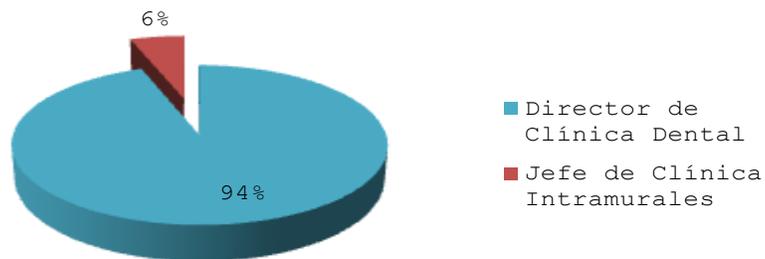
fortalecimiento de la Clínica Dental, por lo que se concluye que esto es necesario, pues al hacerlo le prestarán mayor atención a las propuestas hechas por las personas responsables de la implementación de éstos.

11. ¿Quién es el encargado de resolver los problemas que se presentan al interior de la Clínica Dental?

Objetivo: Justificar la sobrecarga de trabajo que tiene el director de la Clínica Dental y fundamentar una razón de peso para darle lugar al estudio de factibilidad.

Alternativa	Frecuencia	%
Director de Clínica	34	94%
Jefe de Clínica extramurales	2	6%
Total	36	100%

**Grafico N°11**  
**Encargado de resolver problemas**



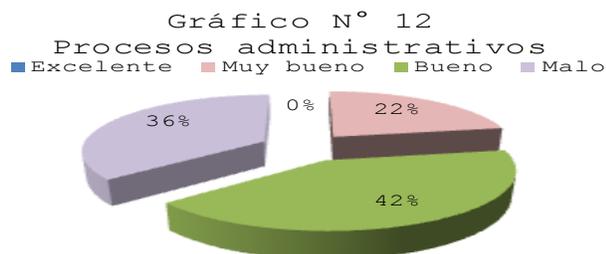
Análisis:

Es de afirmar que la mayoría de empleados respondió que el director de Clínica es el responsable de resolver los problemas que se generan al interior de ésta, y un porcentaje menor aseveró que el jefe de Clínica extramurales, lo cual explica que el director de clínica está saturado de obligaciones que le restan tiempo para hacer más eficiente sus funciones.

12. ¿En cuanto a los procesos administrativos que ha venido desarrollando dentro de la Clínica Dental, como los calificaría?

Objetivo: Determinar si los pasos a seguir dentro de la Clínica Dental son congruentes, y de esta forma fomentar planes que hagan más efectivos los procesos.

Tabla 12: Procesos administrativos		
Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Muy bueno	8	22%
Bueno	15	42%
Malo	13	36%
Total	36	100%



Análisis:

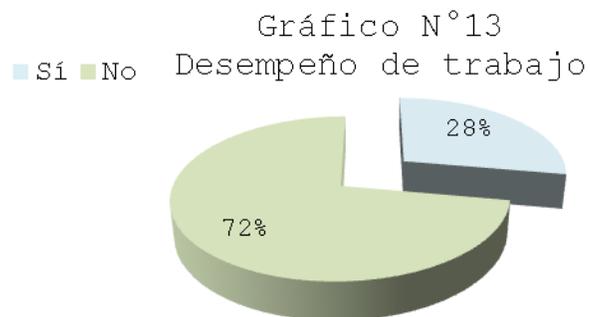
De acuerdo a lo establecido por los empleados, la mayoría afirmaron que los procesos son buenos, a esto se contraponen un porcentaje significativo que afirma que los procesos son malos, finalizando con un mínimo de consultas que son muy buenos, lo

cual indica que estos se están desarrollando de una forma ineficiente.

13. ¿Conoce las funciones para desempeñar su trabajo?

Objetivo: Identificar la necesidad de lineamientos para desarrollar las actividades cotidianas dentro de la clínica y tomarlas en cuenta ante futuros planes.

Tabla 13: Funciones para desempeñar su trabajo		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	10	28%
No	26	72%
Total	36	100%



Análisis:

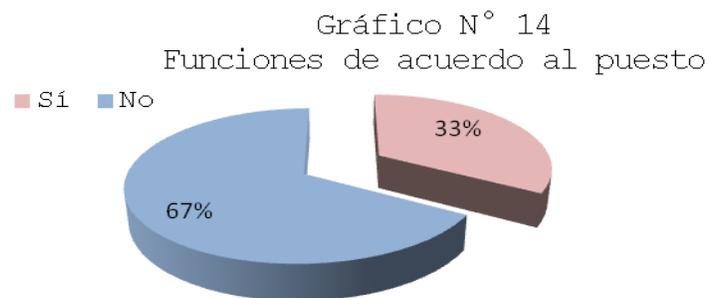
La mayor proporción de resultados indica que los empleados no poseen lineamientos para realizar su trabajo, lo cual genera vacíos para hacer las tareas de forma eficiente, es por esta razón que algunos procedimientos se hacen de forma empírica, y

esto ocasiona malestar en los empleados de la Clínica lo cual indica la necesidad de planes de mejora futuros.

14. ¿Considera que las funciones que desempeña en su trabajo están acordes al puesto que ocupa?

Objetivo: Determinar si en cada puesto se están realizando las funciones correspondientes, y con ello buscar alternativas de mejora a través de nuevos proyectos.

Tabla 14: Funciones de acuerdo al puesto		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	12	33%
No	24	67%
Total	36	100%



Análisis:

Los empleados en su mayor porcentaje afirmaron que las funciones no están de acuerdo al puesto de trabajo asignado, lo cual fomenta un desorden que influye negativamente en el alcance de los objetivos y consecuentemente en la desmotivación de los empleados.

15. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describiría mejor las relaciones interpersonales al interior de la Clínica Dental?

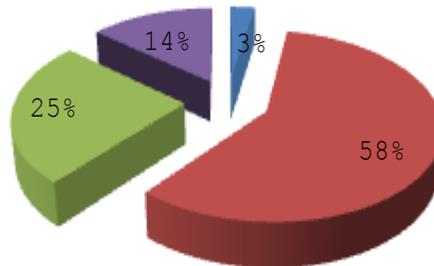
Objetivo: Recabar información en cuanto a la tendencia de trabajo en equipo al interior de la organización y la manera de poner en concordancia los objetivos de la unidad de Desarrollo y fortalecimiento con los fines personales de los trabajadores, y de esta forma obtener mejores resultados.

Tabla 15: Relaciones interpersonales dentro de la Clínica		
Alternativa	Frecuencia	%
a) Solamente en mi oficina existe armonía.	1	3%
b) Raras veces hay comunicación entre las diferentes áreas de relaciones	21	58%
c) relaciones interpersonales con todos los compañeros de trabajo	9	25%
d) Existen grupos aislados y con distintos objetivos.	5	14%
Total	36	100%

Gráfico N 15

Relaciones interpersonales

- a) Solamente en mi oficina existe armonía.
- b) Raras veces hay comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.
- c) relaciones interpersonales con todos los compañeros de trabajo son excelentes.
- d) Existen grupos aislados y con distintos objetivos.



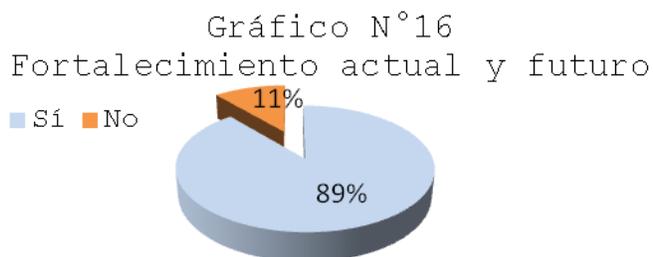
Análisis:

Los resultados demuestran que los empleados se encuentran divididos, ya que estos se relacionan en mayor proporción con aquellos que están dentro de su área de trabajo, y un grupo bastante significativo indicó que raras veces hay comunicación entre las mismas, y una pequeña muestra dijo que están relaciones son excelentes, finalizando con una proporción que comento que existen grupos aislados con diferentes objetivos y con lo cual se verifica que el ambiente y clima laboral al interior de la misma es una de las causas que condicionan las deficientes situaciones que llevan a brindar un servicio integral ineficiente y que los mismos están adaptados a este tipo de forma de trabajo.

16. Si se propone un encargado de impulsar cambios en pro del fortalecimiento actual y desarrollo futuro de los procesos administrativos que generan problemas. ¿Estaría dispuesto a colaborar con la persona encargada?

Objetivo: Establecer la correspondencia que existe entre las relaciones interpersonales y las voluntades individuales de colaborar en las mejoras de los procesos administrativos.

Tabla 16: Fortalecimiento actual y futuro		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	32	89%
No	4	11%
Total	36	100%



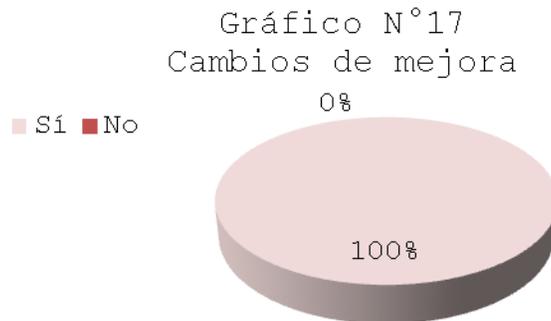
Análisis:

La mayor parte de los empleados respondieron que están de acuerdo en trabajar de la mano con la unidad en estudio, con el objetivo de mejorar las condiciones de la Clínica Dental, y un menor porcentaje respondió que no están de acuerdo, esto ayudaría a crear las condiciones para el cambio institucional.

17. ¿Estaría dispuesto a someterse a cambios que mejoren las condiciones de la Clínica Dental?

Objetivo: Determinar el apoyo del personal de la clínica en cuanto a las mejoras que impulse la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativa.

Tabla 17: Cambios de mejora		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%



Análisis:

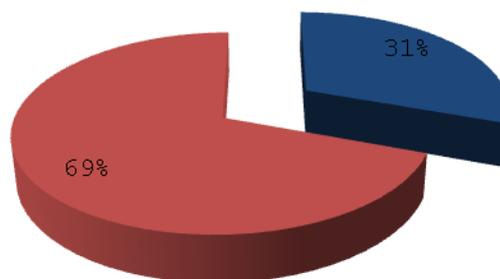
La mayoría de personas afirmó que están dispuestos a someterse a los cambios que beneficien al mejoramiento de la Clínica Dental, por medio de la creación de una Unidad de Desarrollo Y Fortalecimiento Administrativo.

18. ¿La institución cuenta con los recursos humanos y materiales óptimos con lo que se es capaz de mejorar continuamente?

Objetivo: Justificar la necesidad de capacidad técnica y acciones para asegurar el factor de éxito en cuanto al personal y recursos tangibles.

Tabla 18: Necesidad de recursos humanos y materiales		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	11	31%
No	25	69%
Total	36	100%

Gráfico N°18  
Recursos humanos y materiales  
■ Sí ■ No



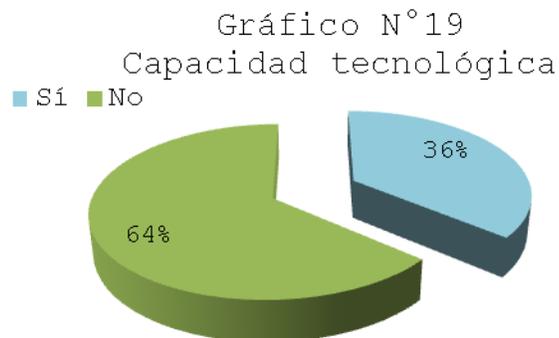
Análisis:

Los empleados afirmaron que en efecto no hay capacidad de personas y materiales recomendables para mejorar continuamente en la eficiente administración de la Clínica y tener el éxito que se necesita para fortalecer la Clínica.

19. ¿La institución cuenta con la capacidad tecnológica suficiente para realizar las tareas diarias y que sean más fáciles los procesos de atención al paciente?

Objetivo: Asegurar que la capacidad técnica y las acciones para asegurar el factor de éxito en relación a la tecnología disponible es necesaria para la institución.

Tabla 19: Capacidad tecnológica		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	13	36%
No	23	64%
Total	36	100%



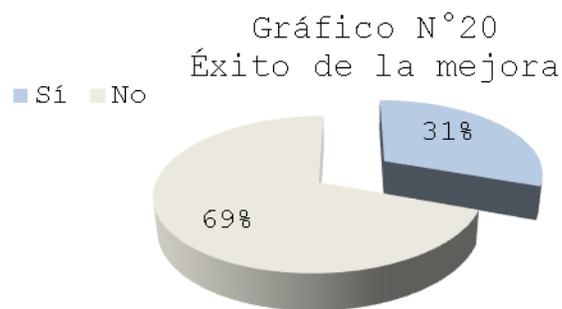
Análisis:

Los resultados demuestran que no se tiene la capacidad tecnológica suficiente para hacer frente a las tareas y de esa forma brindar un servicio excelente para los pacientes, como un factor de éxito, adicionalmente un porcentaje menor afirmó que se tienen los recursos disponibles.

20. ¿Cuenta la administración con una visión clara hacia donde se dirige para asegurar entre los servidores públicos el éxito de la mejora?

Objetivo: Identificar la necesidad de fundamentar ante las máximas autoridades de la Facultad de Odontología, la existencia de una filosofía Institucional que marque el rumbo de la Clínica para el logro de los objetivos propuestos.

Tabla 20: Éxito de la mejora		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	11	31%
No	25	69%
Total	36	100%



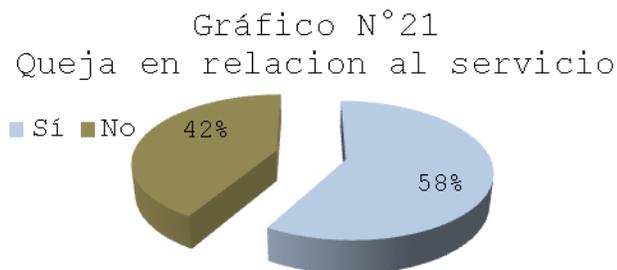
Análisis:

Cabe señalar que la proporción de empleados de la institución cree que la Clínica no cuenta con una visión de dirección hacia la obtención de los objetivos. Sin embargo, un pequeño porcentaje contestó que sí existe.

21. ¿Ha recibido alguna queja? En relación al servicio que se le brinda a los pacientes.

Objetivo: Validar la existencia de una problemática en todas sus dimensiones y que hasta el momento persiste, sin procurarle solución al mismo.

Tabla 21: Queja en relación al servicio		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	21	58%
No	15	42%
Total	36	100%



Análisis:

Como en el gráfico anterior la mayoría de empleados afirmaron que han obtenido quejas de parte de los pacientes que demandan los servicios de la Clínica Dental, así mismo hay un porcentaje que niega tal situación, lo cual demuestra que hay una deficiente organización para atender oportunamente a los pacientes y que por lo tanto necesita de una unidad para mejorar estos procesos de manera integral.

## **ANEXO N°2: ANALISIS DE DATOS OBTENIDOS EN LA COMPETENCIA.**

### DATOS GENERALES

De acuerdo a lo investigado la competencia cuenta con más de 30 años de funcionar con una clínica para que sus estudiantes realicen sus prácticas odontológicas, por lo que se deduce que poseen una alta eficiencia para desarrollar sus funciones y dar un buen servicio a los pacientes.

### CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN

1. De acuerdo a lo observado en la competencia, todas las clínicas cuentan con una misión que les permite aplicar de una mejor manera sus estrategias y políticas para brindar un eficiente servicio y con ello alcanzar los objetivos propuestos.

Lo que se constató en las salas de espera, en donde se han colgado cuadros con la leyenda de ésta.

2. Asimismo en la visita que se realizó, se determinó que la totalidad de Unidades Dentales cuentan con una visión que les ayuda a enfocar esfuerzos para alcanzar sus fines.

3. Respecto a los objetivos de la organización, la totalidad de las clínicas investigadas los poseen, los cuales sirven de

referencia a éstas para denotar hacia donde quieren llegar en un tiempo determinado.

4. Al verificar la filosofía Institucional de la competencia, se determinó que éstas tienen concordancia, lo que les proporciona una ventaja competitiva, ya que estas organizaciones deben unir esfuerzos para generar un mayor impacto en la sociedad. En concreto, es importante conocer el rumbo al cual se dirigen y con ello beneficiar a quien lo precise.
5. Para lograr un grado de efectividad administrativa óptimo, la competencia hace uso de un personal mínimo al requerido en la Clínica Dental de la Universidad de El Salvador, lo que demuestra que la competencia hace un uso eficiente de los recursos y se encuentra mejor capacitada para brindar los servicios.
6. En relación a la toma de decisiones trascendentales en la administración de clínica, en el sondeo realizado se concluyó que la persona encargada de éstas es el Decano de la Facultad de Odontología de las distintas universidades, pero en coordinación con otras personas de la administración, lo que facilita a la autoridad máxima, llevar a cabo sus funciones y tomar mejores medidas que lleven a alcanzar de mejor manera las metas propuestas.

7. En el mismo orden, de acuerdo a lo observado el encargado de tomar las decisiones operativas de la Clínica Dental es el "Director de Clínicas", lo que señala una debida asignación, pero cuando necesita decisiones administrativas se coordina con otras personas expertas para que lo asesoren y tomar una mejor decisión.
8. Del total de Instituciones que conforman este segmento, se ha determinado que todas realizan variadas evaluaciones del desempeño a su personal, lo que indica que el personal es capacitado cada vez que sea necesario para que se desenvuelva de una mejor manera.
9. En la práctica realizada, se ha comprobado que lo que prevalece dentro de la Instituciones es la comunicación, disciplina laboral, cumplimiento del plan de trabajo y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
10. En la indagación efectuada, se ha identificado que las Clínicas Dentales implementan en su totalidad mecanismos para medir la satisfacción de los pacientes que visitan la Clínica, lo que les sirve como parámetro para mejorar el servicio prestado.
11. Retomando el desarrollo del personal al interior del Consultorio, se ha identificado que todas las clínicas llevan a cabo capacitaciones para mejorar la atención del personal,

desarrollándolo constantemente y de ésta manera obtener mejores resultados en la efectividad de los procesos.

12. Se ha confirmado que el total de la competencia utiliza sistemas automatizados que les permite reducir tiempos en el desarrollo de sus actividades y de esta manera ser más eficientes.

13. De los sistemas automatizados más comunes que la competencia utiliza para brindar un mejor servicio se encuentran los siguientes:

- ✓ Control de inventarios, compras, registro de pacientes y sistema de vigilancia.

14. Se ha confirmado que éstos llevan a cabo diferentes acciones para mantener el desarrollo de la Clínica Dental, tales como:

- ✓ Diseño de un plan maestro para mejorar la Institución.
- ✓ Organizar grupos de trabajo encargados de la innovación y avances tecnológicos.
- ✓ El desarrollo es contundente, lo cual se refleja en el buen servicio que brindan.

15. Del total en estudio, se ha constatado que todos hacen uso de asesorías técnicas especializadas para mejorar los procedimientos de la Clínica Dental, por lo que éstas obtienen una ventaja competitiva.

16. Todas las Clínicas Dentales observadas llevan a cabo proyectos y a la vez convenios para lograr un desarrollo que favorecen la efectividad de éstas.
17. De lo evidenciado en la competencia se puede afirmar que los criterios que utilizan para cobrarle al paciente son los siguientes:
- ✓ Brindar facilidades de financiamiento
  - ✓ El estudiante aporta los materiales
  - ✓ De lo anterior se deduce que con el cobro del servicio se pretende cubrir los gastos más un margen de ganancias.
18. En correlación a las estrategias que la competencia utiliza para atraer a los pacientes están:
- ✓ La Universidad realiza gestiones con otras organizaciones para atraer pacientes, esto lo realiza a gran escala y por ultimo y en un mínimo porcentaje los estudiantes consiguen sus propios pacientes.
19. De lo observado en la competencia se afirma que en su mayoría utilizan incentivos no financieros para lograr una mejor actuación por parte del personal, éstos incentivos no generan una salida de fondos a la organización pero generan buenos resultados.
20. En coherencia a la forma que la competencia usa para mantener un vinculo entre el paciente, se tiene que el personal de la Clínica realiza llamadas para contactar a los pacientes y a

la vez garantizarles una buena atención médica. Esto garantiza que el paciente se sienta satisfecho y motivado a volver.

21. De acuerdo a la manera en que las Unidades Dentales tomadas como muestra utilizan para cubrir los gastos se tiene que:

- ✓ Aporte monetario externo por parte del estudiante.
- ✓ Presupuesto de la Universidad.
- ✓ Lo antes mencionado conlleva a afirmar que aunque estas Clínicas cobran cuotas altas brindar un mejor servicio.

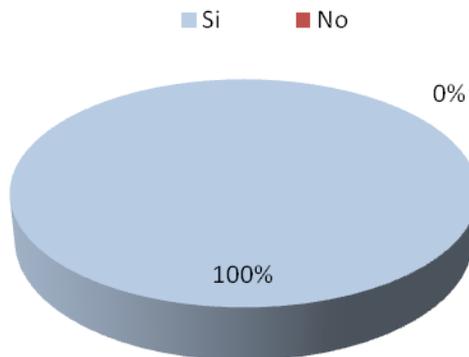
**ANEXO N°3: Tabulación y Análisis de los datos proporcionados por los operadores de la Universidad de El Salvador.**

1. Atendiendo a sus facultades como jefe de unidad ¿Estaría dispuesto a colaborar con una Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, en el sentido de elaborar proyectos de mejora para el beneficio de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología?

Objetivo: Profundizar en la viabilidad de las oportunidades de desarrollo de la Clínica Dental con recursos técnicos investigativos dentro de la Universidad de El Salvador.

Tabla 1: Nivel de colaboración con la UDFA		
Alternativa	Frecuencia	%
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Gráfico N°1  
Disposición a colaborar con la UDFA



Análisis:

Del total de personas encuestadas las cuales de acuerdo a la muestra son 36, Todos afirmaron que están en la disposición de apoyar a la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo en la ejecución de nuevos proyectos encaminados a mejorar la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

2. ¿Cuál es el número promedio de estudiantes Egresados por año?

Objetivo: Determinar por el lado de la demanda la cantidad de posibles necesidades de proyectos y la cantidad de grupos que podrían elaborar investigaciones para la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo.

Tabla 2: Número de estudiantes egresados por año

Promedio de egresados en el Campus Central	1600
--	------

Análisis:

La tabla anterior muestra el resumen total de egresados por año de cada una de las Facultades de Campus central de la Universidad de El Salvador, los cuales ascienden a 1600.

3. En un número aproximado, ¿Cuántos trabajos de graduación se finalizan en total durante el proceso académico dentro del departamento que usted dirige?

Objetivo: Calcular la capacidad máxima de proyectos que se pueden generar todas las unidades en conjunto.

Tabla 3: Número de trabajos realizados por año	
Promedio de trabajos de graduación al año	375

Análisis:

La tabla proporciona los datos del total de proyectos que se generan en el Campus Central de la Universidad de El Salvador, dichos trabajos son el resumen de investigaciones de campo de todas las Facultades.

4. En cuanto a los requisitos legales pre-grado, que realizan los estudiantes previo a la obtención de su título académico. ¿De qué manera podrían contribuir con la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, en el sentido de elaborar proyectos de mejora para el beneficio de la comunidad universitaria?

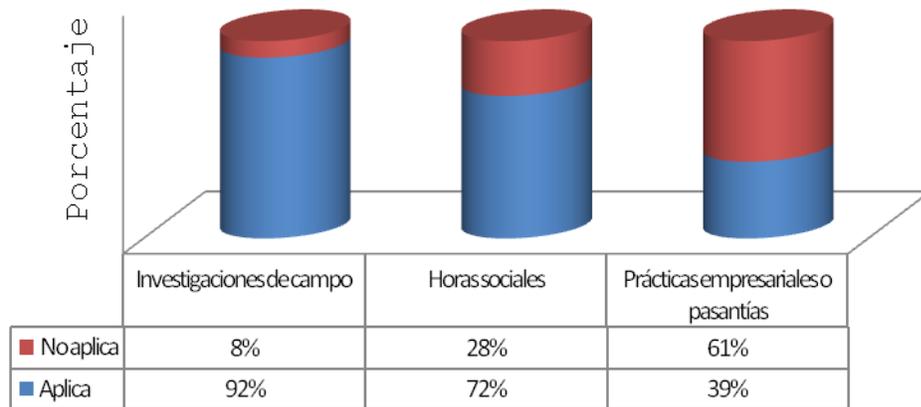
Objetivo: Identificar las áreas de responsabilidad en los cuales, las distintas Escuelas podrían realizar "Trabajo de

Graduación”, Horas Sociales y/o Pasantías y con ello cuantificar las posibles contribuciones en los planes que colaboren al desarrollo integral de la Clínica Dental.

Tabla N° 4: Áreas de contribución por parte de las escuelas

Alternativa	Sí	No	Total	Aplica	No aplica
Investigaciones de campo	33	3	36	92%	8%
Horas sociales	26	10	36	72%	28%
Prácticas empresariales o pasantías	14	22	36	39%	61%

Gráfico N° 4  
Áreas de contribución



Análisis:

En relación a la manera en que los jefes de departamentos en conjunto con los grupos de tesis pueden apoyar a la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo se encuentra que la

mayor cantidad pueden beneficiar con investigaciones de campo, por otra parte una menor cantidad pueden favorecer realizando horas sociales dentro de la unidad y finalmente otro porcentaje igual que el anterior está en la disposición de apoyar con practicas o pasantías dentro de la UDFA.

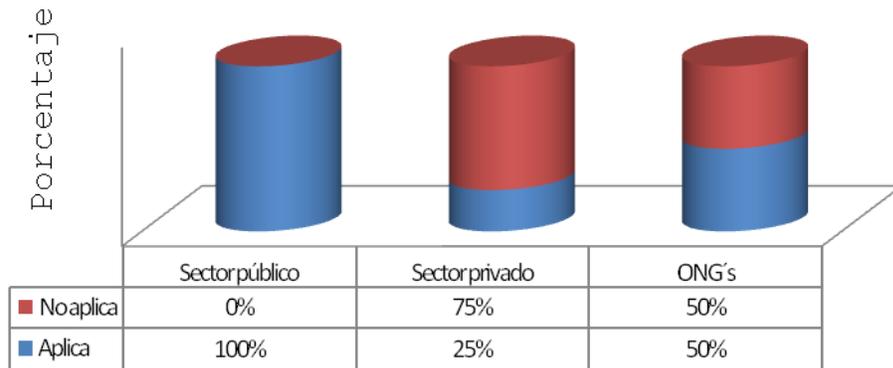
5. Respecto a los trabajos de investigación realizados por los estudiantes, ¿Cuál es el sector económico al que son orientados?

Objetivo: Conocer las limitantes administrativas establecidas por los distintos departamentos en relación al lugar al cual estarían dirigidos los trabajos de graduación, horas sociales o pasantías, con el fin de diseñar una estrategia para que ellos estén en la disposición de colaborar en la mejora de la Clínica Dental.

Tabla N° 5: Sector económico de las investigaciones de campo

	Sí	No	Total	Aplica	No aplica
Sector público	36	0	36	100%	0%
Sector privado	9	27	36	25%	75%
ONG's	18	18	36	50%	50%

Gráfico N° 5  
Sector económico de aplicación



Análisis:

De acuerdo a los datos reflejados tanto en la tabla como en el gráfico, es preciso afirmar que el mayor porcentaje de proyectos que realizan los grupos de tesis de los diferentes departamentos del Campus Universitario están orientados al sector Público, luego un porcentaje menor a éste se enfoca al sector no Gubernamental y por último y en una mínima cantidad se enfoca al sector privado.

6. Del siguiente listado de posibles necesidades de proyectos, señale con una "X" en los temas propuestos por áreas, en las que podrían contribuir.

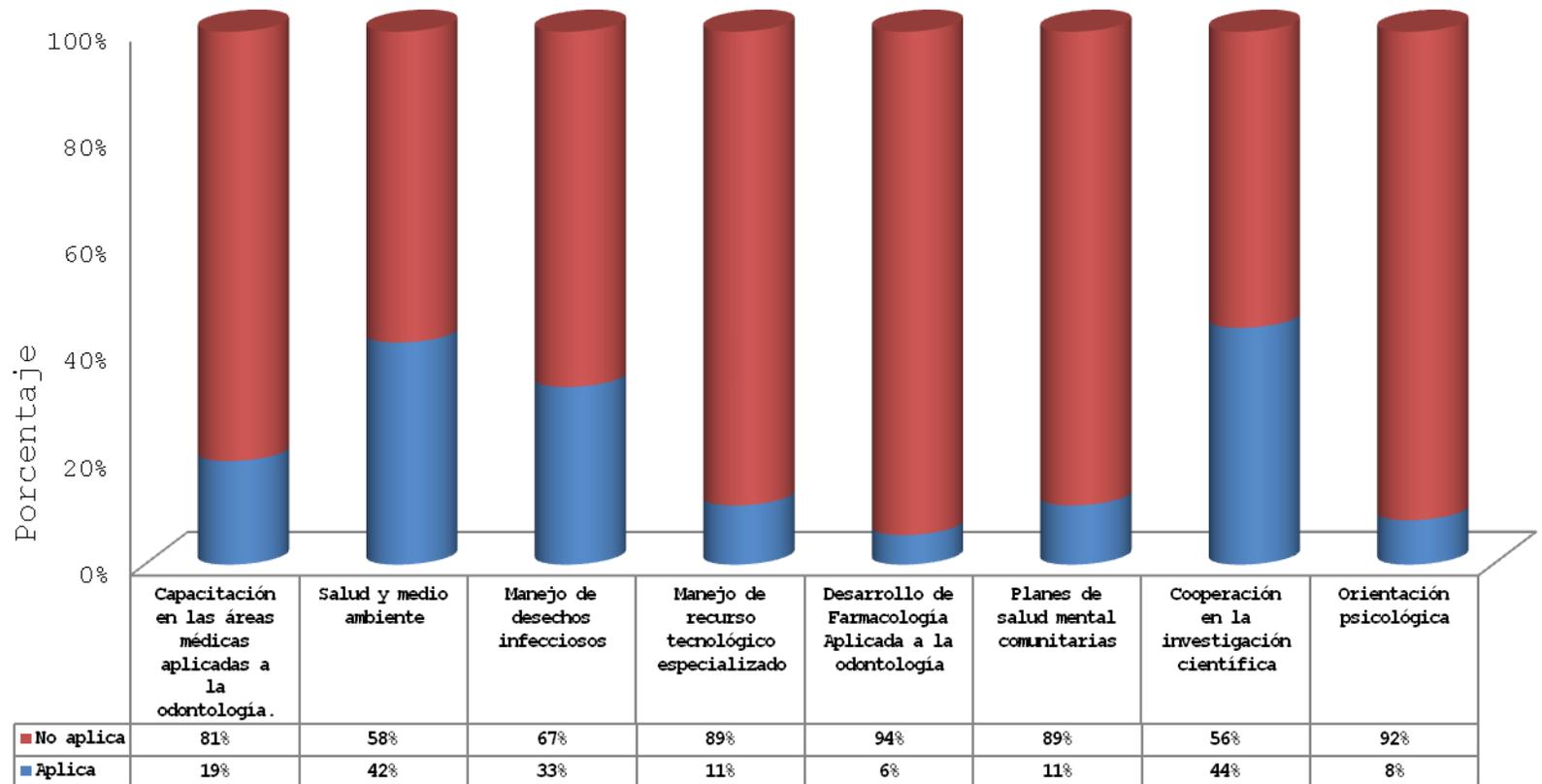
Objetivo: indagar en las diferentes escuelas sobre las áreas de aplicación del conocimiento en las que pueden realizarse investigaciones de campo, encaminadas a la mejora integral de la Clínica Dental.

A continuación se hace una representación gráfica y escrita de los resultados obtenidos por áreas:

A. Área de salud

Tabla N° 6: Áreas de aplicación por escuelas: Salud					
	Sí	No	Total	Aplica	No aplica
Capacitación en las áreas médicas aplicadas a la odontología.	7	29	36	19%	81%
Salud y medio ambiente	15	21	36	42%	58%
Manejo de desechos infecciosos	12	24	36	33%	67%
Manejo de recurso tecnológico especializado	4	32	36	11%	89%
Desarrollo de Farmacología Aplicada a la odontología	2	34	36	6%	94%
Planes de salud mental comunitarias	4	32	36	11%	89%
Cooperación en la investigación científica	16	20	36	44%	56%
Orientación psicológica	3	33	36	8%	92%

Gráfico N°6  
Salud



Análisis:

En las gráficas anteriores se puede visualizar que existe un gran potencial al interior del campus central, ya que en todas las áreas que se pusieron como alternativas de selección existen escuelas que pueden colaborar con el desarrollar de algún tipo de proyecto.

De tal manera, que se puede relacionar lo siguiente:

- ✓ Los mayores niveles de aplicación son mostrados por los estudios referidos a la investigación científica, seguido por los de salud y medio ambiente, y por último el manejo de desechos infecciosos.
- ✓ Adicional a éstos, y en porcentajes intermedios se encuentran las aplicaciones de áreas médicas aplicadas a la odontología, y en igual proporción están los tratados que se refieren al manejo de recurso tecnológico especializado junto con los planes de salud mental comunitaria.
- ✓ Por último se hace énfasis en los menores porcentajes, ya que éstos aunque dan la idea que son una cantidad pequeña de proyectos, resultan ser bastante significativos, dado a que la cantidad de grupos de tesis a los que se hace referencia son numerosos.

Así que, los proyectos en el desarrollo de la farmacología aplicada a la odontología y la orientación psicológica, no dejan de ser parte importante de la investigación en curso.

B. Área de Desarrollo Social

Tabla N°7: Área de aplicación por escuelas: Desarrollo Social					
	Sí	No	Total	Aplica	No aplica
Valores éticos morales	9	27	36	25%	75%
Desarrollo de políticas sociales	8	28	36	22%	78%
Campañas de concientización	13	23	36	36%	64%
Desarrollo de enfoque regional	2	34	36	6%	94%
Desarrollo de recurso humano	15	21	36	42%	58%
Bienestar y servicio social	7	29	36	19%	81%
Planificación y estructuración de las comunicaciones	8	28	36	22%	78%

Análisis:

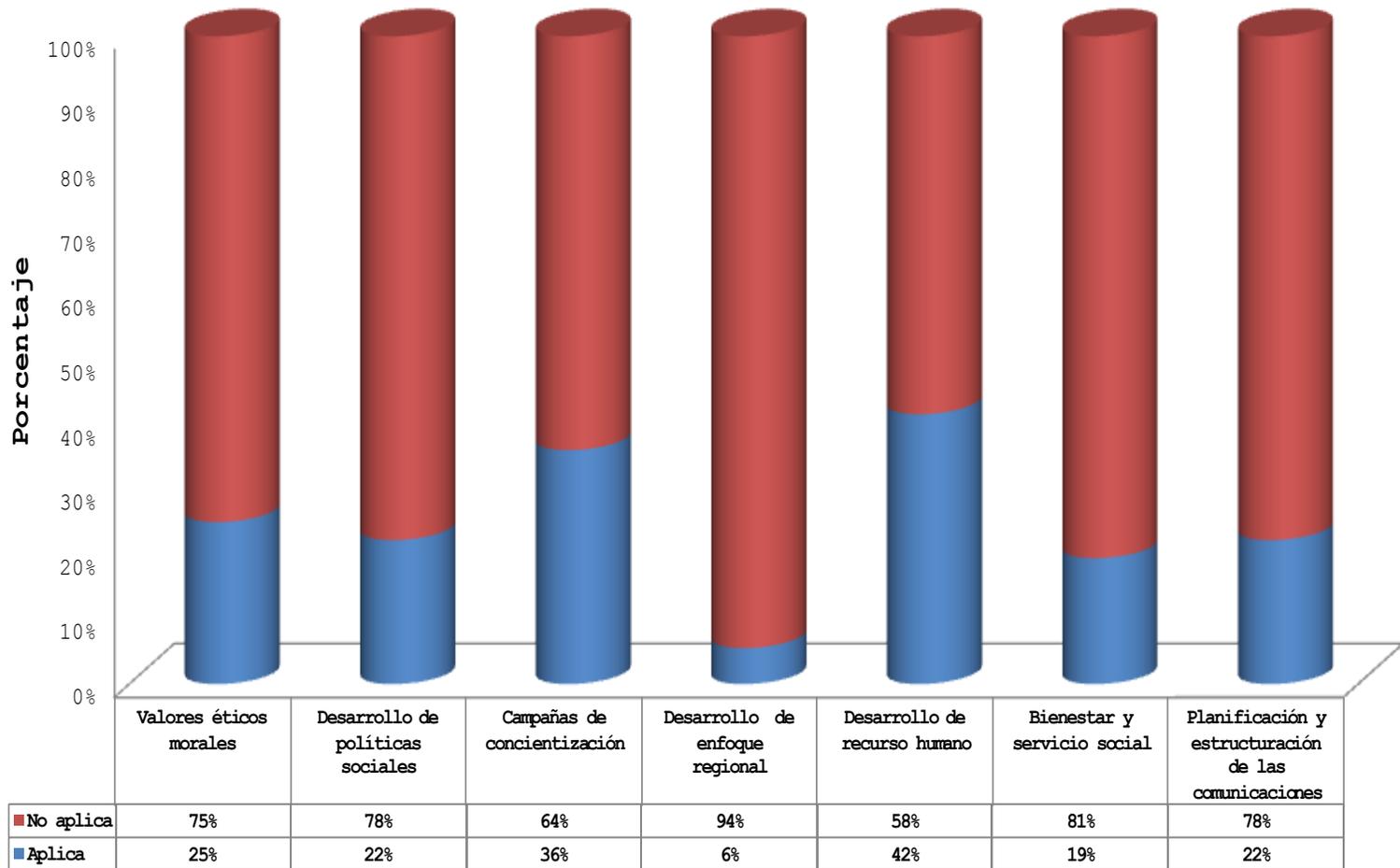
De igual forma que en el área de salud, ésta y las subsiguientes tienen unos comportamientos y descripciones similares, por lo que se limitará a un relato en cuanto a las proporciones de cada una de ellas:

- ✓ La mayor sección está por parte de los proyectos que hacen referencia al Desarrollo del recurso humano, seguidos de forma descendente por las Campañas de concientización, valores éticos morales, y por posteriormente, en igual proporción, el Desarrollo de políticas sociales y la Planificación y estructuración de las comunicaciones.

✓ En el intervalo moderado se localiza a los planes a favor del bienestar y servicio social.

✓ Para consumir este plano, se alude a los propósitos en cuanto a un desarrollo con enfoque regional.

Gráfico N° 7  
Desarrollo social



C. Área de Relaciones Nacionales e Internacionales

Tabla N° 8 Área de relaciones nacionales e internacionales					
Alternativa	Si	No	Total	Aplica	No aplica
Asesoría en convenios con organizaciones internacionales	7	29	36	19%	81%
Asesoría Legal	2	34	36	6%	94%
Derecho administrativo	2	34	36	6%	94%
Convenios con organizaciones no gubernamentales	8	28	36	22%	78%
Asocio estratégicos con otras Facultades del Campus Central	10	17	36	28%	47%

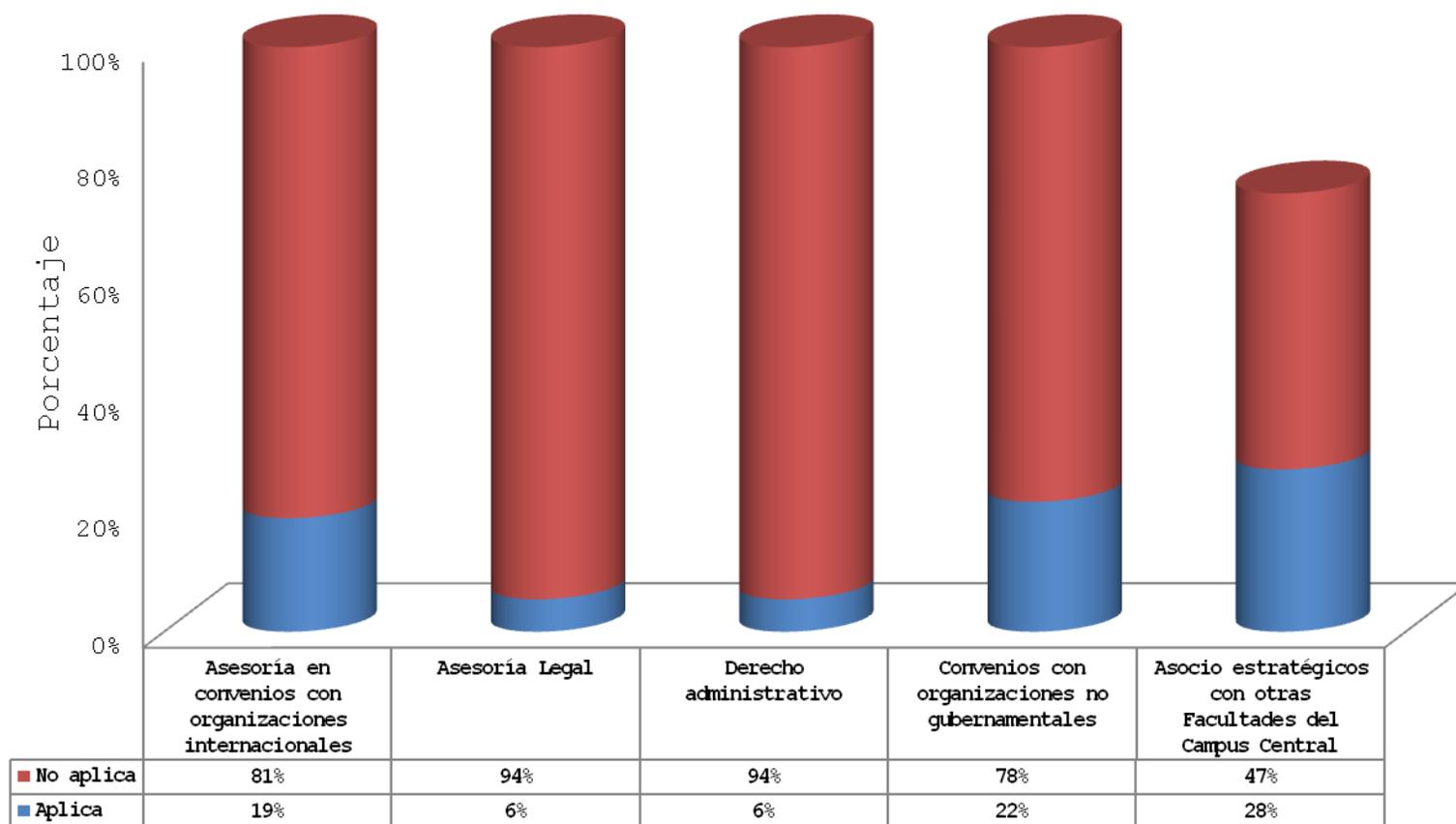
Análisis:

Respecto a la orientación en las relaciones nacionales e internacionales, se describe de la siguiente manera:

- ✓ Con un marcado nivel de colaboración se encuentra las asesorías en cuanto a cómo llevar a cabo Asocios estratégicos con otras Facultades del Campus Central y de la mano, con un poco margen de desventaja están los Convenios con organizaciones no gubernamentales

- ✓ Ahora en la Asesoría en convenios con organizaciones internacionales, marca una pauta importante para el aporte en el desarrollo administrativo de la organización.
  
- ✓ Finalizando este epígrafe, se mencionan la Asesoría Legal y en Derecho administrativo, ambas de igual magnitud en cuanto a las posibilidades de acompañar los esfuerzos

Gráfico N°8  
Relaciones nacionales e internacionales



D. Área de Infraestructura

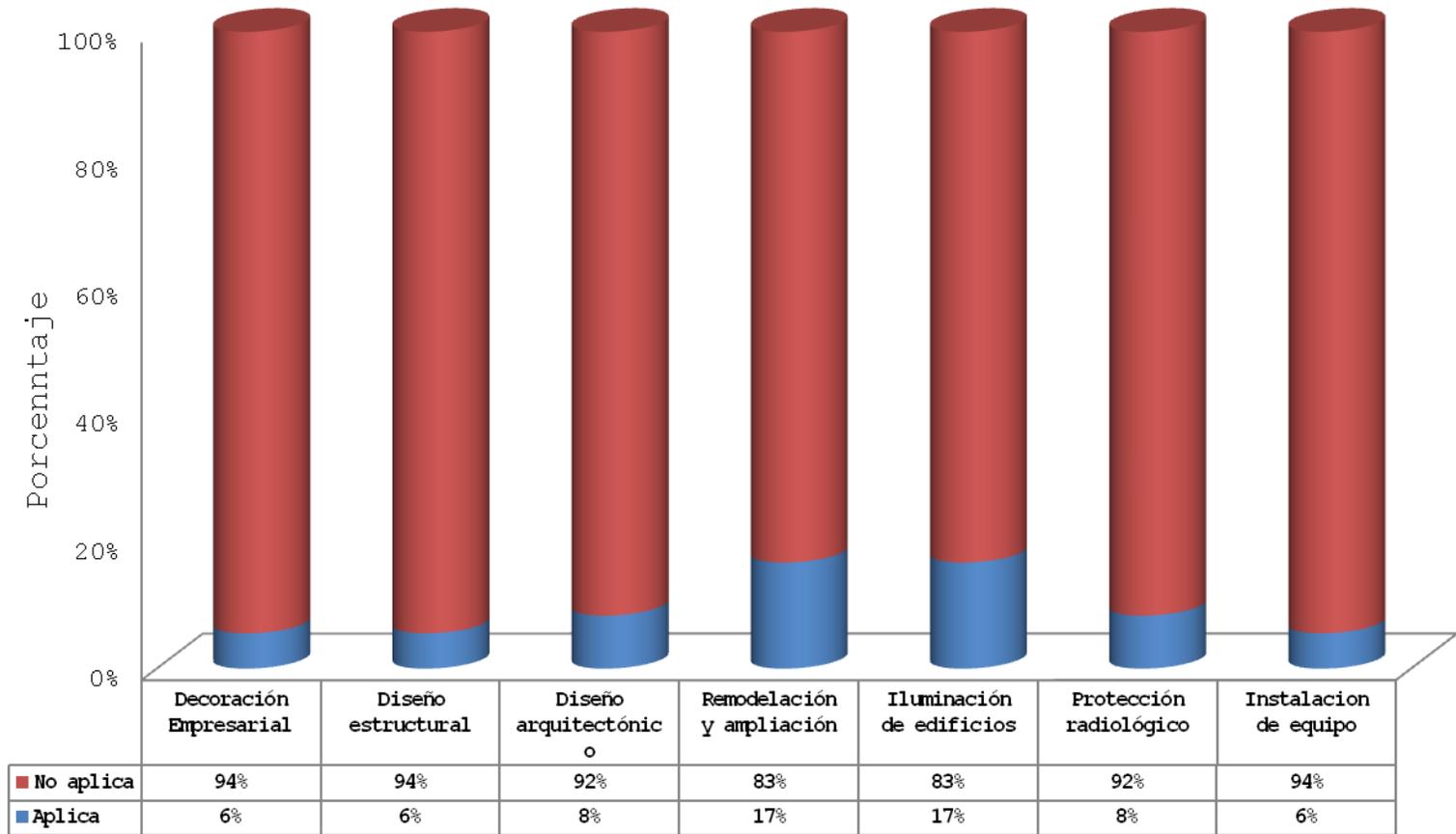
Tabla N° 9 : Infraestructura					
Alternativa	Si	No	Total	Aplica	No aplica
Decoración					
Empresarial	2	34	36	6%	94%
Diseño estructural	2	34	36	6%	94%
Diseño arquitectónico	3	33	36	8%	92%
Remodelación y ampliación	6	30	36	17%	83%
Iluminación de edificios	6	30	36	17%	83%
Protección radiológico	3	33	36	8%	92%
Instalación de equipo	2	34	36	6%	94%

Análisis:

Respecto al área de infraestructura, se detalla lo siguiente:

- ✓ Los datos obtenidos demuestran que los diferentes operadores en el campus central consideran en proporciones altas que las áreas en que podrían ayudar son las áreas de remodelación ampliación e iluminación de edificios.
- ✓ En mínimos porcentajes los operadores coincidieron que colaborarían en protección de equipo radiológico, diseño arquitectónico y otras áreas similares decoración empresaria, diseño estructural, y el rubro de instalación de equipos.

Gráfico N°9  
 Área de infraestructura



#### E. Área de Mantenimiento

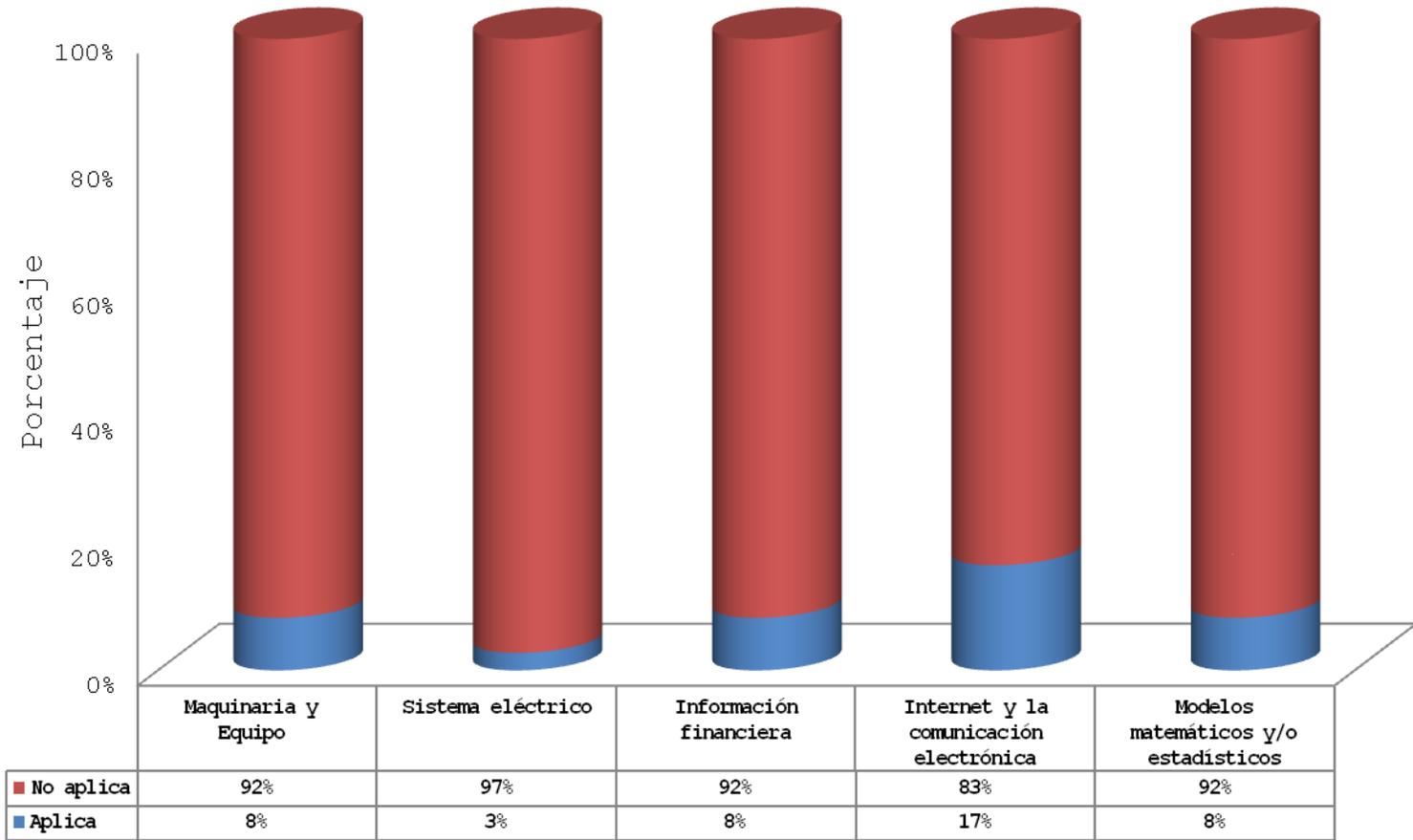
Tabla N° 10: Área de mantenimiento					
Alternativa	Si	No	Total	Aplica	No aplica
Maquinaria y Equipo	3	33	36	8%	92%
Sistema eléctrico	1	35	36	3%	97%
Información financiera	3	33	36	8%	92%
Internet y la comunicación electrónica	6	30	36	17%	83%
Modelos matemáticos y/o estadísticos	3	33	36	8%	92%

Análisis:

Al respecto se describe lo siguiente:

- ✓ La mayor proporción de respuestas consideraron que en el internet y la comunicación electrónica pueden aportar trabajos de graduación que ayuden a mejorar los servicios que brinda la Clínica dental.
- ✓ En porcentaje de niveles bajos se concentran las áreas de información financiera y modelos matemáticos y estadísticos, de forma similar maquinaria y equipo y los sistemas electrónicos.

Gráfico N°10  
 Área de mantenimiento



F. Área de Desarrollo de Sistemas

Tabla N° 11: Desarrollo de sistemas					
Alternativa	Sí	No	Total	Aplica	No aplica
Informáticos	4	32	36	11%	89%
Información y comunicación	9	27	36	25%	75%
Rutas de evacuación en caso de catástrofe naturales	6	30	36	17%	83%
Estandarización de procesos operativos	5	31	36	14%	86%
Información financiera	3	33	36	8%	92%
Internet y la comunicación electrónica	6	30	36	17%	83%
Modelos matemáticos y/o estadísticos	3	33	36	8%	92%

Análisis:

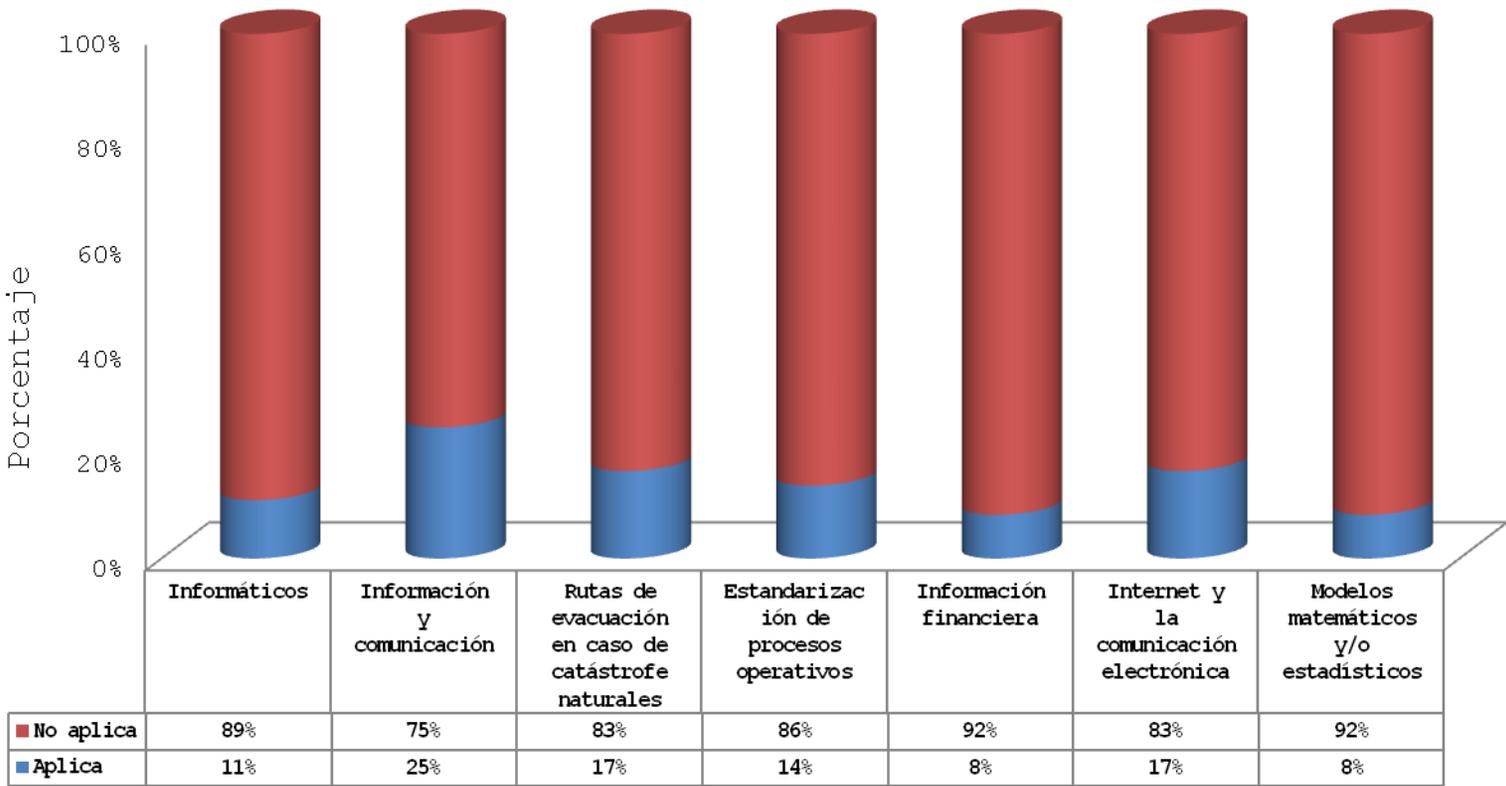
En el área de desarrollo de sistemas deducimos que:

- ✓ Los resultados explícitamente afirman, que en información y comunicación se concentran el más alto porcentaje de respuestas positivas que los operadores de las distintas facultades pueden colaborar en la realización de una considerable cantidad de trabajos de graduación que se llevarían a cabo.
- ✓ Además, en un nivel medio consideraron que en internet y las comunicaciones, y rutas de evacuación de de catástrofe

naturales, de manera similar en estandarización de procesos operativos y informática.

- ✓ Adicionalmente un porcentaje mínimo, pero gratificante mencionaron que las áreas en que colaborarían serían en modelos matemáticos y estadísticos y en información financiera

Gráfico N° 11  
Desarrollo de sistemas



G. Área de Gestión Administrativa

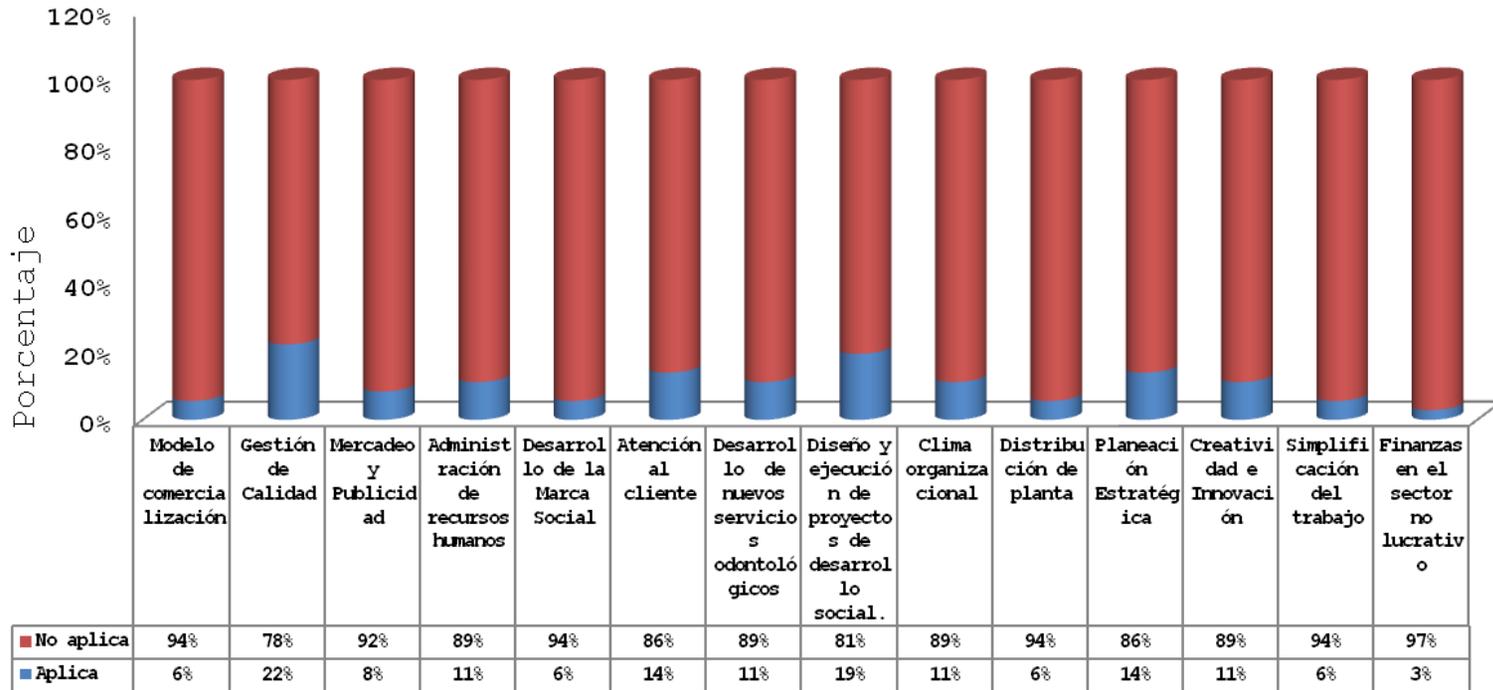
Tabla N° 12: Gestión administrativa					
Alternativa	Sí	No	Total	Aplica	No aplica
Modelo de comercialización	2	34	36	6%	94%
Gestión de Calidad	8	28	36	22%	78%
Mercadeo y Publicidad	3	33	36	8%	92%
Administración de recursos humanos	4	32	36	11%	89%
Desarrollo de la Marca Social	2	34	36	6%	94%
Atención al cliente	5	31	36	14%	86%
Desarrollo de nuevos servicios odontológicos	4	32	36	11%	89%
Diseño y ejecución de proyectos de desarrollo social.	7	29	36	19%	81%
Clima organizacional	4	32	36	11%	89%
Distribución de planta	2	34	36	6%	94%
Planeación Estratégica	5	31	36	14%	86%
Creatividad e Innovación	4	32	36	11%	89%
Simplificación del trabajo	2	34	36	6%	94%
Finanzas en el sector no lucrativo	1	34	35	3%	97%

Análisis:

En el área de la gestión administrativa, se detalla el siguiente comentario:

- ✓ El mayor porcentaje de respuesta determinan que en gestión de la calidad pueden hacer aportaciones sustanciales que coadyuven en el beneficio de la Clínica Dental.
  
- ✓ Otra proporción a nivel intermedio contesto que están dispuestos a ayudar a la realización de trabajos de investigaciones en las áreas como, en la administración del recurso humano, atención al cliente, desarrollo de nuevos servicios también pueden aportar en el diseño y ejecución de proyectos sociales, en la mejora del clima organizacional, en la planeación estratégica, además en la creatividad e innovación.
  
- ✓ En niveles bajos pero también interesantes de recalcar enfatizan que darían su colaboración en modelos de comercialización, en mercadeo y publicidad, desarrollo de marca social, planeación estratégica, simplificación del trabajo y finalmente en finanzas del sector del sector no lucrativo.

Gráfico N° 12  
 Área de gestión administrativa



## H. Área de Otras Aplicaciones

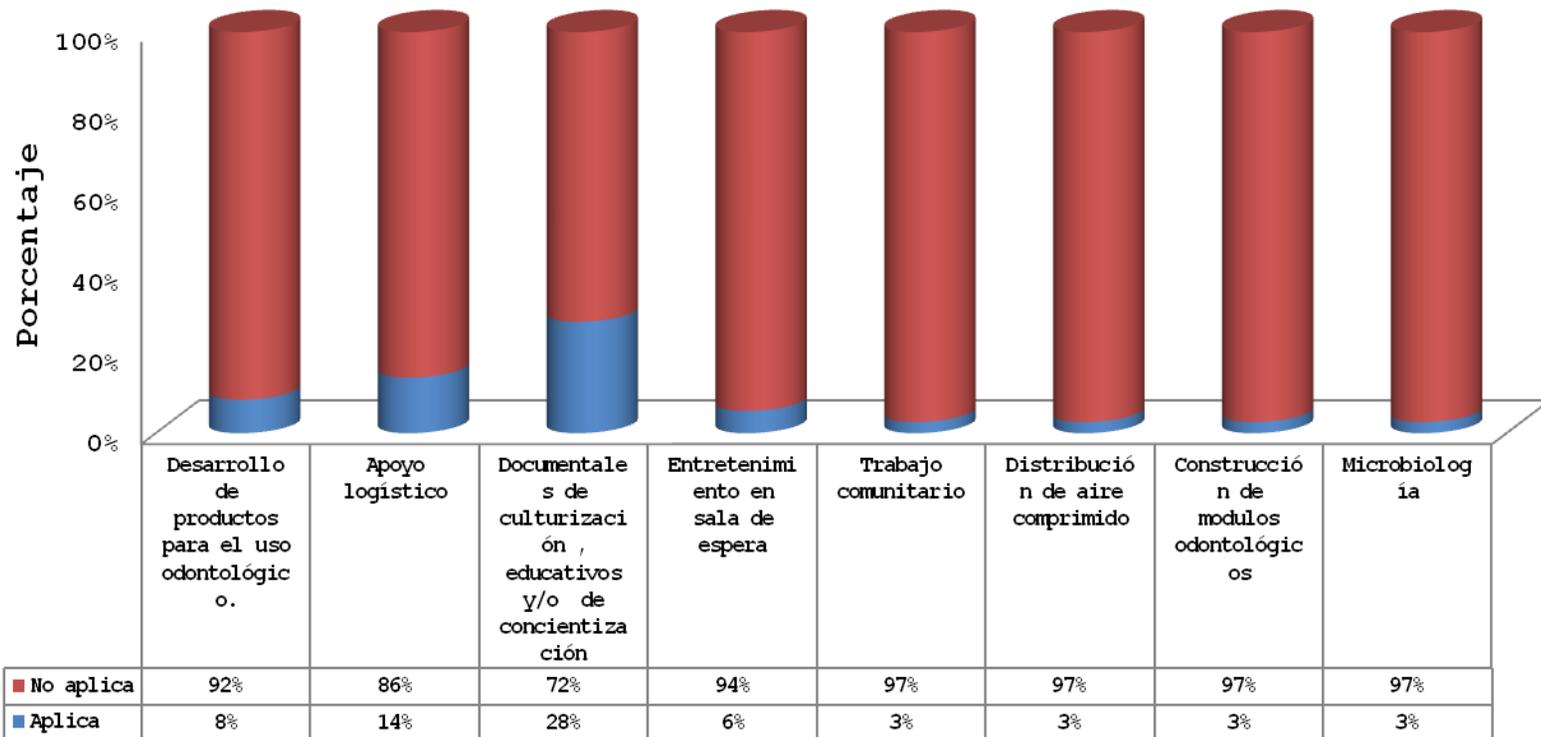
Tabla N° 13: Otras aplicaciones					
Alternativa	Sí	No	Total	Aplica	No aplica
Desarrollo de productos para el uso odontológico.	3	33	36	8%	92%
Apoyo logístico	5	31	36	14%	86%
Documentales de culturización , educativos y/o de concientización	10	26	36	28%	72%
Entretenimiento en sala de espera	2	34	36	6%	94%
Trabajo comunitario	1	35	36	3%	97%
Distribución de aire comprimido	1	35	36	3%	97%
Construcción de módulos odontológicos	1	35	36	3%	97%
Microbiología	1	35	36	3%	97%

### Análisis:

Es importante mencionar que la gráfica describe el comportamiento de las diferentes aplicaciones en las áreas en que los jefes de escuelas están dispuestos a colaborar con la unidad de desarrollo y fortalecimiento administrativo en el futuro de la mejora institucional de la clínica dental:

- ✓ El más alto porcentaje de respuestas se encuentran posicionadas en documentales de culturización, educativos, y de concientización.
  
- ✓ Un nivel intermedio se sitúa, en el área de aplicación en apoyo logístico.
  
- ✓ Finalmente, Un porcentaje bajo pero importante de las respuesta indican que en desarrollo de productos odontológicos pueden llevar a cabo trabajos de investigaciones, y en entretenimiento en sala de espera, adicionalmente y de manera similar en el trabajo de comunitario, distribución de aire comprimido, construcciones de módulos odontológicos y microbiología.

Gráfico N°13  
Otras Áreas de aplicación

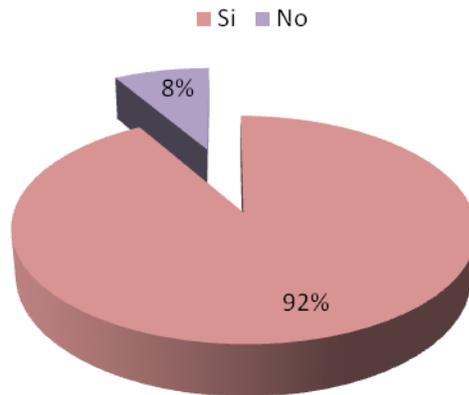


7. En cuanto a la realización de las horas sociales. ¿Estarían dispuestos a promover en la unidad de proyección social de su facultad, grupos para que realicen prácticas profesionales en la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo?

Objetivo: Canalizar ayuda a través de la realización de horas sociales en proyectos emprendidos por la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo.

Tabla 14: Disposición para promover grupos de tesis		
Alternativa	Frecuencia	%
Si	33	92%
No	3	8%
Total	36	100%

Gráfico N° 14  
Disposición para promover grupos de tesis



Análisis:

Del total de jefes entrevistados dentro del Campus Central la mayoría mencionó que están en la disposición de promover grupos de tesis para que desarrollen proyectos los cuales sean

gestionados por la UDFA a favor de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología, y un mínimo porcentaje respondió que no lo están.

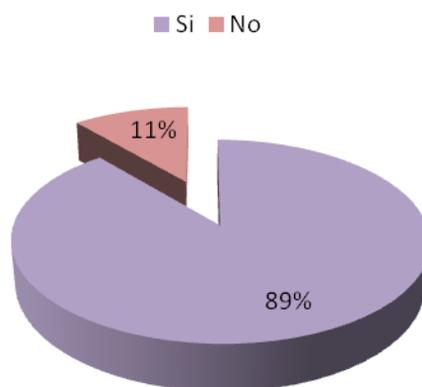
8. Estaría de acuerdo a servir como vinculo temporal, mientras se consolida el proyecto entre el departamento y la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo antes mencionada.

Objetivo: Determinar la disposición por parte de las jefaturas que integran las diferentes Facultades del Campus Universitario como enlace entre la UDFA para desarrollar nuevos proyectos.

Tabla N° 15: Disposición de las escuelas como vinculo con la UDFA

Alternativa	Frecuencia	%
Si	32	89%
No	4	11%
Total	36	100%

Gráfico N° 15  
Disposición de las escuelas como  
vinculo con la UDFA



Análisis:

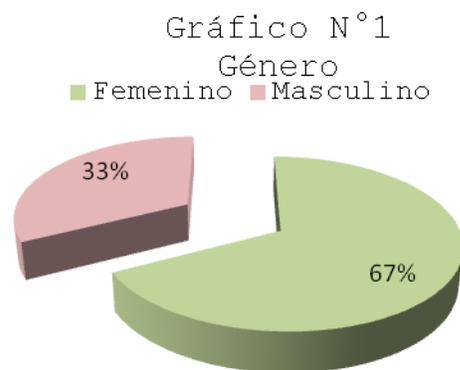
Según las cantidades obtenidas en la grafica, la mayor cantidad de jefes de los departamentos están de acuerdo a servir como vínculo temporal entre la UDFA y la escuela que ellos dirigen para organizar y ejecutar proyectos, y un reducido porcentaje de éstos no lo están.

## **ANEXO N°4: Tabulación y Análisis de los datos proporcionados por los usuarios**

1. ¿Cuál es el género de los pacientes?

Objetivo: Determinar el género de las personas que llegan a la Clínica Dental.

Tabla 1: Género del paciente		
Alternativa	Frecuencia	%
Femenino	139	67%
Masculino	67	33%
Total	206	100%



Análisis:

Las figuras anteriores denotan una marcada tendencia de consumo del servicio por parte del sector femenino, aunque con esto no se concluye que no haya intención de hacerlo por parte del otro segmento estudiado.

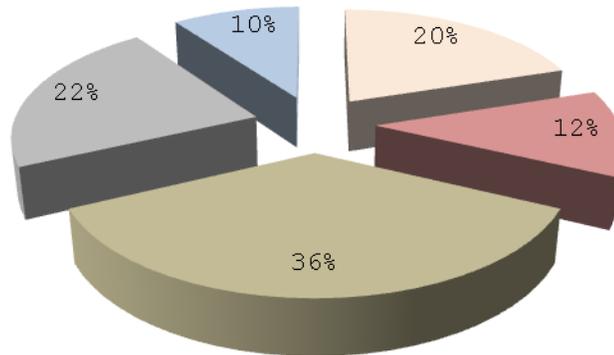
2. ¿Cuál es la edad de los pacientes?

Objetivo: Investigar la relación que existe entre la edad y la responsabilidad de realizarse tratamientos dentales.

Tabla 2: Edad del paciente		
Alternativa	Frecuencia	%
Hasta 15 Años	40	20%
Hasta 30 Años	25	12%
Hasta 45 Años	75	36%
Hasta 60 Años	46	22%
Más de 60 Años	20	10%
Total	206	100%

Gráfico N°2  
Edad del paciente

■ Hasta 15 años   ■ Hasta 30 años   ■ Hasta 45 años  
■ Hasta 60 años   ■ Más de 60 años



Análisis:

Los datos muestran que las personas entre 30-45 años son los que más hacen uso de los servicios de la Clínica Dental, seguidos por las personas entre 45-60 y 0-15 años; así las que menos

participación tienen son las personas mayores de 60 años, continuados por los comprendidos en las edades de 15-30 años.

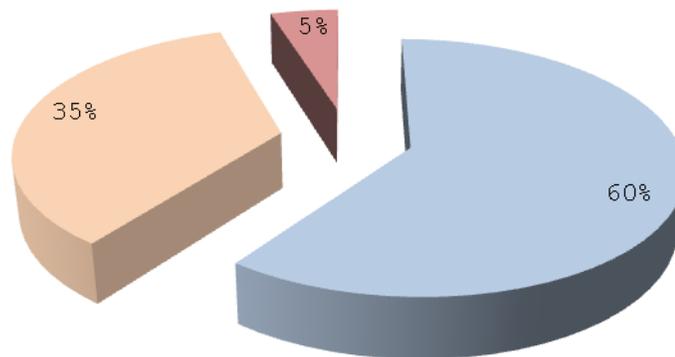
3. ¿Cuál es el nivel académico?

Objetivo: Descubrir el nivel de estudio obtenido de cada uno de los pacientes, encuestados en la Clínica Dental.

Tabla 3: Nivel académico del paciente		
Alternativa	Frecuencia	%
Hasta 9° Grado	124	60%
Bachiller	72	35%
Estudios superiores	10	5%
Total	206	100%

Gráfico N°3  
Nivel académico del paciente

■ Hasta 9° Grado ■ Bachiller ■ Estudios superiores



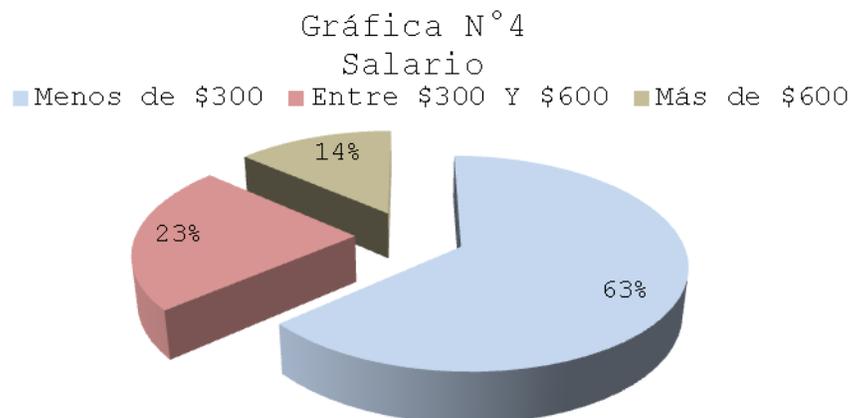
Análisis:

El mayor porcentaje de las personas que visitan la Clínica Dental son las que han estudiado hasta el noveno grado, continuando con los que han realizados sus estudios hasta bachillerato y por último están los que han tenido la oportunidad de estudios a nivel avanzado, comentando que éste segmento tiene una participación bastante pequeña.

4. ¿Cuál es el nivel de ingresos?

Objetivo: Conocer el monto del ingreso de las personas que se atiende en la Clínica Dental

Tabla 4: Salario del paciente		
Alternativa	Frecuencia	%
Menos de \$300	131	63%
Entre \$300 Y \$600	47	23%
Más de \$600	28	14%
Total	206	100%



Análisis:

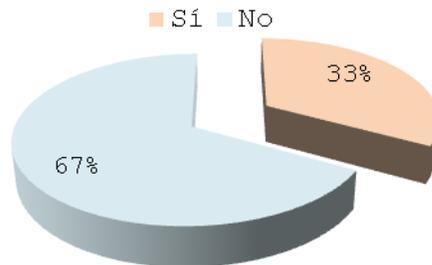
Los resultados obtenidos respecto al ingreso de los pacientes que demandan los servicios, guardan una estrecha relación con la pregunta anterior, puesto que con porcentajes altos de estudios mínimos realizados en el segmento mayoritario, no se espera un comportamiento diferente en las entradas monetarias.

5. Al visitar por primera vez la Clínica, ¿Se le orientó en los pasos a seguir en la solución de su problema?

Objetivo: Medir el grado de organización, desde el primer momento de la atención al paciente en la solución del problema, por medio de la gestión de proyectos de voluntariado al interior del campus universitario.

Tabla 5: Orientación en los pasos a seguir en la solución del problema del paciente		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	68	33%
No	138	67%
Total	206	100%

Gráfica N°5  
Orientación en pasos a seguir



Análisis:

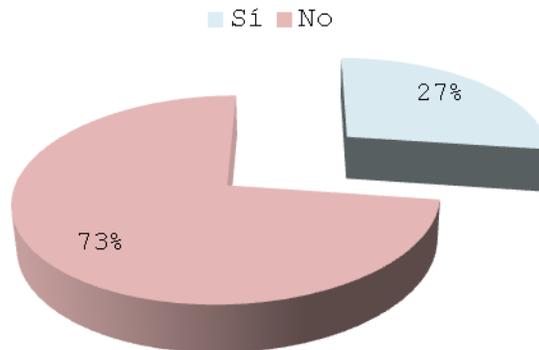
La mayoría de las personas que visitan por primera vez las instalaciones odontológicas, perciben una clara deficiencia al momento de inducirlos al proceso de atención al problema por el cual se han avocado, en cambio solamente una tercera parte opina que han sido bien orientados.

6. En cuanto a la programación de sus citas. ¿Considera que se programó acorde a sus necesidades?

Objetivo: Determinar la deficiencia en la planificación de las actividades operativas y administrativas de la Clínica Dental; esto a través de la percepción del paciente.

Tabla 6: Programación de citas		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	56	27%
No	150	73%
Total	206	100%

Gráfica N°6  
Programación de citas



Análisis:

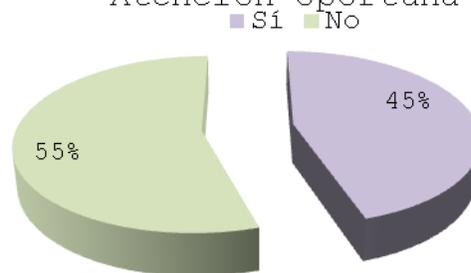
Las citas que se han extendido a los pacientes encuestados han sido en su mayor proporción de tal forma que no satisfacen las necesidades de ellos, aunque existe una parte de éstos que establecen una programación satisfactoria.

7. Respecto a la toma de sus datos generales. ¿Considera que se le atendió oportunamente?

Objetivo: Conocer si existe disposición por parte de los empleados administrativos a colaborar con el sistema de la Clínica Dental.

Tabla 7: Atención oportuna		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	93	45%
No	113	55%
Total	206	100%

Gráfico N°7  
Atención oportuna



Análisis:

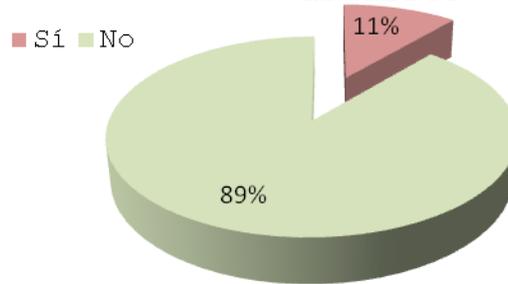
Se considera que según los porcentajes, existe un proceso aceptable en la toma de datos, lo anterior, aunque no justifica una deficiencia administrativa, se reconoce que la diferencia en términos porcentuales es pequeña entre los que piensan que no son atendidos de forma oportuna y los que sí. Lo que significa que es necesario que la administración enfoque sus esfuerzos en esta situación.

8. ¿Se le han informado de sus derechos y deberes como usuario de la Clínica Dental?

Objetivo: Indagar si en la Clínica Dental se transmite algún tipo de información al paciente.

Tabla 8: Derechos y deberes de los usuarios		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	23	11%
No	183	89%
Total	206	100%

Gráfico N°8  
Derechos y deberes de los  
usuarios



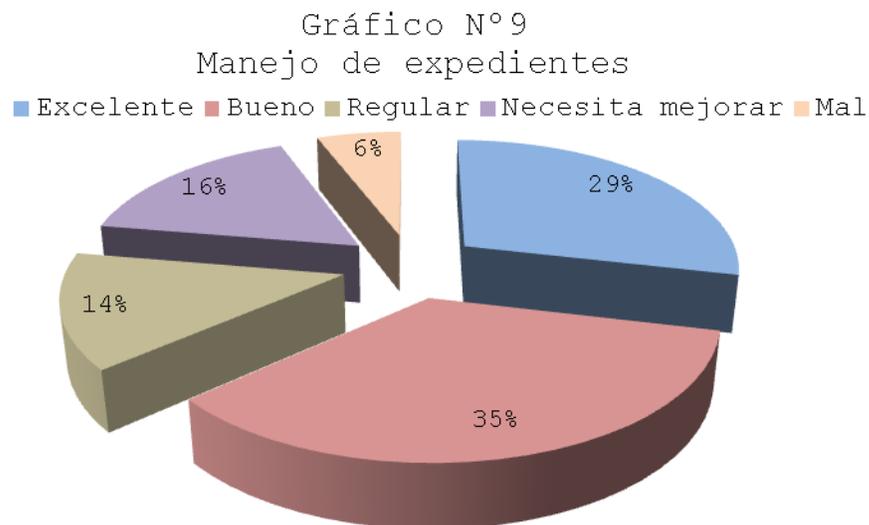
Análisis:

Se denota que en la organización no está contemplado el protocolo de entrevistar al paciente previo a la realización de su tratamiento dental con el objetivo de informales la forma de trabajar con ellos en todas las áreas operativas y administrativas; ya que los encuestados casi en su totalidad respondieron que no han sido informados y un pequeño porcentaje respondió que lo habían hecho.

9. En relación al manejo del expediente en el que se registran sus consultas, ¿Cómo evalúa el manejo de su información cuando es requerida?

Objetivo: Determinar si existe eficiencia en el manejo de expedientes de los pacientes, en base a lo cual se tomará decisiones para proyectos nuevos.

Tabla 9: Manejo de expedientes del paciente		
Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	59	29%
Bueno	72	35%
Regular	29	14%
Necesita mejorar	34	16%
Mal	12	6%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

Los resultados de ésta pregunta muestran un equilibrio en el porcentaje de respuestas por parte de los usuarios, es decir en el manejo de los expedientes, lo cual en primera instancia denotan que las cosas se están haciendo bien, pero siendo éste un proceso netamente llevado a cabo por la administración, se espera que el paciente no perciba ningún tipo de anormalidad.

En coherencia con lo anterior, el porcentaje que denota algún grado de mal desempeño es bastante considerable como para ser tomado en cuenta, es decir los que han calificado en los niveles de regular, necesita mejora y mal son de considerable magnitud, como niveles que indican un desempeño con bastantes deficiencias y que deben de ser resueltos de inmediato.

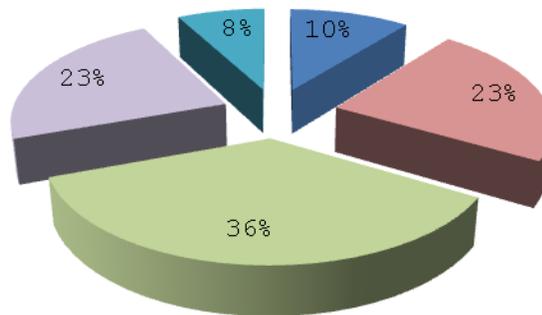
10. Respecto a la atención en el servicio prestado, ¿Qué palabra le asignaría a los empleados (no odontólogos) que le atendieron en la Clínica Dental?

Objetivo: Determinar el nivel de desempeño de los empleados de la Clínica Dental a través de lo que opinan los pacientes, con el fin de justificar proyectos en el área de atención al cliente.

Tabla 10: Atención en los servicios administrativos prestados		
Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	22	10%
Bueno	47	23%
Regular	74	36%
Necesita mejorar	47	23%
Mal	16	8%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°10  
Atención en los servicios  
administrativos

■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Necesita mejorar ■ Mal



Análisis:

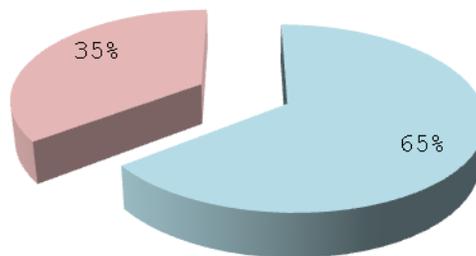
La mayor parte de los encuestados coincidieron en que las personas que le atendieron están en niveles que ameritan hacerle mejoras al sistema de atención al cliente utilizado en la actualidad, otra parte importante dijeron que es en buena medida aceptable o bueno y un pequeño porcentaje se expresó a favor de un excelente desempeño.

11. ¿Cómo se informó de los servicios que brinda la Clínica Dental?

Objetivo: Conocer la manera en que la Clínica Dental da a conocer los servicios a la sociedad.

Tabla 11: Información de los servicios que brinda la clínica		
Alternativa	Frecuencia	%
Amigo	133	65%
Internet	0	0%
Medios publicitarios	0	0%
Hojas volantes	0	0%
Sistema salud pública	73	35%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°11  
 Información de servicios  
 ■ Amigo ■ Sistema salud pública



Análisis:

Es importante recalcar que de acuerdo a los datos obtenidos, la Clínica Dental no enfoca esfuerzos para darse a conocer, ya que la totalidad de encuestados se informaron por medios externos.

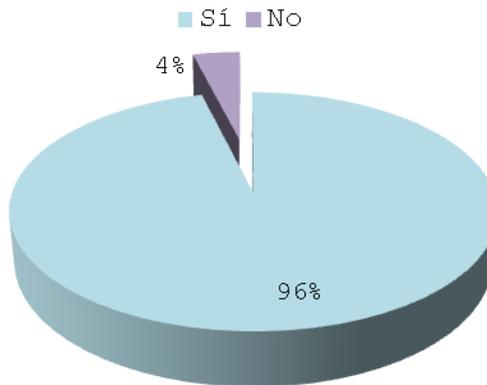
12. ¿Considera que la Clínica Dental de la Facultad de Odontología, debería dar a conocer de mejor manera los servicios que brinda?

Objetivo: Determinar la necesidad que tiene la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de proyectarse a la sociedad, de

tal manera que sea reconocida en la región, y con ello atraer una mayor cantidad de pacientes.

Tabla 12: Promoción de los servicios		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	198	96%
No	8	4%
Total	206	100%

Gráfico N°12  
Promoción de los servicios



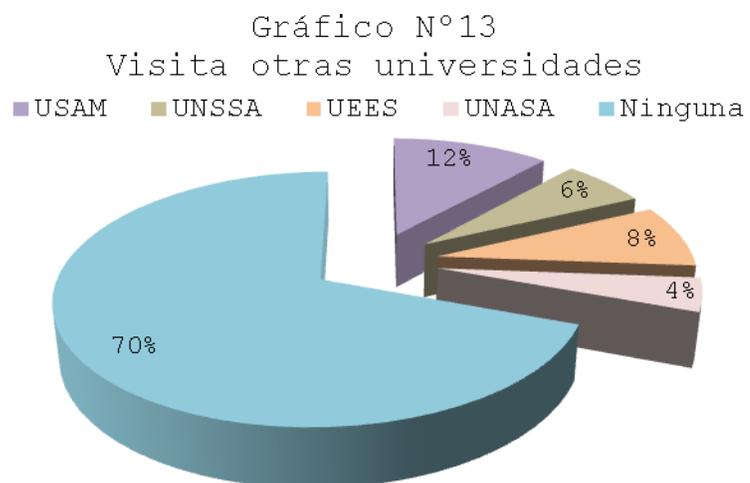
Análisis:

Esta pregunta está vinculada a la anterior, por lo que refleja la necesidad que la entidad tiene de asumir la responsabilidad de proyectarse a la sociedad, ya que casi en su totalidad las personas afirmaron que es necesario que la clínica de a conocer de mejor manera sus servicios.

13. ¿Ha visitado alguno de los siguientes centros clínicos dentales?

Objetivo: Identificar el reconocimiento que tiene la sociedad en cuanto a los servicios que brinda la competencia, y con ello buscar la manera de promocionar mejor los servicios que brinda la Clínica Dental de la Facultad de Odontología.

Tabla 13: Visita otras universidades		
Alternativa	Frecuencia	%
USAM	24	12%
UNSSA	13	6%
UEES	17	8%
UNASA	9	4%
Ninguna	143	70%
Total	206	100%



Análisis:

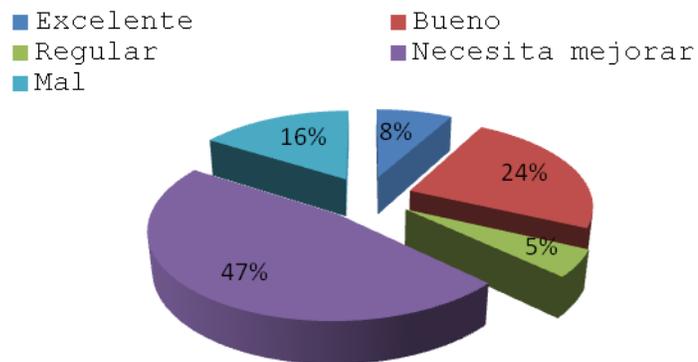
Es importante reconocer que a pesar de no existir esfuerzos por parte de la clínica en proyectarse a la sociedad, la Universidad de El Salvador y específicamente la Facultad de Odontología goza del reconocimiento, esto se ha logrado a través de terceros y no por los esfuerzos que se realizan; puesto que una gran proporción de los encuestados afirman esto.

14. Si ha visitado alguno de los centros clínicos anteriores, conteste lo siguiente, ¿En comparación con otros centros dentales, como evalúa el funcionamiento de esta Clínica Dental?

Objetivo: Comparar lo que piensa el paciente en contraposición al análisis de la competencia.

Tabla 14: Calificación comparativa de 63 personas con respuestas afirmativas		
Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	5	8%
Bueno	15	24%
Regular	3	5%
Necesita mejorar	30	47%
Mal	10	16%
Total	63	100%

Gráfico N°14  
Calificación comparativa



Análisis:

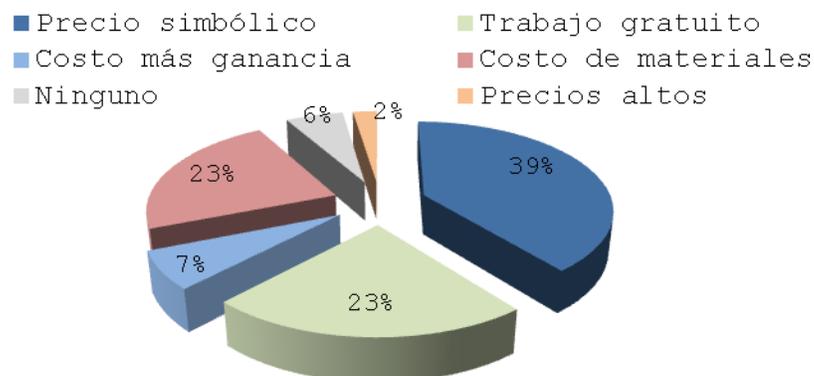
La mayor proporción de las personas que han visitado las Clínicas de la Competencia están de acuerdo en que la Clínica Dental de la Facultad de odontología necesita mejorar integralmente, por lo que es necesario implementar planes de mejora; por otro lado está un porcentaje mínimo que asegura un eficiente desempeño.

15. Cuándo usted visitó por primera vez la Clínica Dental de la Facultad de Odontología. ¿Qué idea tenía referente a los precios que se cobraban?

Objetivo: constatar que la proyección de la Clínica es inadecuada a la sociedad y justificar una problemática de índole económica debido a una mala gestión administrativa.

Tabla 15: Precios cobrados		
Alternativa	Frecuencia	%
Precio simbólico	81	39%
Trabajo gratuito	47	23%
Costo más ganancia	14	7%
Costo de materiales	47	23%
Ninguno	12	6%
Precios altos	5	2%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°15  
Precios cobrados



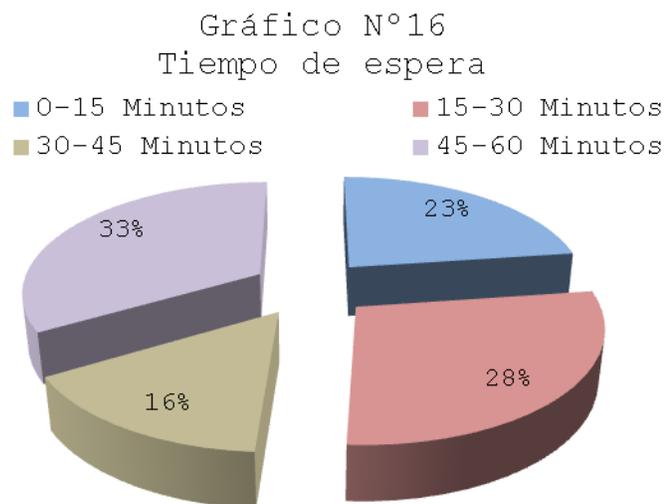
Análisis:

De los datos obtenidos se afirma que la mayor proporción de personas opinaron que los precios de los tratamientos son excesivamente bajos, es decir los relacionan como gratuitos o precios simbólicos, y por debajo de estos se encuentran los que consideraron que se debería pagar sólo el costo de los materiales.

16. ¿Cuál ha sido el tiempo de espera aproximado, antes de ser atendido por el odontólogo?

Objetivo: conocer la eficiencia de los procesos de atención a los usuarios, los cuales denotan una deficiencia administrativa y la necesidad de impulsar mejoras de los tiempos bajo parámetros previamente establecidos.

Tabla 16: Tiempo de espera		
Alternativa	Frecuencia	%
0-15 Minutos	47	23%
15-30 Minutos	58	28%
30-45 Minutos	32	16%
45-60 Minutos	69	33%
Total	206	100%



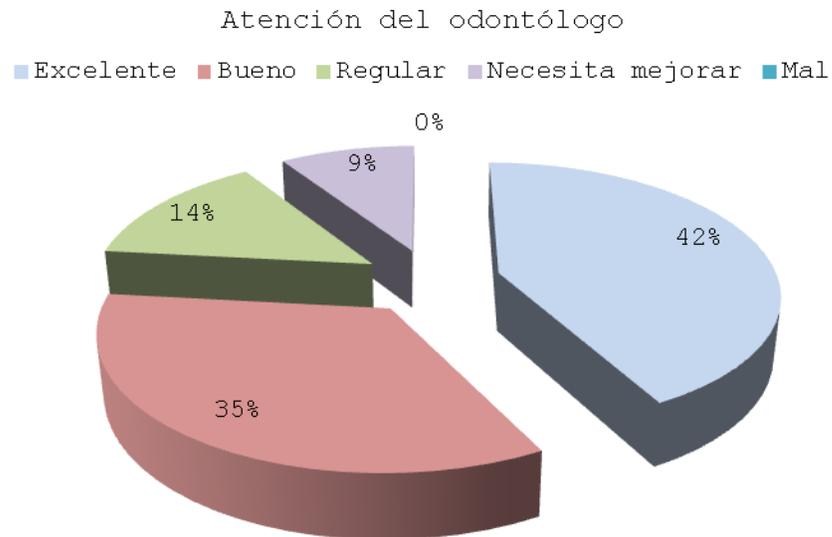
Análisis:

De acuerdo a la gráfica se indica que casi la mitad de los encuestados esperan más de 30 minutos, lo cual a criterio del estudio realizado son tiempos que se deben mejorar, y el complemento de este segmento afirmó que el tiempo de espera era menor a 30 minutos.

17. ¿Cómo califica la atención del odontólogo practicante que le ha llevado a cabo su trabajo?

Objetivo: Determinar la necesidad de un plan de capacitación en el recurso humano que lleva a cabo los trabajos dentales, para mejorar la atención al usuario.

Tabla 17: Atención del odontólogo en la Clínica Dental		
Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	87	42%
Bueno	71	35%
Regular	29	14%
Necesita mejorar	19	9%
Mal	0	0%
Total	206	100%



Análisis:

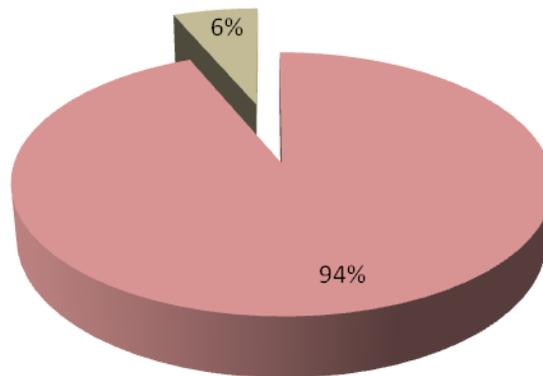
Del total de encuestados, un mayor porcentaje de estos afirma que la atención de los médicos odontólogos es excelente y bueno, por lo consiguiente un porcentaje un poco menor a éste afirma que la atención de los dentistas es regular, pero que a la vez necesitan mejorar. Cabe observar que los altos porcentajes deberían de estar concentrados en la categoría de excelentes.

18. En cuanto al cobro del servicio brindado en esta Clínica Dental, ¿Es el tipo de persona que está dispuesta a sacrificar los precios con el fin de obtener la mejor calidad, o prefiere los precios más bajos, independientemente de la calidad?

Objetivo: Determinar la preferencia del paciente en cuanto al servicio que se le brinda, y de esta manera enfocar esfuerzos para alcanzar calidad y bajo precio.

Tabla 18: Calidad versus bajo precio		
Alternativa	Frecuencia	%
Calidad	193	94%
Bajo precio	13	6%
Total	206	100%

Gráfico N°18  
Calidad versus precio  
■ Calidad ■ Bajo precio



Análisis:

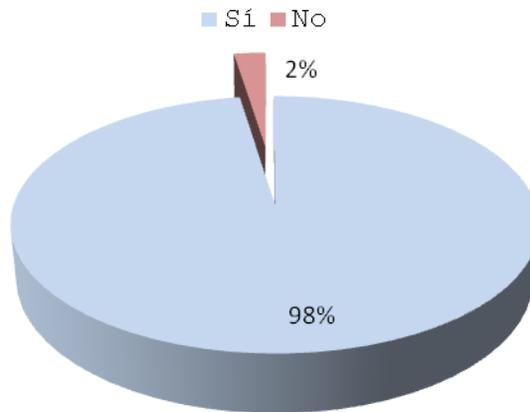
La máxima cantidad de personas respondieron que prefieren la calidad del servicio no importando en gran medida el precio de éste, y un mínimo porcentaje afirmó que el precio es muy importante para ellos.

19. ¿Cree que sería necesario llevar a cabo planes para brindar un mejor servicio dentro de la Clínica Dental?

Objetivo: Fundamentar la necesidad de mejoras a nivel administrativo y operativo dentro de la Clínica Dental.

Tabla 19: Desarrollo de nuevos planes		
Alternativa	Frecuencia	%
Sí	201	98%
No	5	2%
Total	206	100%

Gráfico N°19  
Desarrollo de nuevos planes



Análisis:

En relación a la necesidad que la Clínica Dental de la Facultad de Odontología tiene en cuanto al desarrollo de nuevos planes, la mayor cantidad de personas respondió que es necesario llevar a cabo proyectos que mejoren de una manera integral la Unidad Dental.

**ANEXO N°5: Guía de preguntas dirigidas al decano de la  
Facultad de Odontología.**



GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDAS AL  
DECANO DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA



Este instrumento tiene como objetivo obtener información de carácter técnico y económico para la puesta en marcha de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, encaminada a mejorar la Clínica Dental de la Facultad de Odontología.

1. ¿Se posee el equipo tecnológico necesario para hacer funcionar la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo?

Comentario:

En un primer momento de la entrevista, se hizo alusión a las necesidades y los problemas de la Clínica Dental y la tecnología se vuelve una necesidad enorme, ya que de ésta dependen el éxito de la implementación de la unidad y el propio futuro de la organización, ahora se cuenta con el recurso necesario para hacer funcionar la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo.

2. ¿Se cuenta con el recurso humano idóneo y capacitado para administrar la unidad?

Comentario:

En cuanto a la disponibilidad de recurso humano necesario para desempeñar las labores que demande la prestación de los servicios se ha determinado lo siguiente:

Se tiene el personal al interior de la Clínica Dental y la disponibilidad del recurso humano está determinado por la ley orgánica de la Universidad de El Salvador, la cual establece que todo personal se debe ir a concurso para tomar el puesto que se necesite ante una vacante interna.

Que el salario que se devengue será establecido por el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

3. En base al escalafón salarial, ¿Explique los montos que corresponderían al jefe de la UDFA?

Comentario:

El salario devengado para este puesto estará sujeto a lo que establece el capítulo VI, del escalafón del personal administrativo no docente, sección primera, en el artículo N° 76.

4. ¿Se cuenta con el recurso material para la implementación de la UDFA?

Comentario:

La autoridad máxima de la Facultad de Odontología afirmó que se cuenta con el recurso material para proporcionarlo a la Unidad de Desarrollo y fortalecimiento Administrativo.

De tal manera que se expone lo siguiente:

A. Mobiliario Equipo de oficina y Papelería y Útiles

Comentario:

Para desarrollar las actividades que conlleven la prestación de servicios será necesario que la Facultad equipe con mobiliario de oficina e insumos materiales a la Unidad, partiendo de la entera disposición del Decanato en brindar apoyo técnico para echar a andar la Unidad y materializar la vinculación con el sector productivo, para lo cual se cuenta con el apoyo de las autoridades respectivas.

5. ¿Se tiene el espacio físico adecuado para el establecimiento y operación de la UDFA?

Comentario:

De las recomendaciones consensadas con el Decano, ésta se puede ubicar en el edificio Administrativo de la Facultad de Odontología en la primera planta, contiguo a la colecturía y a

la par de la oficina donde se encuentra ubicado el Director de Clínica.

6. ¿Considerando la situación actual y en base a los resultados del estudio de factibilidad, existiría la oportunidad de atender las sugerencias para la ubicación de la UDFA?

Comentario:

Sí, siempre y cuando haya espacio para la ubicación física de ésta.

7. ¿La Institución cuenta con los recursos económicos que el proyecto de mejora requiere?

Comentario:

Sí, el cual se obtendrá de los recursos propios asignados a la Facultad de odontología.

8. Del presupuesto asignado por parte de la Universidad de El Salvador a la Facultad de Odontología, ¿Cuál es el monto destinado a ésta?

Comentario:

\$130,000 al año.

9. De los recursos económicos de la Facultad de Odontología, destinados a gastos ya establecidos, ¿Existe la posibilidad de asignar cierto porcentaje de estos a la implementación de la UDFA?

Comentario:

Si, esto será factible tomarlo del porcentaje asignado a la Facultad.

10. En cuanto a las personas interesadas en la mejora de la Clínica Dental, ¿Quiénes estarían dispuestas a colaborar económicamente para la creación y puesta en marcha de la UDFA?

A. Sector Público

Comentario: Ministerio de Salud (Ministra), Junta de Vigilancia de la profesión Odontológica y Ministerio de Educación.

B. Sector Privado

Comentario: Colgate, 3M, Oral B, Menarini

C. Sector no Gubernamental

Comentario: Sociedad Dental de El Salvador y OPS

D. Organizaciones Internacionales

Comentario: OFEDO-UDUAL (84 Universidades Internacionales), Universidad de Barcelona, Universidad de Madrid y Cámara de Salvadoreños en Estados Unidos de América.

**ANEXO 6. TABLA DE SALARIOS. REGLAMENTO GENERAL DEL SISTEMA DE ESCALAFÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

CAPITULO VI

DEL ESCALAFÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NO DOCENTE

Sección Primera

Del Escalafón

Estructura del Escalafón

Art. 69. - Los puestos de trabajo del personal administrativo no docente, estarán estructurados en clases y categorías, con un orden jerárquico ascendente.

El crecimiento dentro de una misma clase escalafonaria, es ascendente en línea horizontal; mientras que el crecimiento de una clase a otra es ascendente en línea vertical, y sólo es posible cuando un miembro del personal administrativo no docente adquiera la formación técnica o profesional, que lo acredita para ingresar a una clase superior por medio de concurso interno por oposición.

Clases y categorías

Art. 70. - El escalafón del personal administrativo no docente, estará constituido por las siguientes clases escalafonarias

1. Servicios Generales

2. Empleado Calificado
3. Asistente Administrativo
4. Técnico
5. Profesional Universitario

Cada clase escalafonaria se divide en 3 categorías que se identifican respectivamente: I, II y III.

## Sección Segunda

### De la Escala de Calificación Escalafonaria

#### Factores de Calificación Escalafonaria

Art. 71. - Para efectos de aplicación del escalafón se establece una Escala de Calificación que comprenderá los siguientes factores:

1. Capacidad
2. Responsabilidad
3. Esfuerzo físico y mental
4. Ambiente y riesgo de trabajo
5. Tiempo de servicio

A cada factor se asignará un valor determinado de acuerdo a las tablas por clase escalafonaria.

En la clase escalafonaria Profesional Universitario el factor establecido en el numeral 4 será el de especialización.

#### Definiciones

Art. 72. - Para la correcta aplicación del presente reglamento, los factores mencionados en el artículo anterior se definen de la manera siguiente:

1. Capacidad: Es el potencial necesario para que un empleado cumpla con las tareas de la clase ocupacional en términos de resultados finales.

Comprende las variables siguientes:

a. Nivel Educativo, y

b. Experiencia.

2. Responsabilidad: Es la obligación que tienen las personas encargadas de los actos ejecutados con relación a la naturaleza de un cargo o de personas que están bajo su cargo, así como el cumplimiento de las normas de trabajo establecidas por la Institución.

Comprende las variables establecidas en cada tabla de la Escala de Calificación Escalafonaria

3. Esfuerzo Físico: Es el que valora el nivel de utilización de las facultades físicas y la resistencia necesaria que requieren las tareas que realizan los empleados.

4. Esfuerzo Mental: Es lo que valora el nivel de conocimientos y la aptitud que requiere la solución de problemas o situaciones imponderables que demandan creatividad, así como la utilización de las facultades mentales que requieren las tareas que realizan los empleados.

5. Ambiente y riesgo de Trabajo: Valora las condiciones ambientales físicas y la contingencia de daño a las que está expuesto el trabajador, debido al lugar en el que se desarrollan las labores.

6. Tiempo de servicio: Comprende la acumulación de años trabajados a partir de la fecha de ingreso a la Universidad y sucesivamente los que permanezca laborando en ella.

Se establecen como indicadores, diversos rangos de años.

Art. 76. - A la entrada en vigencia del presente reglamento, todas las clases ocupacionales estarán debidamente ordenadas y establecido su salario de ingreso a la carrera, con base a la siguiente tabla:

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
SERVICIOS GENERALES	I	450.00
	II	530.00
	III	605.00

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
EMPLEADO CALIFICADO	I	570.00
	II	640.00
	III	750.00

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	I	630.00
	II	750.00
	III	900.00

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
TÉCNICO	I	743.00
	II	880.00
	III	971.00

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
PROFESIONAL UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO	I	1,300
	II	1,450
	III	1,600

**ANEXO 7: Manual de funciones y descripción de puestos**



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

**ELABORADO POR:  
GRUPO INVESTIGADOR.**

**APROBADO POR: \_\_\_\_\_**

**FECHA DE APROBACION: \_\_\_\_\_**

**VIGENCIA: \_\_\_\_\_**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**



## **MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **APROBACIÓN**

La dirección de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, hará uso de sus facultades legales y administrativas para gestionar la aprobación del presente **"MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS"** ante Junta Directiva de dicha entidad, con el propósito de contar con un instrumento que defina sus tareas y funciones al interior de cada puesto de ésta.

Dado en la ciudad de San Salvador, El Salvador, Centroamérica, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil doce.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: \_\_\_\_\_



## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### AUTORIZACIÓN

La dirección de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo de la Clínica Dental de La Facultad de Odontología, hará uso de sus facultades legales y administrativas para gestionar la aprobación del presente **"MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS"** ante Junta Directiva de dicha entidad, a fin de contar con un instrumento que defina las tareas y funciones al interior de cada puesto de ésta.

Dado en la Ciudad de San Salvador, El Salvador, Centroamérica, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil doce.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: \_\_\_\_\_

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			<b>10-05-12</b>			
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		<b>PÁGINA</b>	<b>1</b>	<b>DE</b>	<b>8</b>

<h1 style="margin: 0;">MANUAL</h1> <h1 style="margin: 0;">DE</h1> <h1 style="margin: 0;">DESCRIPCIÓN</h1> <h1 style="margin: 0;">DE PUESTOS</h1> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;"><b>MAYO de 2012</b></p>				
<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		<b>PÁGINA</b>	2	<b>DE</b>	8

ÍNDICE				
<p>A. Introducción</p>				
<p>B. Objetivos del manual</p>				
<p>C. Políticas del manual</p>				
<p>D. Instrucciones para su actualización o modificación</p>				
<p>E. Descripción de los puestos que integran la UDFA</p>				
<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			<b>10-05-12</b>			
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		<b>PÁGINA</b>	<b>3</b>	<b>DE</b>	<b>8</b>

### A. INTRODUCCIÓN

El vigente manual describe cada una de las funciones principales, diarias, periódicas y eventuales que se deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo.

El fin principal de ésta herramienta es evitar duplicaciones, confusiones y tareas o actividades que no corresponden al puesto, de manera que se logre una mayor eficacia y efectividad.

Por otro lado se especifica los objetivos concretos que persigue el manual, así como sus políticas y normas para su actualización posterior.

<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
------------------	-----------------	----------------------	----------------------	------------------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		<b>PÁGINA</b>	<b>4</b>	<b>DE</b>	<b>8</b>

### B. OBJETIVOS DEL MANUAL

- ✓ Definir las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo para evitar confusiones en las tareas asignadas.
- ✓ Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- ✓ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar de esta manera los conflictos inter-estructurales
- ✓ Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.

<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
------------------	-----------------	----------------------	----------------------	------------------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			<b>10-05-12</b>			
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		<b>PÁGINA</b>	<b>5</b>	<b>DE</b>	<b>8</b>

### C. POLÍTICAS DEL MANUAL

- ✓ El manual constituirá la base para asignar funciones y responsabilidades a las personas, en cada uno de los puestos de trabajo.
- ✓ Será el instrumento principal para valorar y clasificar los puestos de trabajo, elaborar perfiles de puestos para asignar a la persona idónea, y respaldar la evaluación del desempeño.
- ✓ Al momento de realizar nuevas contrataciones de personal, se les dará a conocer el manual de descripción de puestos y entregará una copia de las funciones y responsabilidades del puesto, para el cual hayan sido contratados.
- ✓ Se considerará la descripción de los puestos al momento de diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
------------------	-----------------	----------------------	----------------------	------------------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			<b>10-05-12</b>			
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		<b>PÁGINA</b>	<b>6</b>	<b>DE</b>	<b>8</b>

#### D. INSTRUCCIONES PARA SU ACTUALIZACIÓN O MODIFICACIÓN

- ✓ Toda actualización y modificación será realizada solo con base a un Acuerdo Directivo.
- ✓ Todas las propuestas o sugerencias de actualización (modificación, sustituciones o adiciones) al contenido del presente manual que surjan por razones internas o externas deberán ser comunicadas por escrito al Director de Clínicas.
- ✓ Las revisiones del manual deberán de realizarse anualmente y los responsables de hacerlas serán los encargados o jefes de la UDFA.
- ✓ Toda actualización deberá hacerse colocando la fecha de ésta, de forma manual a fin que se realice la sustitución de la misma al pie de la pagina(s) modificada(s).

- ✓ Las normas para su actualización deberán aplicarse a partir del momento en que este documento sea presentado a las autoridades encargadas de dirigir la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo.
  
- ✓ Para garantizar la eficiencia se deberá llevar a cabo un control de forma periódico para que se mantenga actualizado o se vuelva desfasado u obsoleto.

VIGENCIA:	REFORMA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	AUTORIZADO POR:
-----------	----------	---------------	---------------	-----------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA</b>	7	<b>DE</b>	8

<b>E. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS QUE INTEGRAN LA UDFA</b>
<p><b><u>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</u></b></p> <p>NOMBRE DEL PUESTO: Dirección General</p> <p>NIVEL JERÁRQUICO QUE OCUPA: Dirección de la UDFA</p> <p>PUESTO QUE SUPERVISA: Asistencia Técnica</p> <p><b><u>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:</u></b></p> <p style="text-align: center;"> Gestionar proyectos estratégicos de mejora con el apoyo de las diferentes Facultades de la Universidad de El Salvador y otros entes externos para lograr un desarrollo integral de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología. </p>

FUNCIONES DEL PUESTO:

- ✓ Crear y tomar decisiones estratégicas en función de la Clínica Dental y la UDFA.
- ✓ Coordinar las diferentes actividades administrativas y operativas de la UDFA.
- ✓ Planear auditorías administrativas para diagnosticar problemáticas dentro de la Clínica Dental.
- ✓ Controlar cada uno de los planes puestos en marcha para determinar si se están obteniendo los resultados esperados.
- ✓ Planificar y organizar cada uno de los proyectos encaminados a lograr una mejora de la Clínica Dental.
- ✓ Administrar las TIC'S con el objetivo de revolucionar las relaciones de la Clínica Dental con su entorno.
- ✓ Gerenciar los recursos humanos y materiales de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo.
- ✓ Administrar los costos/presupuesto de la UDFA.
- ✓ Liderar y dirigir al equipo de trabajo que esté a su cargo.

**REQUISITOS PARA EL PUESTO:**

- ✓ **Educación formal:** Lic. En Administración de Empresas
- ✓ **Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:** Habilidades gerenciales, formación de equipos de trabajo, desarrollo de estrategias empresariales.
- ✓ **Edad:** 25-40 años.
- ✓ **Años de experiencia en puestos similares:** 3 años.
- ✓ **Habilidades o destrezas requeridas:** Líder, motivador, trabajo en equipo, Buena comunicación oral y escrita, capacidad en la resolución de conflictos.
- ✓ **Competencias requeridas:** Creativo, innovador, emprendedor, iniciativa propia, manejo de relaciones personales, positivo, responsable, ético, y sentido de cooperación.

**ESFUERZO MENTAL:**

Se necesita de un alto esfuerzo mental, para planear y tomar decisiones de gran relevancia.

**ESFUERZO FÍSICO:**

No requiere esfuerzo físico, ya que se trata de aplicar conocimientos, habilidades y destrezas.

**RELACIONES DE COORDINACION:**

INTERNAS

- ✓ Coordinación directa con el Director de Clínicas para promover proyectos.
- ✓ Vinculación inmediata con el Técnico Analista de la unidad.

EXTERNA

- ✓ Coordinación con entidades sociales que puedan brindar apoyo a la Clínica Dental.
- ✓ Enlaces con los diferentes decanatos, escuelas y unidades de proyección social dentro del Campus Universitario de la Universidad de El Salvador para diseñar proyectos.

VIGENCIA:	REFORMA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	AUTORIZADO POR:
-----------	----------	---------------	---------------	-----------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		<b>PAGINA</b>	8	<b>DE</b>	8

<b>DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS QUE INTEGRAN LA UDFA</b>
<p><b><u>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</u></b></p> <p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistencia técnica</p> <p><b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Operativo</p> <p><b>PUESTO QUE SUPERVISA:</b> Ninguno</p> <p><b><u>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:</u></b></p> <p>✓ Apoyar a la Dirección General de la UDFA en la gestión y diseño de los diferentes proyectos, elaborando toda la documentación requerida por el jefe y logrando de ésta manera una mayor efectividad de los procesos al interior de la Institución.</p>

**FUNCIONES GENERALES:**

- ✓ Apoyar a la dirección en la gestión de proyectos
- ✓ Diseñar y elaborar las auditorías administrativas en conjunto con el jefe inmediato
- ✓ Archivar y controlar sistemáticamente los diferentes proyectos.
- ✓ Elaborar reportes de proyectos para ser presentados a la dirección de la unidad.
- ✓ Administrar archivos y documentos de proyectos ya realizados y que deberán ser actualizados.
- ✓ Elaborar, controlar y archivar cartas de compromiso de los operadores de los proyectos.
- ✓ Procesar, controlar y archivar solicitudes de apoyo a otras instancias.
- ✓ Diseñar hojas de requerimientos de las ideas de proyectos para ser entregadas a las instancias correspondientes, entre otros.
- ✓ Negociar con las Facultades de la Universidad de El Salvador para desarrollar proyectos.
- ✓ Coordinar con los diferentes grupos de investigación del Campus Universitario.

**REQUISITOS PARA EL PUESTO:**

- ✓ **Educación formal:** Egresado o estudiante de licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines, a nivel de 4° año con un mínimo del 70% de las materias cursadas.
- ✓ **Edad:** 22-40 años.
- ✓ **Años de experiencia en puestos similares:** Ninguno.
- ✓ **Habilidades o destrezas requeridas:** Eficiente manejo de equipo de oficina, programas, entre otros.
- ✓ **Competencias requeridas:** Con iniciativa propia, buenas relaciones personales, positivo, responsable, ético.

**ESFUERZO MENTAL:**

Requiere poco esfuerzo mental, ya que las tareas son comunes y rutinarias.

**ESFUERZO FÍSICO:**

Se necesita poco o ningún esfuerzo físico, debido a que son actividades administrativas.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:**

**INTERNAS**

- ✓ Se encuentra directamente relacionado con el Director de la Unidad.
- ✓ En algunos casos con el Director de Clínicas.

**EXTERNAS**

- ✓ Con los grupos investigadores.
- ✓ Jefes de departamentos que estén involucrados en los distintos proyectos que se realizan.

<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
------------------	-----------------	--------------------------	--------------------------	----------------------------



## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**ELABORADO POR:**

**GRUPO INVESTIGADOR**

**APROBADO POR:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE APROBACIÓN:** \_\_\_\_\_

**VIGENCIA:** \_\_\_\_\_

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### APROBACIÓN

La dirección de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología, en uso de sus facultades legales y administrativas, aprueba el presente **"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS"**, a fin de contar con un instrumento que describa los pasos a seguir y los responsables en las actividades de elaboración, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de mejora al interior de la Institución.

Dado en la ciudad de San Salvador, El Salvador, Centroamérica, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil doce.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: \_\_\_\_\_



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### AUTORIZACIÓN

La dirección de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo de la Clínica Dental de La Facultad de Odontología, en uso de sus facultades legales y administrativas, autoriza el presente **"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS"**, a fin de contar con un instrumento que garantice un orden lógico en el que hacer dentro de la Unidad.

Dado en la Ciudad de San Salvador, El Salvador, Centroamérica, a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil doce.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: \_\_\_\_\_

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>FECHA</b>			
		10-05-12			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁGINA</b>	1	<b>DE</b>	5

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**MAYO de 2012**

<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
------------------	-----------------	----------------------	----------------------	------------------------

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>FECHA</b>			
		10-05-12			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁGINA</b>	2	<b>DE</b>	5

<b>ÍNDICE</b>				
<p>A. Introducción</p> <p>B. Objetivos del manual</p> <p>C. Actualizaciones</p> <p>D. Simbología utilizada en el manual</p> <p>E. Descripción del proceso de gestión de proyectos de mejora para la clínica dental y sus procedimientos</p>				
<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>FECHA</b>			
		10-05-12			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>3</b>	<b>DE</b>	<b>5</b>

<b>INTRODUCCIÓN</b>				
<p>La Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo es la encargada de la gestión de ideas de mejora, es decir desde que se genera la necesidad de proyectos, hasta el momento de la implementación, seguimiento y control de los planes generados por los Operadores, asimismo brindar información sobre el desarrollo de éstos, a las autoridades de la Clínica Dental de la Facultad de Odontología, para dar continuidad a los objetivos propuestos.</p> <p>De manera que, el siguiente manual de procedimientos nos da a conocer de forma integral los procedimientos para una concepción clara y sistemática de las operaciones que se deben realizar dentro de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, y contiene básicamente los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre del Procedimiento.</li> <li>✓ Descripción del Procedimiento.</li> </ul>				
<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			10-05-12			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PÁGINA</b>	<b>4</b>	<b>DE</b>	<b>5</b>

<b>OBJETIVOS DEL MANUAL</b>				
<p><b>General:</b></p> <p>Proporcionar los lineamientos para el desarrollo de las actividades que se desarrollan en la UDFA en una forma secuencial y ordenada, optimizando los recursos disponibles para el logro de sus Objetivos.</p>				
<p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estandarizar las actividades que intervienen en el desarrollo y ejecución de un proyecto determinado.</li> <li>✓ Detectar en la cadena de procedimientos las demoras en los tiempos de cada actividad para optimizar los recursos.</li> <li>✓ Proporcionar a la Dirección General una guía que le permita obtener información apropiada para la eficiente administración de los proyectos.</li> <li>✓ Proporcionar a cada una de las áreas de la UDFA, los documentos y procedimientos que le servirán de guía de actuación en cada una de las actividades que deberá realizar en la prestación de los servicios.</li> </ul>				
<b>VIGENCIA:</b>	<b>REFORMA:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

	<b>UNIDAD DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>FECHA</b>			
			<b>10-05-12</b>			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>PÁGINA</b>	<b>5</b>	<b>DE</b>	<b>5</b>

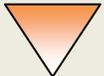
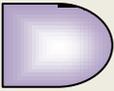
<b>ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toda actualización y modificación será realizada solo con base a un Acuerdo Directivo.</li>   <li>✓ Todas las propuestas o sugerencias de actualización (modificación, sustituciones o adiciones) al contenido del presente manual que surjan por razones internas o externas deberán ser comunicadas por escrito al Director de Clínicas.</li>   <li>✓ Las revisiones del manual deberán de realizarse anualmente y los responsables de hacerlas serán los encargados o jefes de la UDFA.</li>   <li>✓ Toda actualización deberá hacerse colocando la fecha de ésta, de forma manual a fin que se realice la sustitución de la misma al pie de la pagina(s) modificada(s).</li> </ul>

- ✓ Las normas para su actualización deberán aplicarse a partir del momento en que este documento sea presentado a las autoridades encargadas de dirigir la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo.
  
- ✓ Para garantizar la eficiencia se deberá llevar a cabo un control de forma periódico para que se mantenga actualizado o se vuelva desfasado u obsoleto.

VIGENCIA:	REFORMA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	AUTORIZADO POR:
-----------	----------	---------------	---------------	-----------------

## SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se presenta la descripción gráfica del proceso de gestión de proyectos de mejora en la cual se utilizará la metodología ASME (American Society of Mechanical Engineers), desarrollada para la aplicación en áreas de producción, trabajo de diagramación administrativa, entre Otros. El detalle de los símbolos empleados en este manual se muestra en el siguiente cuadro:

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Operación: Indica las principales fases del proceso.
	Inspección: Indica que se verifica o analiza la calidad o cantidad de algo.
	Desplazamiento o Transporte: Indica el movimiento de los empleados, materiales y equipo de un lugar a otro.
	Almacenamiento: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
	Demora: Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA PARA LA CLÍNICA DENTAL Y SUS PROCEDIMIENTOS.

En este apartado, se detallan los insumos de las actividades necesarias para preparar los proyectos a ser realizados por los operadores y que ofrecerá la UDFA a ellos mismos, para luego ser implementados en la Clínica Dental.

En concordancia con lo antes expuesto y en cuanto a la gestión de los proyectos que son propuestos por las diferentes unidades administrativas u operativas, se puntualizan los siguientes elementos a ser utilizados:

A. Formularios:

Los Formularios de Proyectos de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, que en lo subsecuente se les llamarán FPDFA, necesarios para la puesta en marcha de la unidad administradora de éstos serán los siguientes:

Nombre del formulario: FPDFA-1

- ✓ Solicitud de Proyecto a las Facultades del Campus Central por parte de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo, ver anexo 11.

En este documento se recopilará las generalidades de la problemática, el área de su aplicación y los resultados esperados.

Nombre del formulario: FPDFFA-2

✓ Ficha de Identificación del grupo de tesis o persona cooperante; la que deberá contener los datos generales del Grupo de trabajo y el grado de compromiso adquirido por ellos, ver anexo 12.

Este documento permitirá llevar un registro y control de la identificación de los operadores y agentes cooperantes, y con ello se facilitará la vigilancia interna de los trabajos de investigación en las áreas deficientes, así como la implementación de éstos.

Nombre del formulario: FPDFFA-3

✓ Formulario de identificación del proyecto, en el que se especifique el contenido de la investigación a ser realizada, ver anexo 13.

El cual lleva en su contenido, la información que describa claramente las necesidades que presentan los usuarios y/o los empleados, en problemáticas administrativas; y los Odontólogos-practicantes en el área operativa; con lo que se fundamentarán las ideas de proyectos que mejoren el funcionamiento de la Clínica Dental.

Nombre del formulario: FPDFFA-4

- ✓ Hoja de control de avances a los trabajos de investigación; los tiempos de entrega de éstos, deberán atender a una programación consensuada entre la UDFA y los grupos de investigación, ver anexo 14.

En este documento se debe monitorear el diagnóstico preliminar de la situación problemática en un informe preparado para su debida revisión.

Nombre del formulario: FPDFFA-5

- ✓ Hoja de resultados obtenidos, en la que se deberá incluir la nota asignada, ver anexo 15.

Este escrito estará elaborado por el Asistente Técnico, para informar sobre los resultados de la asistencia del grupo o persona que está realizando actividades de apoyo, u reporte de resultados para los grupos que están efectuando estudios de investigación.

Nombre del formulario: FPDFFA-6

- ✓ Hoja de contenido mínimo del documento para la UDFA, como una línea de trabajo general, ver anexo 16.

En este documento se establecen los lineamientos generales para la presentación de los proyectos de investigación con el objetivo de poner en sintonía el grupo investigador y la UDFA.

## B. Procesos para la prestación de servicios

A continuación se presenta la descripción de los procesos a seguir para la solución de las problemáticas identificadas, a partir de la realización previa de una Auditoría administrativa; así pues, se relata desde el desarrollo de las actividades en la identificación de la idea hasta el momento de la entrega del documento en el que se reflejan los resultados de las investigaciones realizadas, y finalizando con la implementación, seguimiento y control del proyecto.

En otras palabras, la solución de la problemática se ejecutará en dos grandes etapas: La primera con el diseño y elaboración del documento que da pie a los lineamientos de solución de ésta, y la segunda, la puesta en marcha del proyecto ya elaborado.

De manera que se describen las etapas para una mejor comprensión, de la siguiente forma:

1. Proceso de Diseño y Elaboración del proyecto de investigación.

Se describe el proceso para la elaboración del documento en el que se da la solución a la problemática planteada en la Clínica Dental.

**Nombre del procedimiento: Auditoría Administrativa.**

Descripción del Procedimiento de Auditorías Administrativas.		
N° Actividad	Actividad	Documento de referencia
1	El Director elabora el cronograma de Auditoría Administrativa.	La Observación
2	El Director elabora Plan de Auditoría Administrativa.	
3	El Director lleva el documento a consenso con las autoridades de Odontología en cuanto a líneas de acción.	
4	El Director diseña el Plan de Auditoría Administrativa	
5	El Asistente Técnico digita la información del plan a computadora.	
6	El Asistente Técnico presenta al Director el documento para su revisión.	
7	El Director en coordinación con el asistente técnico observa y corrige el documento final de auditorías.	
8	El Director implementa el Plan haciendo uso de las herramientas administrativas previamente establecidas.	
9	El Director determina la problemática.	

**Nombre del procedimiento: Elaboración del Perfil del Proyecto.**

Descripción del Procedimiento de Elaboración del perfil del proyecto.		
N° Actividad	Actividad	Documento de referencia
1	El Director Analiza las posibles soluciones al problema identificado.	Auditoría administrativa
2	El Director hace el planteamiento de alternativas de solución a la problemática.	
3	El Asistente Técnico lleva planteamiento ante las autoridades de la Facultad de Odontología.	
4	Las autoridades de la Facultad toman decisiones sobre las alternativas de solución.	
5	El Asistente Técnico obtiene la alternativa seleccionada.	
6	El Director elabora documento del perfil del proyecto acorde al formulario FPDFA-3.	
7	El Asistente Técnico digita la información del documento a computadora.	
8	El Asistente Técnico lleva al Director el documento para su revisión.	
9	El Director en coordinación con el asistente técnico observa y corrige el documento final.	
10	El Director firma el documento final del perfil del proyecto.	

**Nombre del procedimiento: Búsqueda de Operadores.**

Descripción del Procedimiento: Búsqueda de Operadores.		
<b>N° Actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de referencia</b>
1	El Director determina el área de aplicación del conocimiento del proyecto a realizar.	Perfil del proyecto
2	El Director se comunica con el jefe del departamento afín al área de aplicación al interior del Campus Central, para proponerle la elaboración del estudio.	
3	El Asistente Técnico lleva perfil del proyecto al jefe del departamento.	
4	Jefe de departamento evalúa posibilidad de cooperación.	
5	El Jefe de departamento envía forma hoja de datos del grupo de tesis asignado	
6	El Asistente Técnico se comunica con el representante del grupo de tesis para concertar reunión tentativa	
7	El Asistente Técnico comunica al representante la fecha estipulada para la reunión	

**Nombre del procedimiento: Entrega de la Solicitud de identificación del grupo de tesis.**

Descripción del Procedimiento: entrega de solicitud del grupo de tesis.		
<b>N° Actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de referencia</b>
1	Grupo de tesis se presenta a la Oficina de la UDFA a reunión con el Director de la unidad y el Asistente Técnico.	Solicitud de Proyecto
2	El Asistente Técnico le entrega al grupo el formulario FPDFA-2 para su llenado.	
3	Grupo de Tesis llena formulario.	
4	Grupo de tesis devuelve al Asistente Técnico formulario con la información requerida.	
5	El Asistente técnico procesa la información del grupo de tesis.	
6	Se programa la entrega oficial del contenido de la investigación	

**Nombre del procedimiento: Entrega formal del perfil de proyecto al Grupo de tesis.**

Descripción del Procedimiento: entrega del proyecto.		
<b>N° Actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de referencia</b>
1	El Asistente Técnico entrega al grupo de tesis formulario FPDFFA-3 y FPDFFA-6.	Ficha de Identificación del grupo de tesis
2	Asistente Técnico entrega copia del formulario de compromiso FPDFFA-2 al grupo de tesis	
3	El grupo firma compromisos de contenido del trabajo Y cronograma de actividades.	
4	El grupo de tesis devuelve al Asistente formulario firmado.	
5	Se programa la entrega del anteproyecto de investigación para su respectiva revisión.	
6	El asistente registra y archiva toda la información	

**Nombre del procedimiento: Revisión del Anteproyecto de investigación.**

Descripción del Procedimiento: revisión del Anteproyecto de investigación.		
<b>N° Actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de referencia</b>
1	El Grupo de tesis lleva anteproyecto a la UDFA.	FPDFA-2 y FPDFA-3
2	El Asistente Técnico recibe el Anteproyecto para su Revisión.	
3	El Asistente Técnico, hace llegar el documento al Director de la unidad.	
4	El Director hace observaciones al documento.	
5	El director entrega documento revisado al Asistente técnico.	
6	El Asistente Técnico entrega documento observado y revisado al grupo de tesis.	
7	El Grupo de Tesis hace las correcciones al documento para dar paso a la elaboración de la investigación. Las veces que sean necesarias.	
8	El Director firma el documento para dar paso a la investigación de campo.	

**Nombre del procedimiento: Control del Proyecto de Investigación.**

Descripción del Procedimiento de Control del Proyecto de investigación.		
<b>N° Actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de referencia</b>
1	Grupo de Tesis lleva el documento de la investigación, de forma impreso a la UDFA.	Anteproyecto de investigación
2	El Asistente Técnico recibe el documento.	
3	El Asistente Técnico hace llegar el documento al Director de la unidad.	
4	El director hace observaciones al documento.	
5	El Director de la unidad entrega documento revisado al Asistente Técnico.	
6	El Asistente Técnico entrega el documento observado y revisado al Grupo de Tesis.	
7	El Grupo de Tesis le hace las correcciones al documento de investigación, las veces que sean necesarias.	
8	El Grupo de Tesis entrega el producto terminado a la UDFA.	
9	El Asistente Técnico Recibe el documento.	
10	El Asistente Técnico, hace llegar el documento al Director de la unidad.	
11	El Director de la unidad le da el visto bueno al proyecto.	
12	El Director de la unida hace las gestiones para la puesta en marcha del proyecto.	

2. El proceso de la Puesta en Marcha de la idea de proyecto.

**Nombre del procedimiento: Gestión de los recursos materiales necesarios.**

Descripción del Procedimiento de Gestión: Recursos materiales necesarios para la puesta en marcha.		
N° Actividad	Actividad	Documento de referencia
1	El Director hace una evaluación de los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.	Proyecto de investigación
2	El Director prepara una ponencia para dar a conocer a las autoridades los objetivos del proyecto y la justificación de los recursos a utilizar.	
3	El Director hace llegar los borradores de la información al Asistente Técnico.	
4	El Asistente Técnico digita la información en los programas adecuados.	
5	El Director convoca a reunión a las autoridades de Odontología, para obtener el visto bueno a los recursos dispuestos para ser utilizados.	
6	Las Autoridades dan el aval para la Puesta en Marcha del proyecto.	
7	El Asistente Técnico con el apoyo del Director elaboran el plan de trabajo y cronograma de actividades.	
8	Programación de entrega de resultados a las Autoridades.	
9	Puesta en marcha del plan.	

**Nombre del procedimiento: Gestión del Voluntariado.**

Descripción del Procedimiento : Gestión del Voluntariado		
<b>N° Actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de referencia</b>
1	El Director determina el perfil del voluntario o estudiante en horas sociales, en base a las necesidades del proyecto.	Plan de trabajo de Puesta en Marcha del proyecto.
2	El director se contacta con el jefe de proyección social de la Facultad en cuestión.	
3	El Asistente Técnico lleva perfil del colaborador a las instancias respectivas.	
4	El Jefe de Proyección Social gestiona los requerimientos de La UDFA.	
5	El Jefe de Proyección Social envía voluntarios a la UDFA	
6	El Director recibe a los cooperantes.	
7	El Director delega autoridad al Asistente Técnico.	
8	El Asistente Técnico induce a los cooperantes en las actividades a realizar.	

**Nombre del procedimiento: Puesta en marcha del proyecto.**

Descripción del Procedimiento: Puesta en marcha del proyecto.		
<b>N° Actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de referencia</b>
1	El Director delega responsabilidades al Asistente Administrativo y Voluntarios o Colaboradores de los proyectos de horas sociales.	Proyecto de investigación y acta de asignación de recursos.
2	El Director asigna recursos a las actividades.	
3	El asistente Técnico hace el cronograma de actividades.	
4	Los cooperantes ejecutan las actividades inherentes a los proyectos.	
5	El Asistente Técnico realiza el seguimiento y control del proyecto.	

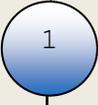
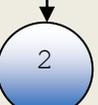
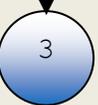
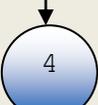
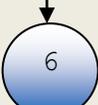
**Nombre del procedimiento: Seguimiento y Control del proyecto.**

Descripción del Procedimiento: Seguimiento y Control del proyecto.		
<b>N° Actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de referencia</b>
1	El Asistente Técnico realiza un seguimiento y control de los proyectos de acuerdo a sus cronogramas de actividades.	Cronograma de actividades
2	Los cooperantes brindan informes parciales de los proyectos.	
3	El Asistente Técnico, coordina reunión de seguimiento y control con el Director.	
4	El Asistente Técnico prepara informe de los recursos utilizados versus el resultado del proyecto.	
5	El Asistente Técnico prepara ponencia para el Director de la UDFA	
6	El director analiza los informes parciales de los proyectos.	
7	El Director realiza un control de los recursos asignados.	
8	El Director reporta a las autoridades los avances de los proyectos.	
9	El Director manuscibe los resultados de evaluación final de los proyectos con su respectiva retroalimentación para la realización de nuevos proyectos	
10	El Asistente Técnico digita la información antes mencionada.	

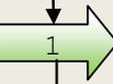
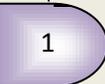
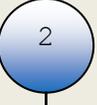
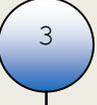
**Nombre del procedimiento: Evaluación final de los proyectos.**

Descripción del Procedimiento: Evaluación final de los proyectos.		
<b>N° Actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de referencia</b>
1	Autoridades en conjunto con el Director de la UDFA hacen una revisión de los aspectos de impactos económicos/sociales de los informes finales.	Documento de evaluación final
2	El Director hace entrega del proyecto en marcha y del material y/o equipamiento de los proyectos a la Clínica Dental.	
3	Las autoridades de la Facultad de Odontología y otros involucrados en el proyecto aprueban los resultados finales.	
4	El Asistente Técnico digita la evaluación del Documento Final del proyecto.	
5	Las autoridades aprueban los resultados del proyecto y toman decisiones de nuevas ideas.	

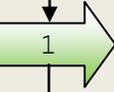
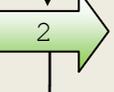
Descripción del Procedimiento: Auditorías Administrativas.

N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b> ↓		
1		El Director	Elabora el cronograma de Auditoría Administrativa.
2		El Director	Elabora Plan de Auditoría Administrativa.
3		El Director	Lleva el documento a consenso con las autoridades de Odontología en cuanto a líneas de acción.
4		El Director	Diseña el Plan de Auditoría Administrativa
5		El Asistente Técnico	Digita la información del plan a computadora.
6		El Asistente Técnico	Presenta al Director el documento para su revisión.
7		El Director	Coordina con el asistente técnico, observa y corrige el documento final de auditorías.
8		El Director	Implementa el Plan haciendo uso de las herramientas administrativas previamente establecidas.
9		El Director	Determina la problemática.

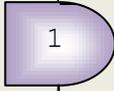
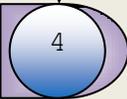
Descripción del Procedimiento: Elaboración del perfil del proyecto.

N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b>		
1		El Director	Analiza las posibles soluciones al problema identificado.
2		El Director	Elabora el planteamiento de alternativas de solución a la problemática.
3		El Asistente Técnico	Lleva planteamiento ante las autoridades de la Facultad de Odontología.
4		Las autoridades	Toman decisiones sobre las alternativas de solución.
5		El Asistente Técnico	Obtiene la alternativa seleccionada.
6		El Director	Elabora documento del perfil del proyecto acorde al formulario FPDFA-3.
7		El Asistente Técnico	Digita la información del documento a computadora.
8		El Asistente Técnico	Lleva al Director el documento para su revisión.
9		El Director	En coordinación con el asistente técnico observa y corrige el documento final.
10		El Director	Firma el documento final del perfil del proyecto.

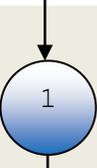
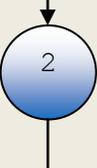
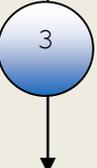
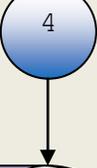
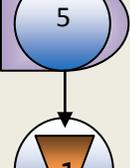
Descripción del Procedimiento: Búsqueda de Operadores.

N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b>		
1		El Director	Determina el área de aplicación del conocimiento del proyecto a realizar.
2		El Director	Se comunica con el jefe del departamento afín al área de aplicación al interior del Campus Central, para proponerle la elaboración del estudio.
3		El Asistente Técnico	Lleva perfil del proyecto al jefe del departamento.
4		Jefe de departamento	Evalúa posibilidad de cooperación.
5		El Jefe de departamento	Envía forma hoja de datos del grupo de tesis asignado.
6		El Asistente Técnico	Se comunica con el representante del grupo de tesis para concertar reunión tentativa.
7		El Asistente Técnico	Comunica al representante la fecha estipulada para la reunión.

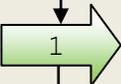
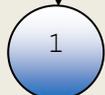
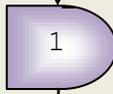
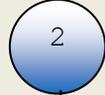
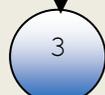
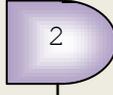
Descripción del Procedimiento: Entrega de solicitud de identificación del grupo de tesis.

N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b>		
1		Grupo de tesis	Se presenta a la Oficina de la UDFA a reunión con el Director de la unidad y el Asistente Técnico.
2		El Asistente Técnico	Le entrega al grupo el formulario FPDFFA-2 para su llenado.
3		Grupo de Tesis	Llena formulario.
4		Grupo de tesis	Devuelve al Asistente Técnico formulario con la información requerida.
5		El Asistente técnico	Procesa la información del grupo de tesis.
6		El Asistente Técnico	Programa la entrega oficial del contenido de la investigación.

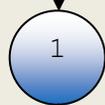
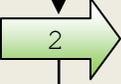
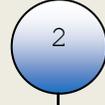
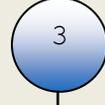
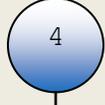
Descripción del Procedimiento: Entrega formal del perfil de proyecto al Grupo de tesis.

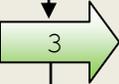
N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b>		
1		El Asistente Técnico	Entrega al grupo de tesis formulario FPDFFA-3 y FPDFFA-6.
2		El Asistente Técnico	Entrega copia del formulario de compromiso FPDFFA-2 al grupo de tesis
3		El grupo de Tesis	Firma compromisos de contenido del trabajo y cronograma de actividades.
4		El grupo de tesis	Devuelve al Asistente formulario firmado.
5		El Asistente Técnico	Programa la entrega del anteproyecto de investigación para su respectiva revisión.
6		El Asistente técnico	Registra y archiva toda la información

Descripción del Procedimiento: Revisión del Anteproyecto de investigación.

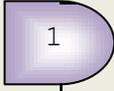
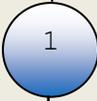
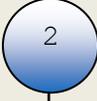
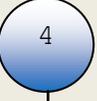
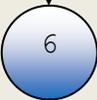
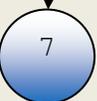
N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b>		
1		El Grupo de tesis	Lleva anteproyecto a la UDFA.
2		El Asistente Técnico	Recibe el Anteproyecto para su Revisión.
3		El Asistente Técnico	Hace llegar el documento al Director de la unidad.
4		El Director	Hace observaciones al documento.
5		El director	Entrega documento revisado al Asistente técnico.
6		El Asistente técnico	Entrega documento observado y revisado al grupo de tesis.
7		El Grupo de Tesis	Hace las correcciones al documento para dar paso a la elaboración de la investigación. Las veces que sean necesarias.
8		El Director	Firma el documento para dar paso a la investigación de campo.

Descripción del Procedimiento: Control del Proyecto de investigación.

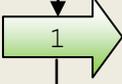
N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b>		
1		El Grupo de tesis	Lleva el documento de la investigación, de forma impreso a la UDFA.
2		El Asistente Técnico	Recibe el documento.
3		El Asistente Técnico	Hace llegar el documento al Director de la unidad.
4		El Director	Hace observaciones al documento.
5		El director	Entrega documento revisado al Asistente técnico.
6		El Asistente técnico	Entrega documento observado y revisado al grupo de tesis.
7		El Grupo de Tesis	Hace las correcciones al documento para dar paso a la elaboración de la investigación. Las veces que sean necesarias.

8		El Grupo de Tesis	Entrega el producto terminado a la UDFA.
9		El Asistente Técnico	Recibe el documento.
10		El Asistente Técnico	Hace llegar el documento al Director de la unidad.
11		El Director	Le da el visto bueno al proyecto.
12		El Director	Hace las gestiones para la puesta en marcha del proyecto.

Descripción del Procedimiento: Gestión de los Recursos materiales para la puesta en marcha.

N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b> ↓		
1		El Director	Hace una evaluación de los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.
2		El Director	Prepara una ponencia para dar a conocer a las autoridades los objetivos del proyecto y la justificación de los recursos a utilizar.
3		El Director	Hace llegar los borradores de la información al Asistente Técnico.
4		El Asistente Técnico	Digita la información en los programas adecuados.
5		El director	Convoca a reunión a las autoridades de Odontología, para obtener el visto bueno a los recursos dispuestos para ser utilizados.
6		Las Autoridades	Dan el aval para la Puesta en Marcha del proyecto.
7		El Asistente Técnico	Con el apoyo del Director elaboran el plan de trabajo y cronograma de actividades.
8		El Director	Programa entrega de resultados a las Autoridades.
9		El Director	Puesta en marcha del plan.

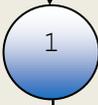
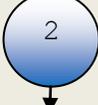
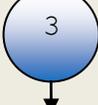
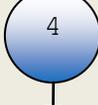
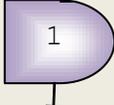
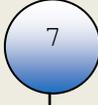
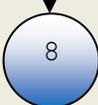
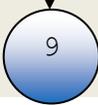
Descripción del Procedimiento: Gestión del Voluntariado.

N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b>		
1		El Director	Determina el perfil del voluntario o estudiante en horas sociales, en base a las necesidades del proyecto.
2		El Director	Se contacta con el jefe de proyección social de la Facultad en cuestión.
3		El Asistente Técnico	Lleva perfil del colaborador a las instancias respectivas.
4		El Jefe de Proyección Social	Gestiona los requerimientos de La UDFA.
5		El Jefe de Proyección Social	Envía voluntarios a la UDFA
6		El Director	Recibe a los cooperantes.
7		El Director	Delega autoridad al Asistente Técnico.
8		El Asistente Técnico	Induce a los cooperantes en las actividades a realizar.

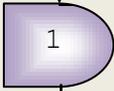
Descripción del Procedimiento: Puesta en marcha del proyecto.

N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b>		
1		El Director	Delega responsabilidades al Asistente Administrativo y Voluntarios o Colaboradores de los proyectos de horas sociales.
		El Director	Asigna recursos a las actividades.
3		El Asistente Técnico	Hace el cronograma de actividades.
4		Los cooperantes	Ejecutan las actividades inherentes a los proyectos.
5		El Asistente Técnico	Realiza el seguimiento y control del proyecto.

Descripción del Procedimiento: Seguimiento y Control del Proyecto.

N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b> ↓		
1		El Asistente Técnico	Realiza un seguimiento y control de los proyectos de acuerdo a sus cronogramas de actividades.
2		Los cooperantes	Brindan informes parciales de los proyectos.
3		El Asistente Técnico	Coordina reunión de seguimiento y control con el Director.
4		El Asistente Técnico	Prepara informe de los recursos utilizados versus el resultado del proyecto.
5		El Asistente Técnico	Prepara ponencia para el Director de la UDFA
6		El director	Analiza los informes parciales de los proyectos.
7		El Director	Realiza un control de los recursos asignados.
8		El Director	Reporta a las autoridades los avances de los proyectos.
9		El Director	Manuscribe los resultados de evaluación final de los proyectos con su respectiva retroalimentación para la realización de nuevos proyectos
10		El Asistente Técnico	Digita la información.

Descripción del Procedimiento: Evaluación final de los proyectos.

N°	Simbología	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hace?
	<b>INICIO</b> ↓		
1		Autoridades	En conjunto con el Director de la UDFA hacen una revisión de los aspectos de impactos económicos/sociales de los informes finales.
2		El Director	Hace entrega del proyecto en marcha y del material y/o equipamiento de los proyectos a la Clínica Dental.
3		Las autoridades	De la Facultad de Odontología y otros involucrados en el proyecto aprueban los resultados finales.
4		El Asistente Técnico	Digita la evaluación del Documento Final del proyecto.
5		Las autoridades	Aprueban los resultados del proyecto y toman decisiones de nuevas ideas.

## **Anexo 9: Perfil de puestos**

### **Perfil del Director General de la UDFA**

A continuación se enumeran las particulares necesarias que el jefe de la unidad debe cumplir para ocupar el puesto de trabajo.

a. Datos generales.

Edad: 25-40 años

Género: Masculino o Femenino

b. Nivel académico.

Licenciado en Administración de Empresas – Preferible con experiencia gerencial, formación de equipos de trabajo y desarrollo de estrategias empresariales.

c. Conocimientos Especializados requeridos.

- ✓ Gestión y Evaluación de proyectos y programas.
- ✓ Planeación estratégica.
- ✓ Gestión del Recurso Humano.

d. Habilidades y conocimientos técnicos.

- ✓ Manejo de programas de computación: Windows, Office, Internet y otros.
- ✓ Buena redacción y ortografía.
- ✓ Conocimiento de Inglés a nivel intermedio. Habilidad para elaborar informes técnicos.
- ✓ Habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y manejo constructivo de conflictos.
- ✓ Buena comunicación oral y escrita.
- ✓ Líder.
- ✓ Motivador.

e. Experiencia laboral.

- ✓ 3 años de experiencia en gerencias organizacionales o administrativas y coordinación simultánea de proyectos y programas.
- ✓ Experiencia en dirigir equipos de trabajo.
- ✓ Experiencia sobre el manejo de conflictos.

f. Competencias requeridas.

- ✓ Creativo.
- ✓ Innovador.
- ✓ Emprendedor.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Positivo.
- ✓ Responsable.
- ✓ Ético.
- ✓ Visionario.
- ✓ Amable y que fomente las buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Con sentido de cooperación.

## Perfil del asistente técnico de la UDFA

A continuación se enumeran las particulares necesarias que el jefe de la unidad debe cumplir para ocupar el puesto de trabajo.

a. Datos generales.

Edad: 22-40 años

Género: Masculino o Femenino

b. Nivel académico.

Egresado o estudiante de licenciatura en Administración de Empresas o carreras a fines, a nivel de 4° año con un mínimo del 70% de las materias cursadas.

c. Conocimientos Especializados requeridos: Ninguno

d. Habilidades y conocimientos técnicos.

- ✓ Eficiente manejo de equipo de oficina
- ✓ Uso de Programas de office, entre otros.
- ✓ Habilidad para elaborar informes.

e. Experiencia laboral: Ninguna

f. Competencias requeridas.

- ✓ Con iniciativa propia.
- ✓ Buenas relaciones personales.
- ✓ Positivo.
- ✓ Responsable.
- ✓ Ético.

ANEXO 10: Solicitud de Proyecto a las Facultades del  
Campus Central, FPDFA-1.



San Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2012.

Señores Facultad \_\_\_\_\_.  
Departamento de \_\_\_\_\_.  
Atención: Lic. Juan w. Pérez Y.  
Presente.

Distinguido Licenciado Pérez:

La Facultad de Odontología a través de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo (UDFA), hace de su conocimiento la presente solicitud de Apoyo a la Escuela que usted dirige, en el sentido de proporcionar un grupo de tesis para la realización del Proyecto de investigación al interior de la Clínica Dental, el cual se le describe a continuación:

Nombre del proyecto	:	
Área de aplicación	:	
Problemática actual	:	
Objetivos	:	
Importancia	:	

Sin otro particular,

\_\_\_\_\_  
Nombre:  
Firma y Sello  
Director UDFA

Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_

**ANEXO 11: Ficha de Identificación del grupo de tesis,  
FPDFA-2.**



Ficha de Identificación del grupo de tesis o persona  
cooperante.FPDFA-2

---

Datos generales del Grupo de trabajo

Nombre de la Institución cooperante : \_\_\_\_\_

Nombre del Departamento : \_\_\_\_\_

Nombre del Jefe del Departamento : \_\_\_\_\_

Teléfono y correo electrónico del :  
departamento \_\_\_\_\_

Nombre del representante del grupo :  
de tesis \_\_\_\_\_

Teléfono y correo electrónico del :  
representante del grupo \_\_\_\_\_

---

Grado de compromiso adquirido por ellos.

Listado de compromisos	Descripción	Fecha de entrega

Otras observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



San Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 2012.

Señores, Facultad de Odontología  
Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo (UDFA).  
Presentes.

Distinguidos Señores, por este medio nos comprometemos a la realización del proyecto que se nos ha encomendado, habiendo recibido los lineamientos por parte de las autoridades de la Unidad de Desarrollo y Fortalecimiento administrativo, y aceptando los términos y compromisos pactados; por tanto nos hacemos responsables solidariamente con la veracidad y objetividad establecida.  
Por lo que de acuerdo a lo manifestado anteriormente enlistamos nuestros nombres, la firma y nuestro respectivo carnet de la manera siguiente.

Nombre completo	Carnet	Firma
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

No omitimos manifestarles, nuestros agradecimientos por permitimos ser parte del desarrollo y mejoramiento de la Clínica Dental, la cual es de gran beneficio tanto a la sociedad estudiantil como a las personas externas al alma mater.

Sin otro particular,  
Nombre de la Escuela o Departamento:

\_\_\_\_\_

Firma y Sello.

Jefe del Departamento:

\_\_\_\_\_

**ANEXO 12: Formulario de identificación del proyecto, FPDFFA-3.**

	<p><b>REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO</b></p> <p>Nombre del Proyecto: Deberá de reflejar una idea de lo que se va a hacer y de lo que se quiere conseguir.</p>	<p>Universidad de El Salvador</p> <p>Facultad de Odontología</p>
---	--	--

Información general de la problemática				
Características principales:	Breve descripción del estudio, relacionado a un nuevo estudio, modificación o actualización de uno ya realizado.	Área de aplicación:	Especifique el área del requerimiento del proyecto.	
Aspectos cualitativo:	Elementos importantes a considerar dentro de la investigación.	Impacto social esperado del proyecto	Determinar los beneficios a obtener con la implantación de los planes (incluye los segmentos a favorecer, especificando el número total de cada una de ellos).	
Requerimientos:	a) Seguir el debido proceso para la asignación del tema de investigación. b) Elaboración de un anteproyecto. c) Proyecto final con su debido : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> <li>• plan de implementación.</li> </ul>	Condiciones actuales:	Recursos materiales disponibles.	Detalle de las disposiciones existentes para la Elaboración, e Implementación del proyecto (tangibles e intangibles)
			Recursos humanos	Nombre de las personas responsables de las actividades diarias
			Recursos financieros	Fuentes de financiamiento
			Tiempo disponible	Tiempo Límite de presentación
			Información general del organismo cooperante	Presentar los requerimientos básicos del organismo cooperante de la clínica dental. ( En caso de aplicar)



## REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

Universidad de  
El Salvador

Facultad de  
Odontología

Nombre del Proyecto: Deberá de reflejar una idea de lo que se va a hacer y de lo que se quiere conseguir.

### Aspectos técnicos y funcionales.

Fecha de inicio de la problemática	Aproximado de las fechas importantes en que sucedieron los fenómenos.	Objetivos y metas esperadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planteamiento de los objetivos generales y específicos.</li> <li>✓ Propuesta de como, cuanto y cuando se quieren alcanzar.</li> </ul>
Aspectos Legales	Detalle de la legislación a tomar en cuenta.	Responsable o persona contacto en el proyecto:	<p>Nombre : Nombre completo del contacto.</p> <p>Correo : Dirección de correo electrónico.</p> <p>Teléfono : Número de Celular y Oficina.</p>
Datos generales disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuente de información a consultar.</li> <li>✓ Software: Sistema del sistema utilizado actualmente.</li> <li>✓ Hardware: Detalle del equipo de apoyo logístico y equipo de computo.</li> <li>✓ Detalle de otras investigaciones que puedan servir de complemento a la que se realiza</li> </ul>	Sistemas involucrados en la problemática.	<p>Nombre del proceso o sistema: Contiene el nombre o nombres de los procesos o sistemas que están deficientes.</p> <p>Descripción del proceso o sistema: Se deberá incluir en el relato los controles, indicadores y metodología utilizada.</p>
		<b>Lista de actividades permanentes y de supervisión</b>	
		Categoría (permanente o supervisión)	Responsable
		Descripción de la actividad	

Comentarios generales: En el que se deberá incluir situaciones que puedan servir de guía a la realización de la investigación, tal como la ubicación física de la problemática, entre otros.



### REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto: Deberá de reflejar una idea de lo que se va a hacer y de lo que se quiere conseguir.

Universidad de El Salvador

Facultad de Odontología

### PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO

Es necesario definir las etapas y las actividades que se pretenden realizar para el progreso del plan de mejora para la Clínica Dental.

Etapa	Actividad	Inicio	Fin	Responsable	Recursos utilizados	Comentario
Nombre y descripción	Actividad a llevar a cabo	Fecha	Fecha	Persona comprometida del desarrollo de esta actividad	Enumeración de recursos involucrados en el desarrollo de esta actividad	Especificar observaciones específicas sobre el plan de trabajo

Resumen o esquema de la situación actual

Empty text area for the summary or current situation scheme.

**ANEXO 13: Hoja de control de avances a los trabajos de investigación, FPDEFA-4.**



Nº del Avance:

Ficha de Control.			
Identificación del Proyecto.			
Nombre del proyecto:			
Area de Aplicación:			
Facultad cooperante:			
Metas propuestas	Cumple	No cumple	Observaciones
Metas grupales.			
Metas personales.			
Listado de actividades previstas por los integrantes del equipo de investigación.			
Tiempo de Duración del Proyecto/ propuesto.			
Contenido del Proyecto			
Resumen Ejecutivo.			
Fundamentación y Justificación.			
Análisis de Causas del Problema.			
Objetivo General.			
Objetivos Específicos.			
Marco teórico.			
Metodología aplicada.			
Cronograma de Actividades.			
Estrategias propuestas.			
Impacto social.			
Presupuesto.			
Evaluación técnica del Proyecto	Si	No	Observaciones
El proyecto cumple con la calificación mínima establecida.			
Evaluación económica			
El proyecto ha sido bajo los requerimientos establecidos.			

**ANEXO 14: Hoja de resultados obtenidos, en la que se deberá incluir la nota asignada, FPDFFA-5.**



Unidad de Desarrollo y fortalecimiento Administrativo

**Nº del Avance:**

Ficha de Control.			
Identificación del Proyecto.			
Nombre del proyecto:			
Area de Aplicación:			
Facultad cooperante:			
Metas propuestas	Cumple	No cumple	Observaciones
Metas grupales.			
Metas personales.			
Listado de actividades previstas por los integrantes del equipo de investigación.			
Tiempo de Duración del Proyecto/ propuesto.			
Contenido del Proyecto			
Resumen Ejecutivo.			
Fundamentación y Justificación.			
Análisis de Causas del Problema.			
Objetivo General.			
Objetivos Específicos.			
Marco teórico.			
Metodología aplicada.			
Cronograma de Actividades.			
Estrategias propuestas.			
Impacto social.			
Presupuesto.			
Evaluación técnica del Proyecto	Si	No	Observaciones
El proyecto cumple con la calificación mínima establecida.			
Evaluación económica			
El proyecto ha sido bajo los requerimientos establecidos.			



FPDFA-5

Fecha:

Señores: NOMBRE DEL DEPARTAMENTO O FACULTAD  
 Atención: Nombre del encargado.  
 Coordinador del Programa de Horas Sociales.  
 Presente.-

Respetado Lic. Juan Lindo:  
 A través de la presente sometemos a su consideración el trabajo de Horas Sociales:

Título del trabajo:	
Área de aplicación:	
Fecha de realización:	
Listado de actividades realizadas	
1.	
2.	

Que los bachilleres siguientes han completado:

Nombre completo	Carnet	Firma
1.		
2.		
3.		

Y para efectos de asignación de horas realizadas le hacemos de su conocimiento el rendimiento observado durante este periodo:



Aspectos considerados	Observaciones
Desarrollo de actividades con responsabilidad.	Realización a tiempo de las sugerencias indicadas.
Iniciativa ante las posibles eventualidades	Trabaja sin necesidad de que se le esté diciendo
Aplicar conocimientos teórico-prácticos a situaciones reales	Nivel de los problemas atacados y profundidad de éstos.
Trabajo de equipo	La capacidad de integrarse al personal de la clínica.
Uso de técnicas y herramientas	Aplicación acertada.
Resumen ejecutivo del trabajo realizado.	Claro, concreto y conciso



Por lo antes expuesto se le asigna una nota global de: \_\_\_\_\_

Agradeciéndoles su atención, quedamos a sus órdenes para cualquier información adicional.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Director de UDFA  
Firma y sello

## ANEXO 15: Hoja de contenido mínimo, FPDFA-6.



I. RESUMEN DEL PROYECTO

1. Premisas preliminares.
2. Antecedentes y justificación.
3. Identificación del problema o necesidad.
4. Objetivos:
  - ✓ General.
  - ✓ Específicos.
5. Población Beneficiaria.
6. Breve descripción de la situación.
7. Sostenibilidad
8. Inversión Aproximada.
9. Cronograma preliminar de actividades.
10. Evaluación Socioeconómica.
11. ANEXOS.

II. DIAGNÓSTICO

1. Diagnóstico del área de impacto del proyecto.
2. Aspectos generales de la institución.
3. Aspectos generales de la Unidad académica y/o técnica-administrativa.
  - ✓ Análisis de información académica administrativa por carreras (descripción orgánica).
  - ✓ Recursos humanos (estudiantil, Docente y administrativo)
  - ✓ Inventario y análisis del estado de equipos y mobiliarios actual
  - ✓ Identificación de costos y beneficios de la unidad.

III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

---

Final 25 Av. Norte, Ciudad Universitaria, Facultad de Odontología / [udfa@gmail.com](mailto:udfa@gmail.com)