

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**"Propuesta de un Modelo Administrativo Para el Fortalecimiento
de la Gestión Gerencial de la Fundación Para El Desarrollo De La
Mujer Salvadoreña (FUDEM)."**

Trabajo de Investigación Presentado por:

**JOSSIE PATRICIA CONTRERAS PEÑA
CLAUDIA ELIZABETH RODRÍGUEZ
NELLY DEL CARMEN CLAROS**

Para optar al Grado de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Enero 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez.

Secretaria : Lcda. Lidia Margarita Muñoz Vela.

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

Secretario de la Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. Dilma Yolanda Vásquez de Del
Cid

Docente Director : Lic. Oscar Noé Navarrete Romero.

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos.
Lic. Abraham Vásquez Sánchez.
Lic. Oscar Noé Navarrete Romero.

Enero 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS NUESTRO SEÑOR

Por concedernos la oportunidad la fortaleza, salud, sabiduría y perseverancia para culminar nuestros estudios profesionales.

A NUESTRA FAMILIA

Por habernos brindado incondicionalmente apoyo moral, material y espiritual, durante todo el proceso de estudio.

A NUESTRO DOCENTE DIRECTOR

Por compartir con nosotras su experiencia y conocimientos para contribuir a la elaboración de este trabajo.

A LAS AUTORIDADES Y PERSONAL DE FUDEM

Por habernos permitido tener acceso a la información necesaria para fundamentar el trabajo de investigación; además por la amabilidad y confianza depositada en nosotras.

JOSSIE

CLAUDIA

NELLY

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE FUNDACIONES, FUEM, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, MODELO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN GERENCIAL.	
A. GENERALIDADES SOBRE LAS FUNDACIONES Y FUEM	1
1. GENERALIDADES SOBRE FUNDACIONES	1
a. DEFINICIÓN	1
b. CARACTERÍSTICAS	2
c. ASPECTOS LEGALES	2
2. GENERALIDADES SOBRE FUEM	5
a. ANTECEDENTES	5
b. ORGANIZACIÓN	7
c. FUNCIONES	9
d. RELACIONES	10
e. MARCO LEGAL	11
B. PROCESO ADMINISTRATIVO	11
1. DEFINICIÓN	11
2. IMPORTANCIA	12
3. FASES DEL PROCESO	13
a. PLANEACIÓN	13

b. ORGANIZACIÓN	17
c. DIRECCIÓN	23
d. CONTROL	27
C. MODELO ADMINISTRATIVO	30
1. DEFINICIÓN	30
2. OBJETIVO	31
3. IMPORTANCIA	31
4. VENTAJAS	31
5. PROPIEDADES	32
6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO	32
D. GESTIÓN GERENCIAL	34
1. DEFINICIÓN	34
2. IMPORTANCIA	35
3. FUNCIONES GERENCIALES	35

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN PARA DEL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA (FUDEM)

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
1. OBJETIVO GENERAL	40
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	40
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	41
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	41
2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	41
3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	43
5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	43
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FUDEM	44
1. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	45
a. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	45
b. PLANEACIÓN OPERATIVA	46
2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	47
a. ORGANIGRAMA	47
b. MANUALES ADMINISTRATIVOS	48
3. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	49

a. COMUNICACIÓN	49
b. MOTIVACIÓN	50
c. LIDERAZGO	50
d. SUPERVISIÓN	51
4. CONTROL ADMINISTRATIVO	51
a. CONTROLES FINANCIEROS	51
b. CONTROLES ADMINISTRATIVOS	52
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	55

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA (FUDEM) .

A. MODELO DE PLANEACIÓN	57
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	57
a. MISIÓN	58
b. VISIÓN	58
c. OBJETIVOS	59
d. ESTRATEGIAS	59
2. PLANEACIÓN OPERATIVA	60
a. OBJETIVOS	60
b. ESTRATEGIAS	61
c. POLÍTICAS	62
d. PROGRAMAS	63
B. MODELO DE ORGANIZACIÓN	68
1. ORGANIGRAMA	68
a. NORMAS TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN	68
b. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA	69
2. MANUALES ADMINISTRATIVOS	70
a. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	75
b. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	84
c. MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	98
C. MODELO DE DIRECCIÓN	118

1. COMUNICACIÓN	118
a. TIPOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN	118
b. NORMAS	120
2. MOTIVACIÓN	122
a. ELEMENTOS MOTIVADORES	121
b. PROGRAMA PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES	124
3. LIDERAZGO	126
a. PERFIL DE LÍDER	126
4. SUPERVISIÓN	127
a. FACTORES PARA SELECCIONAR SUPERVISORES	127
D. MODELO DE CONTROL	128
1. CONTROL ADMINISTRATIVO	128
a. PROCESO BÁSICO DE CONTROL	128
b. APLICACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL	129
2. CONTROL FINANCIERO	131
a. CONTROL PRESUPUESTARIO	131
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se ha diseñado un Modelo Administrativo para el fortalecimiento de la Gestión Gerencial de la Fundación para el Desarrollo de la Mujer Salvadoreña (FUDEM), el cual parte de un marco teórico de referencia acerca de las generalidades de las fundaciones, específicamente de la institución en estudio (FUDEM), así como de la teoría relacionada con el Proceso Administrativo, Modelos y Gestión Gerencial.

Para conocer la situación actual de la fundación se ha utilizado fuentes de datos primarios (entrevista, encuesta y observación directa) y, fuentes de datos secundarios (documentos y materiales bibliográficos); con el propósito de elaborar el diagnóstico que permitiera determinar si existe una adecuada aplicación del proceso administrativo.

Entre las principales conclusiones derivadas de la investigación se pueden mencionar:

En la fundación no existe un Modelo Administrativo que sirva de guía para la ejecución de las etapas de planeación, organización, dirección y control; los principales manuales administrativos no han sido diseñados en su totalidad y no

cuentan con una estructura formal y técnicamente definida en función de los diferentes niveles jerárquicos existentes; además, se han elaborado un conjunto de recomendaciones contenidas en un Modelo que se ajusta a las necesidades, administrativas de la institución.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, se diseñó una propuesta de Modelo de Planeación, Organización, Dirección y Control que contienen los elementos básicos para lograr una eficiente y efectiva aplicación del proceso administrativo en beneficio de la fundación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad presentar una propuesta de un Modelo Administrativo, que contribuya al fortalecimiento de la Gestión Gerencial de la Fundación para el Desarrollo de la Mujer Salvadoreña (FUDEM).

El capítulo I, comprende las generalidades sobre fundaciones, resaltando definiciones, características, y aspectos legales; así mismo, se incluye información general acerca de la institución en estudio. Además sobre el proceso administrativo, desarrollado en cada fase, describiendo definiciones, importancia y elementos básicos.

El capítulo II, se refiere a la metodología utilizada para recopilar información necesaria para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la fundación; además, contiene las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

En el capítulo III, se presenta el Modelo Administrativo; diseñado en función de las necesidades de la institución, determinadas en el diagnóstico, en el cual se incluyen: un Modelo de Planeación que describe los principales planes

estratégicos y operativos para la fundación. Un Modelo de Organización que contiene los manuales administrativos más relevantes como el manual de organización, de procedimientos y descripción puestos; también se incluye una propuesta de estructura organizativa que refleja los diferentes niveles jerárquicos existentes en FUEDEM.

En el Modelo de Dirección se proponen una serie de elementos motivadores que se ajustan a la capacidad de la fundación, además se incluyen otras formas de mejorar la comunicación.

Finalmente, se presenta un Modelo de Control, en el cual se desarrolla una propuesta de Control Administrativo, Control Financiero y presupuestario. Asimismo, se detalla la bibliografía consultada a lo largo de toda la investigación, un glosario de términos usados y los anexos que respaldan la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE FUNDACIONES, FUEM, PROCESO ADMINISTRATIVO, MODELO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN GERENCIAL.

A. GENERALIDADES SOBRE LAS FUNDACIONES Y FUEM

1. GENERALIDADES SOBRE FUNDACIONES

a. DEFINICIÓN

Las Fundaciones se manifiestan como un excepcional instrumento en la organización empresarial¹.

Las Fundaciones son "una clase de personas jurídico morales formadas por la voluntad de una persona que dedica bienes suficientes que le pertenecen, a la realización, de un modo permanente, de un fin humano lícito en favor de otras personas"². Son entidades administradoras de un patrimonio, destinado a cumplir un objetivo especial y permanente de carácter público³.

Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para

¹ Etcheverry, Raúl Aníbal. Derecho Comercial y Económico. 1989.

² <http://www.periodismosocial.org.ar/f>.

³ Ídem.

la consecución de tales fines⁴.

b. CARACTERÍSTICAS

- ✓ Deben tener por objeto principal el bien común.
- ✓ Poseer patrimonio propio.
- ✓ Ser capaces por sus estatutos de adquirir bienes.
- ✓ No subsistir exclusivamente de asignaciones del Estado.
- ✓ Es preciso que obtengan, también una expresa autorización para funcionar⁵.

c. ASPECTOS LEGALES

✓ Constitución

Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán⁶.

✓ Dirección

Las fundaciones serán administradas por la persona o por el organismo colegiado que disponga el fundador⁷.

Los administradores de una fundación tienen la facultad de administrar y disponer del patrimonio de la misma en los términos que establezcan las leyes y los estatutos de la

⁴ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Art. 18. Año 1998.

⁵ Etcheverry, Raúl Aníbal. Derecho Comercial y Económico. 1989.

⁶ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Art.19. Año 1998.

⁷ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Art. 20. 1998.

entidad⁸.

✓ **Aportaciones de bienes a la fundación**

La aportación de bienes a una fundación es indispensable para la constitución de la misma⁹.

El fundador podrá aumentar el patrimonio fundacional cuando así lo desee y las fundaciones podrán recibir donaciones de terceras personas para incrementar su patrimonio, siempre que no lo haya prohibido expresamente el fundador y tales donaciones sean destinadas al fin para el cual la entidad fue creada¹⁰.

✓ **Personalidad jurídica**

Las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio del Interior (en la actualidad Ministerio de Gobernación)¹¹.

✓ **Prueba de la existencia y representación legal**

La existencia de las asociaciones y fundaciones se comprobará con el testimonio de la escritura pública de constitución, debidamente inscrita en el Registro¹² (Registro de Asociaciones y Fundaciones. Dependencia del Ministerio de Gobernación. Art.56 de Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro).

Los administradores y representantes legales de una asociación o

⁸ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Art. 21. 1998.

⁹ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Art.22. 1998.

¹⁰ Ídem.

¹¹ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Art. 26. 1998.

¹² Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Art. 27. 1998.

fundación comprobarán su calidad con el testimonio de la escritura de constitución de la entidad y de modificación en su caso y con la certificación del punto de acta en que conste su nombramiento o elección, debidamente inscrito en el Registro¹³.

✓ **Estatutos**

Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley¹⁴.

Los estatutos deberán incluirse en la escritura pública de constitución de la entidad correspondiente y contendrán al menos, lo siguiente¹⁵:

- Denominación, domicilio y plazo o declaración si éste fuere indeterminado;
- Naturaleza jurídica, según se trate de asociación o fundación sin fines de lucro y apolítica;
- Objeto o finalidad;
- Patrimonio inicial
- Indicar la persona que tendrá la representación legal de la entidad.

¹³ Ídem.

¹⁴ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Art. 28. 1998.

¹⁵ Ídem.

- Modalidad de afiliación, clases o categorías, condiciones o requisitos de los afiliados, así como los deberes y derechos de los mismos;
- Medidas disciplinarias, causales y procedimiento para su aplicación;
- Reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes;
- Requisitos y procedimientos para reformar los Estatutos.

✓ **Denominación**

Las fundaciones iniciarán siempre su denominación con el término "fundación" y podrán incluir el nombre de personas naturales en la misma¹⁶.

✓ **Domicilio**

El domicilio de una asociación o fundación se fijará de acuerdo al municipio que señalen sus estatutos, sin perjuicio de desarrollar sus actividades en todo el territorio nacional¹⁷.

2. GENERALIDADES SOBRE FUDEM

a. ANTECEDENTES

La Fundación para el Desarrollo de la Mujer Salvadoreña (FUDEM), es una organización privada sin fines de lucro, que se constituyó el 22 de septiembre de 1989 y publicado el diario

¹⁶ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Art.29.1998.

¹⁷ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Art.30. 1998.

oficial No. 78 tomo 306, según Decreto Ejecutivo No. 14¹⁸. Siendo los fundadores:

Carmen Bloch Macías de Colburn, Elena María Lacayo de Alfaro, María Margarita Celi González de Rivas, Elena Méndez de Thomas, Nicole Rebeca Wolf, Sandra Rebeca Vásquez, Dora Alicia Segura, Lorena Alvarado, Hilda Concepción Orellana, Connie Orellana, María Rodríguez Erlinda, Ana Margarita Ortega, Celina Sol de Kriete, Fiorella de Dutriz, Ana Cecilia Rosales, Mabel Acevedo y Claudia Eugenia Quiñónez.

La Fundación tendrá por objeto la promoción, la divulgación y protección de la mujer salvadoreña en sus aspectos económicos, sociales, intelectuales, físicos y psicológicos, orientado a promover su desarrollo integral¹⁹.

Mediante algunos estudios realizados por la Fundación, se determinó que una de las áreas donde más apoyo necesitaba la mujer salvadoreña, siendo cabeza de familia, era la salud; y de esta forma, se contactó algunos médicos, quienes ofrecieron apoyo para capacitar en salud preventiva en la especialidad de oftalmología. Poco a poco se fueron integrando más doctores al proyecto y fue así que a partir de 1990, FUEDEM comenzó a ejecutar el Programa Nacional de Salud Visual, dirigido a

¹⁸ Ver anexo N° 1.

¹⁹ Memoria de labores FUEDEM año 2001.

personas de bajos ingresos, sobre todo a las mujeres y sus familias en zonas rurales y urbano-marginales.

Desde su inicio el programa ha crecido en forma permanente, y asimismo, ha incrementado su capacidad para atender una demanda cada vez mayor de este tipo de servicios, tanto en la clínica permanente como a través de campañas móviles, cuya frecuencia se ha ido incrementando en función de las necesidades de la población; de tal manera, que durante el año 2001 FUDEM, programaba una visita móvil por semana, en las cuales se atendían 300 pacientes.

Actualmente se realizan dos campañas móviles, atendiendo un promedio de 500 personas por semana.

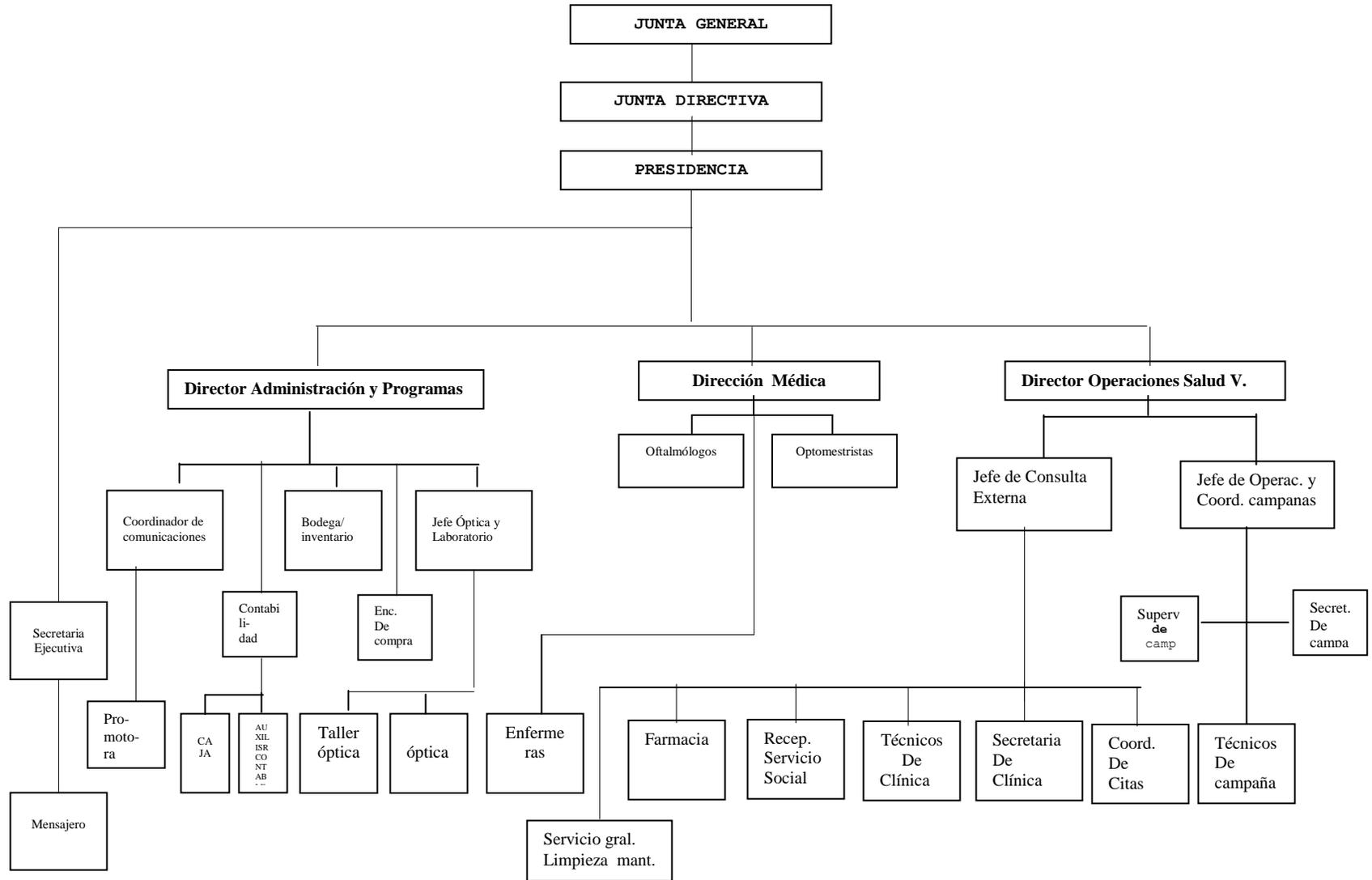
b. ORGANIZACIÓN

FUDEM está conformado por las direcciones siguientes:

- ✓ Dirección de Administración y Programas
- ✓ Dirección Médica
- ✓ Dirección de Operaciones

FUDEM ha ampliado sus servicios para poder ofrecer: consulta oftalmológica, servicio de óptica, laboratorio, farmacia y servicio de cirugía, con el propósito de hacer accesibles a la población los servicios de salud visual preventiva y correctiva.

FUDEM - ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN 2003



c. FUNCIONES

Algunas de las actividades más importantes que se destacan en cada una de las áreas de trabajo son²⁰:

- ✓ **Dirección de administración y programas:** se desarrollan programas de capacitación, los cuales consisten en la atención primaria del ojo, con la cual se logra una mayor cobertura oftalmológica. Está orientada a promotores de salud, líderes comunitarios, enfermeras, médicos en servicio social y otras personas que trabajan en el área de salud. Además, cuentan con el equipo de laboratorio óptico de corte y montaje de lentes, y con una sala de ventas de la óptica, en la cual se ofrece una gran variedad de aros a precios accesibles. También ofrecen el servicio de farmacia con medicamentos oftalmológicos a precios accesibles.
- ✓ **Dirección médica:** cuentan con una sala de cirugía que tiene el permiso del Consejo de Salud Pública quien autorizó el funcionamiento del quirófano.
- ✓ **Dirección de operaciones:** se realizan consultas oftalmológicas a través de la clínica permanente, así como en las campañas móviles donde se atienden las diferentes patologías oculares. Además, se desarrolla un programa de campañas móviles, el cual inició con la modalidad de entregar

²⁰ Memoria de labores FUEM 2000.

lentes donados a través del banco de lentes de FUEDEM. El programa busca atender a los pacientes y hacer la entrega de sus lentes²¹.

d. RELACIONES

FUEDEM actualmente cuenta con las siguientes organizaciones de apoyo, las cuales proveen recursos para el desempeño de las actividades:

- ✓ Especialistas Asesores (grupo de consultores): orientación en cuanto a problemas de salud visual.
- ✓ Orden de Malta (Es una Organización Religiosa): donaciones de medicamentos.
- ✓ Compañías Aseguradoras: proporcionan facilidades para seguros de vehículos y del personal.
- ✓ TACA: proporciona boletos para el transporte de especialistas o realiza descuentos en la compra de los mismos.
- ✓ Operation Eyesight Universal(OEU): ayuda a costear algunos proyectos tales como cirugías de cataratas.
- ✓ Christophel Blinden Mission (CBM): ayuda a programas que luchan contra la ceguera, se les hace peticiones anuales, ponen sus requerimientos y costean el proyecto hasta que sea autosostenible.
- ✓ Volunteer Optometrists for Service to Humanity(VOSH): especialistas internacionales.

²¹ Memoria de labores FUEDEM 2001

✓ Direct Relief Int'l: donación de medicamentos.

e. MARCO LEGAL

FUDEM esta legalmente regida bajo las disposiciones de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, mencionadas anteriormente en las generalidades sobre fundaciones, específicamente en lo relativo a los aspectos legales. Asimismo se rige por los estatutos establecidos en su escritura de constitución (Ver anexo No.1); además, por la Constitución de la República de El Salvador. Art.7 y 108.

B. PROCESO ADMINISTRATIVO

1. DEFINICIÓN

Es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto significa que cuando los gerentes hacen su trabajo (es decir, cuando desempeñan las funciones administrativas), suelen llevar a cabo sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir, lo hacen dentro de un proceso²².

Para efectos del desarrollo de la investigación se definirá el Proceso Administrativo como:

²² Robbins, Stephen P. y Otros. Administración. 6a. Edición. 2000.

El conjunto de actividades desarrolladas por los administradores, con el propósito de orientar los recursos organizacionales hacia el logro de metas y objetivos trazados, sobre la base de una efectiva planeación, organización, dirección y control.

2. IMPORTANCIA

El proceso administrativo proporciona una secuencia lógica de actividades que hay que tomar en cuenta para la coordinación adecuada de los recursos y el alcance de los objetivos.

El proceso administrativo incluye una serie de etapas, las cuales al aplicarse eficientemente, permiten a los administradores orientar de manera efectiva el accionar de la empresa, ya que es en él, que se establecen y se determinan las necesidades de planeación, en función de los objetivos de corto y largo plazo de la empresa, así como la integración de esfuerzos y los recursos logrados a través de una dirección dinámica concretándose en el estilo de liderazgo situacional y de una estrategia organizacional flexible y dinámica en donde el recurso humano juega un papel determinante, permitiendo además la acertada toma de decisiones por parte del personal directivo y la identificación de mecanismos de control que permitan la comparación y evaluación de los resultados obtenidos respecto a los planes trazados.

3. FASES DEL PROCESO

a. Planeación

1) Definición:

Es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro. Está relacionada con la definición de objetivos de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse²³.

Es el proceso de establecer objetivos y determinar las acciones que deberán realizarse para alcanzarlos²⁴.

2) Importancia:

Como se ha definido, la planeación implica la coordinación de las actividades de la organización. Es un medio que permite cierta flexibilidad porque tiene la capacidad para cambiar o adaptar a la empresa ante ciertas circunstancias que son predecibles y otras que son inciertas. En todo caso un administrador debe conocer los diferentes tipos de planes para poderlos aplicar eficazmente.

3) Propósitos de la planeación²⁵:

- ✓ Establecer un esfuerzo coordinado. Muestra una decisión tanto a los gerentes como a los no gerentes.

²³ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. 2ª. Edición. 1999.

²⁴ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. 1a. Edición. 2002.

²⁵ Robbins, Stephen P. Y Otros. Administración. 6a. Edición. 2000.

- ✓ Reducir la incertidumbre porque obliga a los gerentes a mirar hacia delante, prevenir cambios, considerar el impacto de éstos y desarrollar las respuestas adecuadas para cada caso.
- ✓ Reducir las actividades redundantes y costosas. La coordinación antes de los hechos tiene grandes posibilidades de detectarse a tiempo, el desperdicio y la redundancia.
- ✓ Establecer los objetivos y las normas que se emplearán para ejercer el control.

4) Niveles de planeación:

Planeación estratégica:

Cubre por lo general de 5, 10 hasta 25 años, y además, exige la participación de los administradores de alto nivel y, en ocasiones, al staff de planificación.

En este nivel de planeación, la dirección define la misión de la organización establece metas a largo plazo, formula estrategias generales para cumplirlas.

Estas metas y estrategias globales se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas, funciones que constituyen la organización²⁶.

La planeación estratégica comprende los siguientes elementos:

²⁶ Stanton, William J y otros. Fundamentos de Marketing 11ª. Edición. 2000

- ✓ **Visión.** La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión, la cual consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización: valores esenciales, ámbito geográfico, dirección, relaciones con quienes participan en ella y visión del futuro²⁷.
- ✓ **Misión.** Es determinar qué se debe hacer para llegar al futuro posible y deseable. Es definir el rumbo y generar los compromisos necesarios para lograrlo²⁸.
- ✓ **Objetivos.** Para establecer objetivos organizacionales, es necesario que los directivos escojan un grupo de objetivos que guíen a la empresa en la realización de su misión. Proporcionen además criterios para evaluar el desempeño²⁹.
- ✓ **Estrategias.** Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos³⁰.

Planeación Operativa.

Suele abarcar un año o menos y es competencia de los ejecutivos de nivel medio o intermedio³¹.

La planeación operativa se preocupa básicamente por el "qué

²⁷ Koontz Harol y otros. Administración una Perspectiva Global. 6º Edición. 2002

²⁸ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. 2º Edición. 1999.

²⁹ Koontz, Harol y otros. Administración una Perspectiva Global. 6º .Edición. 2002

³⁰ Idem.

³¹ Koontz, Harol y otros. Elementos de Administración. 6º Edición. 2002.

hacer" y por el "cómo hacer". Comienza por el establecimiento de objetivos, desarrolla planes y procedimientos detallados, que enmarcan las diversas áreas y funciones de la empresa³².

Comprende los siguientes elementos:

- ✓ **Objetivos:** son los fines hacia donde debe dirigirse toda la actividad, dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización³³.
- ✓ **Estrategias:** plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir sus objetivos³⁴.
- ✓ **Políticas:** son enunciados generales que guían las acciones y decisiones de las organizaciones. Son criterios de acción aprendidos por la empresa³⁵.
- ✓ **Programas:** constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Constan básicamente de planes que correlacionan dos variables, tiempo y actividades, que deben ejecutarse³⁶.
- ✓ **Presupuestos:** planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo. Generalmente, abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa³⁷.
- ✓ **Procedimientos:** constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son

³² Chiavenato, Idalberto. Administración. Proceso Administrativo. 3º Edición. 2001.

³³ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. 2º Edición. 1999.

³⁴ Stanton, William J. y otros. Fundamentos de Marketing. 10º Edición. 2000.

³⁵ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. 2º Edición. 1999.

³⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración. Proceso Administrativo. 3º Edición. 2001.

³⁷ Idem.

una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido³⁸.

5) Características de un plan eficaz³⁹:

- ✓ Debe ser realista, es decir, se puede llevar a la práctica.
- ✓ Estar basado en recursos y limitaciones conocidos.
- ✓ Supone el compromiso de los que participan en diseñarlo y aplicarlo.
- ✓ Ser flexible y que pueda adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- ✓ Que sus logros y resultados puedan medirse y evaluarse.

b. Organización

1) Definición:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social con el fin de lograr máxima eficiencia de planes y objetivos señalados con anterioridad⁴⁰.

Consiste en decidir qué recursos y actividades son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir

³⁸ Idem.

³⁹ Koontz, Harol y otros. Elementos de Administración. 6Edición.2002.

⁴⁰ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ª. Edición. 1994.

recursos, definir funciones, tareas, clarificar autoridad y responsabilidades. La organización implica el proceso de organizar, la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa para alcanzar eficientemente las metas de la organización⁴¹.

2) Importancia

La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores y empleados desempeñen su trabajo con eficacia y eficiencia, y a la vez les permite desarrollar las actividades que planean, ejecutan y controlan, mediante las metas y objetivos trazados.

3) Propósitos del proceso de organización⁴²:

- ✓ Dividir el trabajo por realizar, en tareas y departamentos específicos.
- ✓ Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con las tareas individuales.
- ✓ Coordinar las diferentes tareas de carácter organizacional.
- ✓ Agrupar las diferentes tareas en unidades.
- ✓ Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- ✓ Determinar las líneas formales de autoridad.
- ✓ Asignar y desplegar los recursos de la organización.

⁴¹ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. 2ª. Edición. 1999.

⁴² Robbins, Stephen P. Y Otros. Administración. 6a. Edición. 2000.

4) Organigrama.

Es un diagrama que muestra la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. En un organigrama se identifican diferentes puestos y títulos laborales, así como las líneas de autoridad y comunicación entre ellos⁴³.

Requisitos para su elaboración⁴⁴:

- ✓ Deben ser muy claros; por ello se recomienda que no tengan un número excesivo de cuadros y de puestos y así evitar mayores confusiones. Los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- ✓ No deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo; por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores de último nivel.
- ✓ Deben contener nombres de funciones y no de personas.
- ✓ No pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

La estructura organizativa se define de acuerdo a cuestiones

⁴³ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. 1a. Edición. 2002.

⁴⁴ Ídem.

sobre quién, qué, dónde, cuándo y cómo, en relación con las tareas y actividades de la organización⁴⁵.

La estructura de una organización puede ser analizada de acuerdo con los siguientes elementos:

- ✓ Especialización de actividades: especifica las labores individuales y de grupo (división del trabajo) y la combinación de labores y unidades de trabajo (departamentalización).
- ✓ Estandarización de actividades: define los procedimientos de todas las actividades que sean previsibles.
- ✓ Coordinación de actividades: procedimiento para integrar las funciones de las distintas áreas o departamentos de la organización.
- ✓ Centralización y descentralización de la toma de decisiones: define si el poder de decisiones debe estar concentrado, o disperso en la organización.
- ✓ Tamaño de la unidad de mando: determina el número de empleados de una unidad de trabajo.

5) Manuales Administrativos

a) Definición:

Un Manual es un conjunto de documentos que partiendo de los

⁴⁵ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. 2ª. Edición. 1999.

objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién lo realizará, qué actividades han de desempeñarse, su justificación en forma tal, que constituya una guía para el personal que ha de realizarlo⁴⁶.

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, puestos, procedimientos de una unidad administrativa, sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma⁴⁷.

b) Tipos de manuales.

Existen diversas clasificaciones, pero pueden resumirse de la siguiente forma⁴⁸:

✓ Por su alcance.

- 1) Generales o de aplicación universal
- 2) Departamentales o de aplicación específica
- 3) De puestos o de aplicación individual.

✓ Por su contenido.

- 1) De historia de la empresa
- 2) De organización

⁴⁶ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ª. Edición. 1994.

⁴⁷ Idem.

⁴⁸ Idem.

- 3) De políticas
- 4) De procedimientos
- 5) De contenido múltiple
- ✓ Por su función específica o área de actividad.
 - 1) De personal
 - 2) De ventas
 - 3) De producción o ingeniería
 - 4) De finanzas
 - 5) Generales
 - 6) Otras funciones

Entre los manuales administrativos de mayor importancia se destacan los siguientes⁴⁹:

✓ Manual de organización:

Expone 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 empresa.

✓ Manual de procedimientos:

También llamado manual de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo. Generalmente constituye un texto

⁴⁹ Idem

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.

✓ Manual de descripción de puestos:

Se detallan las labores, procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Explican cómo deben ejecutarse.

c. Dirección

1) Definición:

Es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos⁵⁰.

Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa⁵¹.

2) Importancia:

Es a través de la dirección que los administradores construyen compromisos, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su esfuerzo en

⁵⁰ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. 1a. Edición. 2002

⁵¹ Koontz, Harold y Otros. Administración. Una Perspectiva Global. 11ª. Edición. 1998.

beneficio de la organización.

3) Elementos clave de la dirección:

a) Comunicación:

Proceso que involucra a un emisor, la transmisión de un mensaje por un canal seleccionado y al receptor⁵².

En el proceso de comunicación, esta fluye en varias direcciones de la siguiente forma⁵³:

- ✓ Comunicación descendente: fluye de personas de niveles superiores a personas de niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Entre los medios empleados en la comunicación descendente están los orales (instrucciones, reuniones, órdenes), y los escritos (memorando, manuales, folletos, etc).
- ✓ Comunicación ascendente: fluye de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Los medios más usuales son los sistemas para presentación de sugerencias, procedimientos, sesiones de asesoría, reuniones grupales, cuestionarios para medir la moral de los empleados, entrevistas, y otros.
- ✓ Comunicación cruzada: incluye el flujo horizontal de información entre personas de iguales niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de

⁵² Idem

⁵³ Idem

diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

b) Motivación:

Se define como la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual⁵⁴. Dada esta situación se han desarrollado una serie de técnicas motivacionales especiales tales como las siguientes:

- ✓ El Dinero: ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo, cualquier otro pago de incentivo, que la empresa debe pagar a cambio del desempeño realizado por un trabajador.
- ✓ Participación: es un medio de reconocimiento. Apela a la necesidad de asociación y aceptación, generando en los individuos una sensación de logro.
- ✓ Calidad de vida laboral: constituye un enfoque de diseño de puestos y un avance del enriquecimiento del puesto.

c) Liderazgo:

Es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas⁵⁵.

Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se concentre en la calidad, honestidad y la asunción de riesgos

⁵⁴ Robbins, Stephen P. Y Otros. Administración. 6a. Edición. 2000.

⁵⁵ Ídem

calculados o en los empleados y los clientes. Esta aptitud requiere por lo menos de los siguientes componentes⁵⁶:

- ✓ Hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- ✓ Comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- ✓ Inspirar a los demás.
- ✓ Actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y el seguimiento de estas.

d) Supervisión:

La función supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiene que darse en todo jefe predomina en los de nivel inferior, llamados supervisores inmediatos, siendo aquellos que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores⁵⁷.

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas de dirección y coordinación. Por lo anterior, se hace referencia a las siguientes características⁵⁸:

- ✓ Es el encargado de la labor de vigilancia. Es quien ve que las cosas se hagan.
- ✓ Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados.

⁵⁶ Koontz, Harold y Otros. Administración. Una Perspectiva Global. 11ª. Edición. 1998.

⁵⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. 2002

⁵⁸ Idem.

- ✓ Es el transmisor de las órdenes, informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior, así como también de las inquietudes, deseos, temores reportes, etc., de los empleados.

Las principales funciones que debe desempeñar un supervisor son⁵⁹:

- ✓ Distribuir el trabajo
- ✓ Saber tratar a su personal
- ✓ Calificar a su personal
- ✓ Instruir a su personal
- ✓ Recibir y tratar quejas de sus subordinados
- ✓ Realizar entrevistas
- ✓ Hacer informes, reportes, etc.
- ✓ Conducir reuniones
- ✓ Mejorar los sistemas a su cargo
- ✓ Coordinarse con los demás jefes
- ✓ Mantener la disciplina

d. Control

1) Definición:

Es el proceso de medición del desempeño y la realización de acciones que garantizan los resultados deseados⁶⁰.

Es el proceso de monitorear las actividades con el fin asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado

⁵⁹ Idem.

⁶⁰ Schermerhorn, John R. Jr. Administración. 1a. Edición. 2002

y corregir cualquier desviación significativa⁶¹.

2) Importancia:

Es el único medio por el cual los gerentes vigilan y pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación. Ayuda a garantizar que las condiciones de desempeño de los individuos y grupos sean congruentes con los planes trazados.

3) Características⁶²:

- ✓ Los controles deben ser estratégicos y estar orientados a los resultados. Deben apoyar los planes estratégicos.
- ✓ Deben ser comprensibles. Deben apoyar la toma de decisiones y evitar ser complejos.
- ✓ Deben alentar el autocontrol, permitir la confianza mutua, la buena comunicación y la participación de las funciones implicadas.
- ✓ Deben ser oportunos, es decir, que aporte información oportuna a fin de prevenir efectos graves en perjuicio de la organización.
- ✓ Flexibilidad: deben ajustarse a los cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.

⁶¹ Robbins, Stephen P. Y Otros. Administración. 6a. Edición. 2000.

⁶² Schermerhorn, John R. Jr. Administración. 1a. Edición. 2002

4) Tipos de Control⁶³:

- ✓ Controles preventivos: intentan prevenir problemas en lugar que tener que remediarlos más tarde.
- ✓ Controles concurrentes: se realizan al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Corrige los problemas antes de que éstos se vuelvan más costosos. La supervisión directa es la forma más conocida de este tipo de control.
- ✓ Los controles correctivos, de retroalimentación o posterior a la acción: se realizan después que la acción ha tenido lugar. Su principal desventaja es que cuando el gerente recibe la información, el daño ya está hecho.

5) Control administrativo:

Definición.

Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que conciernen principalmente a la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas administrativas y por lo general se relacionan en forma directa a los registros financieros⁶⁴.

Es la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables al compararlos con las expectativas de los objetivos, planes, procedimientos y

⁶³ Robbins, Stephen P. Y Otros. Administración. 6a. Edición. 2000.

⁶⁴ Grinaker Robert L. Barr Ben. Auditoria. Examen de Estados Financieros. Editorial Continental, México.1991.

reglamentos establecidos en la planeación⁶⁵.

6) Control Financiero:

El control interno financiero comprende el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a la custodia de recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud, confiabilidad y oportunidad de los registros e informes financieros⁶⁶.

7) Proceso de control:

- ✓ Medición del rendimiento: el gerente obtiene información a través de: la observación personal, informes estadísticos.
- ✓ Comparación del rendimiento real con un estándar para determinar el grado de variación entre ambos: Los gerentes se interesan por la magnitud y dirección de esas variaciones, tomando como base un rango de variación aceptable.
- ✓ Acción administrativa: para corregir las desviaciones y los estándares inadecuados lo que se debe de hacer es: no hacer nada, corregir el rendimiento real o la revisión del estándar.

C. MODELO ADMINISTRATIVO

1. DEFINICIÓN

Modelo es una representación ideal de la realidad, en la cual se

⁶⁵ Kast Fremont E., Rosenzvelt James E. Administración en las Organizaciones. Editorial Mc. Graw Hill. 2º Edición, México. 1993.

⁶⁶ Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador, N° 110-11; pagina 1. 1993.

han extraído los elementos no esenciales, con el fin de despejar la visión de los factores esenciales que están influyendo en alguna situación determinada⁶⁷.

Un modelo administrativo constituye un esquema que muestra la forma ideal de la gestión administrativa; por medio de la aplicación de cada fase del proceso administrativo, con el propósito de facilitar la toma de decisiones⁶⁸.

2. OBJETIVO

Proporciona a las organizaciones los lineamientos básicos que sirven de guía para la gestión administrativa, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos.

3. IMPORTANCIA

El uso de un modelo administrativo para las empresas es importante, porque sirve de guía para la toma de decisiones, permitiendo el desarrollo eficiente de la gestión administrativa en busca del alcance de los objetivos trazados.

4. VENTAJAS⁶⁹:

- ✓ Es una herramienta para la formulación de planes.
- ✓ Facilita la tarea de agrupar las actividades de manera óptima, según la disposición de recursos.
- ✓ Es flexible en su contenido, ya que permite ajustar las

⁶⁷ ICAP. Modelos y Técnicas de Sistemas Aplicados a la Administración de Proyectos.1983.

⁶⁸ Contreras Tejada, Víctor Manuel y otros. Diseño de un Modelo Administrativo para la Toma de Decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior “El Espíritu Santo”. Junio 2002. FF. CC. EE. UES.

⁶⁹ Idem.

necesidades de la empresa.

- ✓ Facilita la toma de decisiones.
- ✓ Contribuye al adecuado uso de herramientas y técnicas de control.
- ✓ Obligan a los administradores a ser explícitos en relación con sus objetivos.
- ✓ Ayudan a identificar y registrar los tipos de decisiones que influyen sobre los objetivos.

5. PROPIEDADES DE UN MODELO⁷⁰:

- ✓ Simplicidad: en un modelo debe evitarse la complejidad innecesaria.
- ✓ Conversacionalidad: el administrador debe poder interactuar con el modelo en una forma tan parecida al lenguaje corriente como sea posible.
- ✓ Flexibilidad: los valores del modelo deben poderse modificar fácilmente para que refleje los cambios en el medio ambiente.
- ✓ Integridad: captar la esencia de la realidad.
- ✓ Expansión y contracción: el administrador debe poder ensanchar o contraer la amplitud en la cobertura del modelo según las circunstancias.

6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Todos los modelos poseen ciertos elementos comunes. Si una cosa es un modelo, reunirá necesariamente tres componentes

⁷⁰ Moscato, Donald R. Modelos Financieros para la Toma de Decisiones. Principios y Métodos.1983.

universales⁷¹:

✓ Objetivo

La formulación de un modelo comienza determinando lo que queremos que éste haga. ¿Intenta predecir la rotación de personal, explicar la motivación, seleccionar a los candidatos más idóneos, evaluar el estilo de liderazgo o explicar por qué ha decaído la productividad en cierto departamento? Una vez conocido el objetivo, las variables fundamentales capaces de influir en él, se identifican su orden, se clasifica y se definen las relaciones.

✓ Variables

Se llaman variables a las características generales que pueden medirse y que cambian en amplitud, en intensidad o en ambas cosas. Estas pueden ser dependientes, independientes y moderadoras.

✓ Relaciones

¿Cuál es la relación que existe entre las variables de nuestro modelo? ¿Cuál es la causa y cuál el efecto? El modelo se propone explicar y predecir, lo cual implica causalidad entre sus variables.

⁷¹ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 3ª. Edición. 1987.

D. GESTION GERENCIAL

1. DEFINICIÓN

La gestión es el proceso comprendido por una o más personas, para coordinar las actividades laborales de otros, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquier empleado trabajando sólo no podría alcanzar⁷².

Gestión Gerencial es el accionar del gerente, en que logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad ejercida con base decisión, ya sea tomada directamente o delegando dicha autoridad y supervisando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas⁷³.

Gestión Gerencial, es hablar de las funciones básicas de planear, organizar, dirigir y controlar, que una persona de la alta gerencia tiene que realizar dentro de una empresa. A esto hay que agregar que a la alta gerencia de una empresa, tales como: presidentes, gerentes generales, directores, etc., les corresponde en cada una de las etapas del sistema administrativo tomar decisiones de gran magnitud⁷⁴.

2. IMPORTANCIA

⁷² Carballo García, Dina Alicia y otros. La Gestión Gerencial Financiera en los Gobiernos Locales del departamento de San Salvador. 2001. FF. CC. EE. UES.

⁷³ Ídem.

⁷⁴ Ministerio de Educación. "Programa de Estudio de Administración de Empresas". El Salvador 1997

El gerente debe integrar y orientar los esfuerzos de todos los miembros de la organización para dar a conocer, motivar, promover e influir en alcanzar la misión y visión de la institución a la que pertenece⁷⁵.

Al gerente corresponde también introducir la medición continua de una serie de parámetros relevantes como posición en el mercado, productividad, innovación, desarrollo del personal, calidad, resultados financieros, entre otros, ya que ellos serán el termómetro que indique el estado de salud de la organización y de su capacidad de sobre vivencia y de éxitos futuros⁷⁶.

3. FUNCIONES GERENCIALES

El término administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas. Dicho proceso requiere la participación de la gerencia a la cual le interesa usar eficientemente los recursos con que cuenta la organización y alcanzar las metas trazadas por la misma.

El quehacer de un gerente se define atendiendo diferentes enfoques⁷⁷:

⁷⁵ Ídem.

⁷⁶ Idem

⁷⁷ Robbins, Stephen P. Y Otros. Administración. 6a. Edición. 2000.

a. Funciones Administrativas:

En virtud de que las organizaciones existen para lograr algún propósito, es responsabilidad de la gerencia, definir con claridad ese propósito y los medios para darle cumplimiento mediante el desarrollo de planes que integren y coordinen las actividades requeridas para tal fin. Asimismo los gerentes se encargan de organizar el trabajo, determinando que tareas es necesario realizar, quien las llevará a cabo, como habrán de equiparse, quién rendirá cuentas a quién y en qué nivel se lograrán las decisiones. En la función de dirección, los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, definen los canales de comunicación más eficaz, resuelven conflictos surgidos entre los empleados, etc. Finalmente, los gerentes deben comparar el rendimiento real con las metas preestablecidas.

b. Habilidades Administrativas:

Los gerentes necesitan ciertas habilidades para realizar los deberes y actividades que correspondan al hecho de ser gerentes.

- ✓ Habilidades técnicas: las cuales engloban el conocimiento y dominio de una determinada especialidad.
- ✓ Habilidades humanas: se refiere a la capacidad de trabajar bien con otras personas tanto en forma individual como en grupo.

✓ Habilidades conceptuales: es la capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas sub unidades, y visualizar la forma en que la organización se encaja en su ambiente.

c. Administración de sistemas:

Desde el punto de vista de sistemas, el trabajo del gerente implica que las decisiones y acciones realizadas en un área de la organización afectan a las demás y viceversa.

d. Administración en situaciones diferentes y cambiantes:

La perspectiva de contingencia es un punto de vista según el cual la organización reconoce las variables de la situación y responde a ellas cuando se presenta. Ante el cual los gerentes deben interpretar y tratar de entender las contingencias de la situación que enfrentan, antes de decidir cuál es la mejor forma de coordinar e integrar las actividades de trabajo.

e. Roles de administración:

Los roles de la administración se refiere a ciertas categorías específicas del comportamiento de los gerentes. Los roles administrativos de Mintzberg pueden agruparse según su vinculación con:

✓ Roles interpersonales: rol de figura destacada, rol de enlace y rol de líder.

- ✓ Roles informativos: rol de monitoreo, rol de difusor y rol de portavoz.
- ✓ Roles de decisión: rol de empresario, rol de asignador de recursos, rol de negociador y gestor de anomalías.

A continuación se presenta un cuadro que detalla de manera más amplia las funciones gerenciales⁷⁸:

⁷⁸ Ídem.

ROLES	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">INTERPERSONAL</p> <p>Figura destacada:</p> <p>Líder:</p> <p>Enlace</p>	<p>Jefe simbólico; está obligado a realizar varios deberes de carácter jurídico o social.</p> <p>Responsable de la motivación y actuación de sus subordinados; responsable de la formación de personal, capacitación y deberes conexos.</p> <p>Mantiene una red de contactos e informadores externos, desarrollado por sí mismo, que le proveen favores e información.</p>
<p style="text-align: center;">ROL DE INFORMACIÓN</p> <p>Monitor:</p> <p>Divulgador:</p> <p>Portavoz:</p>	<p>Busca y recibe información especial muy variada para adquirir una comprensión profunda de la organización y del ambiente.</p> <p>Transmite a los miembros de la organización información recibida de fuera de la misma o de subordinados.</p> <p>Transmite información hacia el exterior de la organización sobre los planes de ésta, las políticas, las acciones, los resultados, etc.</p>
<p style="text-align: center;">ROL DE DECISIÓN</p> <p>Empresario:</p> <p>Controlador de perturbaciones:</p> <p>Asignador de recursos:</p> <p>Negociador:</p>	<p>Busca oportunidades en la organización y su ambiente e inicia proyectos de mejoramiento para introducir cambios; supervisa el diseño de ciertos proyectos.</p> <p>Responsable de aplicar medidas correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones importantes e inesperadas.</p> <p>Responsable de la asignación de recursos de todo tipo; además de la toma de decisiones importantes de la organización.</p> <p>Responsable de representar a la organización en negocios importantes.</p>

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA (FUDEM)

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Recopilar datos mediante el uso de diferentes técnicas de investigación, para elaborar un diagnóstico administrativo de la situación actual de FUDEM.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Determinar el grado de conocimiento que tiene el personal de FUDEM sobre los planes administrativos que se desarrollan en la institución.
- ◆ Conocer la forma en que se organiza y se distribuye el trabajo en la fundación.
- ◆ Identificar el tipo de dirección que existe en la fundación
- ◆ Conocer los diferentes tipos de control que se realizan en la ejecución de las actividades.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación proporcionó los elementos necesarios para la elaboración de la propuesta de un modelo administrativo que facilitará el trabajo del equipo de dirección, ya que permitirá

desarrollar ordenadamente la planificación de actividades y la asignación de recursos, la organización y distribución del trabajo, la acertada toma de decisiones y la comparación de los resultados obtenidos con los planes trazados, a fin de ofrecer una excelente atención a las personas que soliciten los servicios ofrecidos por FUDEM.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología aplicada fue la combinación de la investigación documental y de campo, utilizando fuente de datos primarios y fuentes de datos secundarios.

2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- ◆ Fuentes Primarias: las fuentes primarias utilizadas para la recopilación de información, las constituyen: el personal técnico, operativo y profesional (ejecutivos y médicos); a través de entrevistas estructuradas, cuestionarios con preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple, complementada con la observación directa.
- ◆ Fuentes Secundarias: se consultó la información proporcionada por el personal directivo de la fundación, tales como: memorias de labores, organigrama, lista general de personal y escritura de constitución.

También se utilizaron otros documentos que sirvieron de base para fundamentar el tema de investigación, siendo éstos: libros de texto, tesis e información consultada en internet.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

♦ La Entrevista:

Se realizaron entrevistas estructuradas al personal directivo, con el propósito de evaluar la aplicación del proceso y gestión administrativa. Dichas entrevistas fueron hechas al asesor institucional y al director ejecutivo de FUDEM, haciendo uso de una guía de entrevista.

También se diseñó una guía de entrevista dirigida al personal médico, para conocer sus opiniones en relación al trabajo que desempeñan en FUDEM.

♦ La Encuesta:

Se utilizaron cuestionarios dirigidos al personal técnico y administrativo, con preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple, para conocer la opinión individual de los empleados respecto a la gestión administrativa.

♦ La Observación Directa

Se utilizó la observación directa como apoyo a la investigación para cotejar los resultados obtenidos mediante el uso de las técnicas, anteriormente mencionadas, y de esta forma, obtener

una medición más objetiva acerca del desempeño de las actividades administrativas en la fundación.

4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

FUDEM cuenta con un total de 51 empleados, de los cuales, 10 son médicos (los cuales no figuran como personal permanente de la institución, razón por la cual no fueron encuestados), quienes fueron entrevistados al igual que el personal directivo (asesor institucional y director ejecutivo). Las 39 personas restantes forman parte del personal operativo y técnico, a los cuales se pretendía censar en su totalidad, pero que por circunstancias propias de la fundación, únicamente se logró encuestar al 54% de ellos, lo cual equivale a 21 personas, ya que la mayor parte del personal de campo no permanece en las oficinas.

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para cada una de las interrogantes formuladas en el cuestionario se elaboró un objetivo y posteriormente se presenta una tabla en la que se distribuyen los resultados en forma absoluta y porcentual, llegando a establecer un comentario basado en un análisis cualitativo y cuantitativo de la información recopilada. (Ver Anexo No.2)

Los datos recopilados por medio de la guía de entrevista estructurada y dirigida al personal directivo no fueron

procesados, sino que únicamente se presentan cada una de las preguntas seguidas de las respuestas obtenidas por las dos personas entrevistadas (Ver anexo No.3), haciendo uso de la nomenclatura siguiente:

A.I.= Asesor Institucional (este puesto de trabajo no figura en el organigrama actual, pero forma parte de la Dirección de Administración y Programas)

D.E.= Director Ejecutivo

De igual forma, se presenta la información proporcionada por el personal médico que en total fueron cinco personas (Ver Anexo No.4)

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FUDEM

La fundación para el desarrollo de la mujer salvadoreña, como ya se ha definido, es una organización privada sin fines de lucro dedicada a la prestación de servicios de salud visual a la población salvadoreña.

Actualmente ha ampliado sus servicios para poder ofrecer: consulta oftalmológica, servicio de laboratorio óptico, farmacia con especialidad oftalmológica y servicio de cirugía ocular; y para que éstos sean accesibles a la población, cuentan con el apoyo de organismos nacionales e internacionales que les proveen recursos para el desarrollo de dichas actividades, además cuentan con personal técnico, administrativo y especializado en

el área optometría y oftalmología, así como con equipos, tecnología, materiales y recursos financieros necesarios para poder operar institucionalmente.

A continuación se describe la situación actual de FUEDEM, atendiendo las diferentes etapas del proceso administrativo:

1. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA

Los planes, tanto estratégicos como operativos, no han sido desarrollados en forma completa, únicamente se tienen grandes ideas acerca de hacia dónde se desean orientar los esfuerzos de la institución. Sin embargo, la falta de un plan estratégico completo dificulta la operacionalización de las actividades para el corto plazo, lo que da como resultado el uso frecuente de medidas contingenciales para solventar necesidades imprevistas que surjan durante la marcha del quehacer institucional.

a. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de los planes de largo plazo está la expansión de la cobertura de los servicios de salud visual, a través del establecimiento de sucursales localizadas en las zonas: oriental y occidental del país.

Durante el proceso de planeación estratégica, además de la Presidencia, quien actualmente es la encargada de diseñar e integrar los planes, en el momento oportuno, también participa

el Equipo de Dirección, como apoyo en dicho proceso; mientras que la Junta Directiva es la responsable de analizarlos y aprobarlos. De esta forma, se han establecido algunos elementos importantes, con los cuales el personal se siente identificado plenamente (ver pregunta 1 del Anexo 2), y que constituyen la filosofía organizacional de la fundación.

A continuación se presenta la misión y la visión de FUEDEM:

MISIÓN:

“Elevar la calidad de vida de la mujer y lograr su participación responsable y liderazgo en la sociedad, brindándole oportunidades en educación, capacitación y asistencia social”.

VISIÓN:

“Ser la mejor opción para atender la salud visual de la población, contribuyendo a elevar su calidad de vida”.

Además, se está trabajando en los objetivos a largo plazo que posteriormente se incluirán en el proceso de planeación en su conjunto.

b. PLANEACIÓN OPERATIVA

El personal de FUEDEM no está totalmente identificado con algunos de los planes institucionales, debido a que su participación es escasa en el desarrollo de los mismos (ver pregunta 1 y 2 del Anexo 2).

A continuación se detallan los planes que se desarrollan en FUDEM:

- ❖ Programas: cada departamento es responsable de programar sus propias actividades de trabajo, en función de los recursos disponibles y de los objetivos a lograr.
- ❖ Estrategias: el equipo de dirección las está diseñando, con el propósito de que los programas puedan encaminarse con eficiencia y eficacia.
- ❖ Procedimientos: únicamente se han desarrollado de forma escrita los procedimientos de: atención a pacientes de consulta externa y de óptica, los cuales sirven de guía para que las actividades principales, sean realizadas de forma efectiva por los puestos de trabajo que en cada uno de ellos se involucran. Además, para el personal no existen instrucciones escritas a seguir, tanto en forma ordinaria como contingencial; sean éstas del área técnica como administrativa.

2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

a. ORGANIGRAMA:

El organigrama actual se elaboró en febrero de 2003. Sin embargo, al revisar y analizar su forma de presentación se identifican ciertas deficiencias técnicas y funcionales en su diseño, ya que no está estructurado en función de los cuatro

departamentos básicos que la conforman, y no se han utilizado normas para su elaboración.

b. MANUALES ADMINISTRATIVOS:

FUDEM ha sistematizado la información acerca de las actividades que se desarrollan en las unidades administrativas, mediante la utilización de un manual de descripción de puestos, en el cual se detallan las actividades que cada empleado debe ejecutar; a fin de minimizar esfuerzos y maximizar los recursos existentes. Además, cuentan con un manual de organización en el cual se describen la estructura organizativa que señala los puestos y la relación existente entre ellos, las principales actividades y funciones de los diferentes departamentos, así como también un Reglamento interno de trabajo que enmarca el accionar del personal al interior de la organización.

Los manuales anteriormente mencionados son conocidos por un 80% del personal (ver pregunta No.10 Anexo 2).

Por otro lado, los manuales administrativos que están en proceso de elaboración son: el de campañas, óptica, vehículos, procedimientos y de recursos humanos; en tanto que los de bienvenida, políticas y control interno aún no han sido diseñados (ver pregunta 12 Anexo 3).

3. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Los elementos que forman parte del proceso de dirección están comprendidos por la comunicación, liderazgo, motivación y supervisión.

En la fundación se desarrollan de la siguiente forma:

a. COMUNICACIÓN:

Se utilizan diferentes medios para comunicar las órdenes e indicaciones (ver pregunta 13 Anexo 2) y éstos dependen del tipo de información que se va a transmitir, del personal al cual va dirigido el mensaje y de la urgencia de la misma. Además, estas formas se ajustan a las necesidades de la fundación, debido al tamaño de su infraestructura y del número de empleados.

Entre los medios de comunicación escritos mayormente utilizados para informar al personal se encuentran los memorándums, el periódico mural y pequeñas notas; mientras que las circulares a menudo son utilizadas entre el personal directivo y mandos intermedios.

También se hace uso de medios verbales en los cuales los jefes dan las órdenes personalmente, además del uso de reuniones por departamento, reuniones bilaterales y comité directivo.

Los medios electrónicos no son utilizados frecuentemente, sin embargo el personal manifestó que en ciertas ocasiones se les comunica la información a través del teléfono. Sin embargo

independientemente del medio utilizado para comunicarse, se presentan inconvenientes que impiden que ese proceso sea eficaz, es decir, que exista un pleno entendimiento del mensaje, debido a la falta de retroalimentación y al predominio de un ambiente de inconformidad y egoísmo en el personal.

b. MOTIVACIÓN:

El personal médico de FUDEM tiene un alto nivel de satisfacción, ya que manifiestan que la principal razón que los motiva a trabajar ahí, es el ejercicio profesional, mediante la atención a personas de escasos recursos, contribuyendo así con la misión de la fundación (ver pregunta 7 Anexo 4); mientras tanto, el personal técnico y operativo se siente motivado por las capacitaciones que reciben y que van orientadas a un mayor crecimiento profesional, así como también un buen ambiente de trabajo, estabilidad laboral y prestaciones adicionales a las de ley, tales como: consulta oftalmológica gratuita, medicamentos y adquisición de lentes al costo, así como también, se les regala un par de lentes en el año (ver pregunta 15 Anexo 2).

c. LIDERAZGO:

No se toman en cuenta las opiniones de los empleados debido a que la dirección ejecutiva es la encargada de tomar las decisiones; por lo cual el estilo de liderazgo que predomina en la institución es el autocrático (ver pregunta 14 Anexo 2).

d. SUPERVISIÓN:

Esta función es desempeñada, tanto por el personal directivo como por los jefes de departamento, siendo éstos últimos quienes tienen mayor predominio, ya que están relacionados más directamente con el personal (ver pregunta 25 Anexo 3).

Los métodos utilizados en la fundación son:

- ◆ Revisión del tiempo de trabajo.
- ◆ Supervisión sobre la marcha.

4. CONTROL ADMINISTRATIVO

De acuerdo a la información obtenida (ver pregunta 18 Anexo 2), las técnicas de control que se utilizan son:

a. CONTROLES FINANCIEROS:

- ✓ Presupuestos: cuentan únicamente con un presupuesto, el cual es elaborado sin utilizar las técnicas presupuestarias correspondientes, éste es utilizado como herramienta de apoyo para la dirección ejecutiva. Hasta el momento los departamentos no desarrollan presupuestos operativos.
- ✓ Auditorías: solamente se cuenta con auditorías externas en el área financiera la cual se realiza en el mes de diciembre.
- ✓ Estados Financieros: Se elaboran tres estados financieros, los cuales son: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo.

b. CONTROLES ADMINISTRATIVOS:

- ✓ Informes: Existen diferentes técnicas utilizadas por el personal para dar a conocer cualquier tipo de información relacionada con el que hacer de la fundación, tal el es caso de los historiales médicos, censos de pacientes y reportes de campañas.
- ✓ Datos Estadísticos: Se llevan registros de empleados, registro de ingresos y egresos, registros de pacientes, estadísticas de ventas.
- ✓ Cronograma de Actividades: Se emplean gráficas de Gantt para actividades administrativas y operativas en el área de campañas a fin de determinar y controlar el avance de los programas que se desarrollan.
- ✓ Evaluación del desempeño: Actualmente no emplean la técnica formalmente, pero ya se cuenta con el instrumento que permitirá determinar los logros, deficiencias y limitaciones que existan en el desempeño del personal, el cual será implementado con prontitud.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones elaboradas a partir de la información proporcionada por el personal de FUDEM:

1. Los empleados únicamente tienen conocimiento acerca de la misión y visión de la Fundación, pero no sobre los demás elementos de la planeación estratégica (objetivos y estrategias a largo plazo), ya que aún no han sido establecidos.
2. Cada departamento programa sus actividades en función de los recursos disponibles, pero sin coordinarse con los demás departamentos.
3. A pesar de que las estrategias no han sido diseñadas formalmente, la aplicación de éstas han permitido el crecimiento institucional.
4. En la Fundación se llevan registros de ingresos y egresos; no obstante, no se elaboran presupuestos para cada departamento, solamente se diseña un presupuesto global, pero sin utilizar técnicas presupuestarias.
5. No cuentan con una estructura organizativa bien definida, y además, presentan ciertas deficiencias técnicas y funcionales en su diseño.

6. La mayor parte de manuales administrativos no han sido diseñados en la Fundación, sólo cuentan con el manual de descripción de puestos y de organización.
7. Existe una adecuada utilización de los medios de comunicación, tanto verbales (personalmente), como escritos (memorándums), ya que se ajustan a las necesidades institucionales, tamaño de la infraestructura y al número de empleados con que cuenta.
8. En la Fundación se practica el tipo de liderazgo autocrático, ya que no se consideran las opiniones del personal en la toma de decisiones importantes.
9. Se utilizan elementos motivadores, tales como: capacitaciones y algunas prestaciones adicionales a las de ley, pero no cuentan con un programa de incentivos, basado en las necesidades básicas del personal.
10. Los mecanismos de supervisión utilizados en FUDEM, son el de supervisión sobre la marcha y el de revisión de los tiempos de trabajo.
11. Los principales controles que se realizan se dividen en financieros (auditorias, estados de resultados, presupuestos) y administrativos (informes, datos estadísticos, Cronograma de actividades, evaluaciones del desempeño).
12. En la Fundación no existe un modelo administrativo que sirva de guía en la aplicación del proceso administrativo.

RECOMENDACIONES

Partiendo de las conclusiones, anteriormente mencionadas se elaboraron las siguientes recomendaciones para la fundación:

1. Diseñar un plan estratégico completo que sea del conocimiento y aprobación de la Junta Directiva y que esté orientado a mantener el nivel de identidad que los empleados tienen acerca de la misión y visión de la institución.
2. Integrar los programas diseñados por cada departamento en un plan global escrito y concensado por las diferentes jefaturas.
3. Las estrategias deben sistematizarse, de manera que permitan un crecimiento ordenado, a través de la expansión en la cobertura de los servicios que se ofrecen.
4. Se recomienda que se diseñe un formato de presupuestos que sea aplicable a cada departamento y de acuerdo a las actividades y necesidades de la institución.
5. Elaborar un organigrama que permita identificar con claridad los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y los departamentos que existen en FUDEM, considerando las diferentes normas de presentación y diseño.
6. Es necesario diseñar los manuales de bienvenida, de políticas y de control interno para complementar las herramientas administrativas básicas, con el propósito de ayudar al personal a realizar de forma eficiente sus actividades.

7. Mantener los medios de comunicación que se están utilizando e implementar una retroalimentación adecuada, que permita reducir o eliminar las distorsiones del mensaje que se pretende comunicar.
8. Se recomienda implementar un estilo de liderazgo situacional, que permita ajustarse a las diferentes circunstancias que se presentan en la Fundación.
9. Diseñar un programa de incentivos, que promueva y mejore la actitud del personal, de forma que se sientan útiles, necesarios, y por ende, identificados con la Fundación.
10. Seguir utilizando los mecanismos de supervisión: sobre la marcha y de revisión de los tiempos de trabajo.
11. Hacer uso de auditorías internas y externas, tanto administrativas como financieras.
12. Es necesario contar con un modelo que sirva de guía para aplicar correctamente el proceso administrativo y, de esta manera, fortalecer la gestión gerencial de la Institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA (FUDEM) .

A. MODELO DE PLANEACIÓN.

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica (largo plazo) comprende los siguientes elementos:

a. MISIÓN

En el diseño de la misión se consideraron aspectos importantes, entre los cuales se pueden mencionar: la razón de ser de la fundación, el compromiso del personal y de los recursos que permiten su cumplimiento y la clara identificación hacia quiénes están orientados los servicios.

"Somos una organización privada, sin fines de lucro, comprometida con la prestación de servicios en el área de salud visual a la población salvadoreña, especialmente con los sectores más vulnerables de la sociedad".

b. VISIÓN

Para su elaboración se tomaron en cuenta los aspectos siguientes: la definición del futuro deseado por parte de los miembros de la institución, es decir que se tiene claro hacia dónde se quiere llegar y qué pretenden ser como organización.

“Ser líderes en la prestación de servicios de salud visual y en programas educativos, orientados a la prevención de la ceguera, mediante sistemas integrales, personal capacitado y tecnología de alta calidad, manteniendo nuestro compromiso de eficiencia y accesibilidad con los sectores más vulnerables de El Salvador”.

c. OBJETIVOS

En su formulación se consideró lo siguiente: se diseñaron en forma clara, específica y congruente, en la medida de lo posible estableciendo un período determinado, en el cual se puedan lograr, por ejemplo:

Ampliar la cobertura de servicios de salud visual en el orden de prioridades siguiente:

- ✓ Consolidar la prestación de los servicios de salud visual mediante la adquisición de un local en el departamento de San salvador, para el período 2004-2006.

- ✓ Cubrir las zonas occidental y oriental del país, a través del establecimiento de clínicas permanentes que permitan prestar los servicios de salud visual durante el periodo 2004-2008.

d. ESTRATEGIAS

Constituyen alternativas de acción para lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

Algunas estrategias que podrían desarrollarse en FUDEM son:

- ✓ Gestionar a través de Agencias de Cooperación Internacional, recursos destinados para la adquisición de locales propios.
- ✓ Utilizar recursos propios para la creación de un fondo que permita el auto financiamiento en los gastos de operación.
- ✓ Implementar un plan de distribución geográfico para determinar las zonas que se van a cubrir.
- ✓ Establecer vínculos temporales o permanentes con instituciones internacionales en el área de salud visual para el seguimiento de casos que ameriten esfuerzos y tratamientos de alta especialidad.
- ✓ Capacitar promotores en salud visual para diagnosticar previamente problemas visuales en la población; así como para que realicen estudios socioeconómicos que permitan hacer referencias de pacientes.

- ✓ Establecer una coordinación permanente con instituciones en el área de salud para facilitar el diseño y la implementación de programas de salud visual.
- ✓ Contactar instituciones que apadrinen tratamientos curativos respecto a problemas de salud visual.
- ✓ Establecer relaciones con universidades y centros de especialización visual para el entrenamiento y acreditación del personal médico.

2. PLANEACION OPERATIVA.

La planeación operativa (de corto plazo) comprende los siguientes elementos:

a. OBJETIVOS.

Los objetivos deberán diseñarse de forma clara y precisa, procurando que estén de acuerdo con los planes y políticas que permitirán lograr los objetivos estratégicos de la institución. Así mismo, deben de establecerse de forma cuantitativa, especificando el período en el que se pretenden alcanzar, como por ejemplo:

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Incrementar en un 20% el número de pacientes atendidos por la fundación, durante el año 2004.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Adquirir un local propio en la zona central.
- ✓ Establecer clínicas permanentes al interior del país.
- ✓ Contactar con instituciones de Cooperación Internacional para gestionar diferentes tipos de ayuda, tales como: tratamientos especiales, donaciones y capacitaciones.
- ✓ Coordinar con instituciones de salud pública y privada que faciliten el diseño e implementación de programas de salud visual.

b. ESTRATEGIAS

Se formularon como alternativas de acción que permitan el logro de los objetivos de corto plazo. A continuación se presentan ejemplos de ellas:

- ✓ Crear un directorio de las Instituciones de Cooperación Internacional con las se pueda gestionar ayuda para la construcción de locales propios.
- ✓ Diseñar una página WEB en la cual la fundación solicite diferentes tipos de ayuda y, al mismo tiempo, publicite sus servicios.
- ✓ Difundir, a través de diferentes medios de comunicación y redes interinstitucionales de apoyo, los servicios ofrecidos por la fundación.

c. POLÍTICAS.

Para su diseño se consideraron los siguientes aspectos: que su redacción sea clara y precisa, determinando el área que abarcará, hacia quiénes estará dirigida y quiénes serán los responsables de aplicarlas, como por ejemplo:

- ✓ Los fondos proporcionados por las instituciones de Cooperación Internacional, únicamente serán utilizados en los fines para los cuales fueron solicitados.
- ✓ La Junta Directiva será la encargada de aprobar los proyectos que la fundación pretenda realizar.
- ✓ Se deberá mantener un vínculo de comunicación permanente con las instituciones de Cooperación Internacional que colaboran con la fundación con diferentes tipos de ayuda.
- ✓ Únicamente se contratarán médicos oftalmólogos y optometristas que estén debidamente acreditados, profesional y legalmente, por instituciones autorizadas para ello en el país.
- ✓ Se deberá coordinar esfuerzos con las unidades de salud de cada localidad, para el desarrollo de los programas de salud visual promovidos por FUEDEM.
- ✓ Se podrán establecer convenios con las instituciones del sistema de salud pública y privada para acordar las cantidades que pagarán los pacientes referidos por estos, en concepto de consulta.

- ✓ Capacitar al personal de modo que conozcan bien su puesto de trabajo y, además, para que estén preparados para aspirar a otros cargos dentro de la institución.
- ✓ Los jefes de cada departamento deberán instruir al personal bajo su mando, en todo lo relacionado al uso y mantenimiento del equipo que utilicen.

d. PROGRAMAS.

Para la elaboración de programas, se tomarán en cuenta elementos básicos, entre los cuales se pueden mencionar: el nombre de la institución, objetivo, área o departamento para la cual se elabora, contenido del programa, recursos materiales, costos y responsables, entre otros. A continuación se muestra un formato, aplicable a la fundación:

GUÍA PARA UTILIZAR EL FORMULARIO DE PROGRAMA

1. **NOMBRE DEL PROGRAMA:** Coloque el nombre que se le ha designado al programa; es decir con el cual es reconocido en la institución.
2. **OBJETIVO:** Escriba la razón principal por la cual el programa ha sido designado.
3. **ÁREA:** Se refiere al área, departamento o unidad encargada de desarrollar el programa.
4. **COORDINADOR (A):** Escriba el nombre de la persona responsable de la ejecución del programa.
5. **CONTENIDO SINTÉTICO:** Describa brevemente la actividad central que será desarrollada, a través del programa, incluir el tiempo global de ejecución.
6. **CONTENIDO ANALÍTICO:** Constituye el cuerpo propiamente del programa, el cual se subdivide en tres columnas.
 - ACTIVIDAD:** Especifique cada una de las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto en orden lógico.
 - RESPONSABLE:** Detalle la persona responsable de ejecutar cada una de las actividades.
 - TIEMPO:** Establezca el tiempo requerido para la realización de las actividades del programa.
7. **RECURSOS:** Escriba los recursos que serán necesarios para el desarrollo del programa de la forma siguiente:

RECURSOS MATERIALES: Establecer los materiales a utilizar en el programa.

RECURSOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: Incluir el equipo y todas aquellas herramientas administrativas que facilitaran el desarrollo del programa.

RECURSOS FINANCIEROS: Recursos financieros. Detallar el costo de los diferentes tipos de materiales y recursos técnicos administrativos; así mismo el costo del recurso humano que participa en el programa, el cual fue detallado en la parte 6b.

8. INSTRUCTORES: Especifique cuando sea necesario el uso de instructores que estén al frente guiando el desarrollo del programa en sus diferentes etapas.

9. INDICADORES DE AVANCE: Establezca los elementos que indiquen el progreso o los avances del programa, tales como: consumo de materiales, tiempo, asimilación de contenido, etc.

NOTA: Anexar otros detalles que se consideren necesarios, los cuales quedan a criterio del coordinador del programa en cada departamento. Especificar la cantidad de hojas adicionales anexadas.

A continuación se presenta un ejemplo de programa de "Desarrollo de promotores de salud visual en las comunidades", que podría aplicarse en FUEDEM".

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA

NOMBRE DEL PROGRAMA: "DESARROLLO DE PROMOTORES DE SALUD VISUAL EN LAS COMUNIDADES"



OBJETIVO:

Formar promotores(as) de salud visual en las comunidades para que contribuyan a las labores de básicas de detección y prevención de problemas visuales.

ÁREA: Dirección de Operaciones.

COORDINADOR: Jefe de Campañas.

CONTENIDO SINTÉTICO:

"Pasos necesarios para establecer contactos con comunidades y capacitar promotores de salud visual debidamente capacitados".

CONTENIDO ANALÍTICO:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Tiempo (días)
➤ Seleccionar nombre de comunidades beneficiarias.	Jefe de Campañas.	2
➤ Establecer contacto con las Unidades de Salud	Supervisor de Campañas.	5
➤ Elaborar listado de promotores y líderes comunitarios a capacitar en el programa.	Jefe de Campañas	1
➤ Diseñar contenido de charlas y asignar recursos a utilizar.	Director de Operaciones	1
➤ Seleccionar personal especializado.	Director de Operaciones	1
➤ Crear botiquines de primeros auxilios en salud visual.	Director de Operaciones	5
➤ Organizar campañas para difundir los servicios comunitarios en salud visual.	Jefe de campañas Supervisor de Campañas.	5
➤ Echar a andar campañas en comunidades	Jefe de campañas	5

RECURSOS:

- ✓ Humanos: Director de Operaciones, Jefe de Campañas, Supervisor de Campañas, Oftalmólogos y Promotores.
- ✓ Técnicos administrativos: Presupuestos, Directorio de Instituciones cooperantes, computadoras y convenios con comunidades.
- ✓ Financieros: Monto total del presupuesto \$ _____.

INDICADORES DE AVANCE:

- ✓ Número de promotores inscritos
- ✓ Número de promotores graduados
- ✓ Número de charlas impartidas.
- ✓ Número de botiquines establecidos.
- ✓ Número de pacientes atendidos por los promotores. Etc.

B. MODELO DE ORGANIZACIÓN.

1. ORGANIGRAMA.

a. Normas técnicas para la elaboración del organigrama:

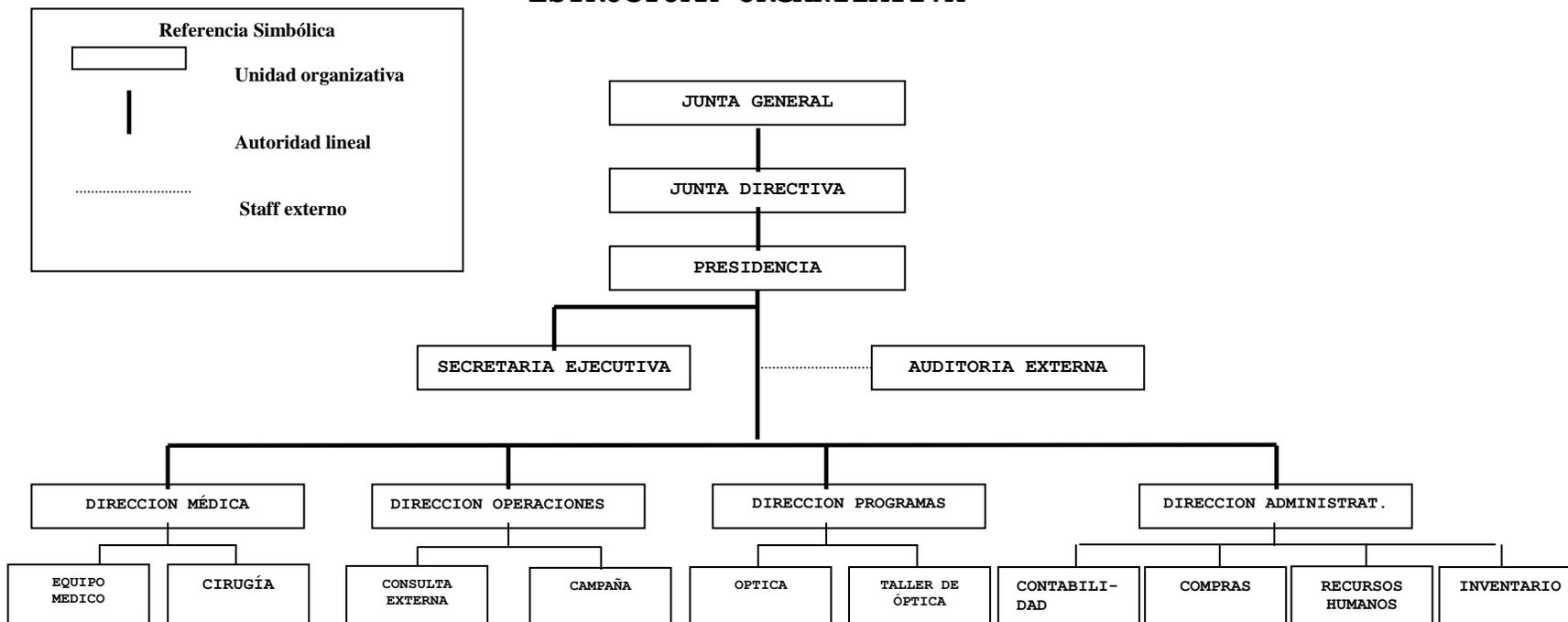
- ✓ Las líneas de conexión entre rectángulos; permitirán que se identifique con claridad los diferentes tipos de autoridad.
- ✓ Las figuras rectangulares que se utilizaron para cada uno de los niveles deben ser diseñadas con un mismo tamaño.
- ✓ La estructura organizativa estará diseñada en función de los cuatro departamentos básicos de la fundación.
- ✓ Se establecerá una línea de trazos discontinuos que refleje la auditoría externa.
- ✓ Dentro del contenido del organigrama, se consideraron etiquetas acerca del nombre de la institución, nombre de la persona que lo elabora, fecha de diseño y aprobación, una leyenda en la cual se especifican las diferentes líneas jerárquicas utilizadas; además los respectivos sellos y firmas.

b. Estructura Organizativa propuesta.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la fundación:

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA (FUDEM)

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Elaborado por: Grupo de Tesis Fecha: _____ Aprobado: _____

2. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

El contenido básico de los manuales administrativos comprenderá los siguientes elementos:

- ✓ Portada: en la que se incluye el nombre de la institución, logo, título y fecha.
- ✓ Introducción donde se explica en forma general el contenido, propósito y justificación.
- ✓ Objetivos, es decir, la finalidad para la cual se elaboro.
- ✓ Importancia que tiene su implementación para la institución.
- ✓ Instrucciones para su uso, difusión y actualización.
- ✓ Contenido, es el cuerpo del manual administrativo.
- ✓ Diagramas de flujo que representan gráficamente cada uno de los procedimientos desarrollados. (Ver anexo No, 6)

INTRODUCCIÓN

Los manuales administrativos que se presentan a continuación son una propuesta diseñada con el propósito de que FUDEM cuente con herramientas técnico administrativas que le permitan administrar eficientemente todos los recursos que posee, y a la vez, alcanzar los objetivos institucionales.

El manual de organización describe las unidades básicas que conforman la institución, las cuales son: Dirección Administrativa, Dirección de Programas y Dirección de Operaciones. Así mismo, en este documento se detallan los objetivos, funciones y relaciones de coordinación, tanto internas como externas, de cada unidad.

El manual de procedimientos describe el quehacer del personal, de acuerdo al cargo que ocupa en las diferentes unidades que participan en la prestación de los principales servicios. Incluye los procedimientos de consulta externa pacientes de primera vez y de control, reparación inmediata y no inmediata de anteojos, y recepción de orden para la fabricación de anteojos.

En el manual de descripción de puestos se han definido los puestos tipo, con las funciones respectivas y los requisitos mínimos que sus ocupantes deben poseer. Además se ha tomado en cuenta la unidad organizativa a la que cada puesto pertenece y la importancia de los mismos.

OBJETIVOS.

- Lograr una eficiente organización a través de una adecuada definición de las relaciones de autoridad y dependencias jerárquicas, así como las responsabilidades de cada unidad dentro de la institución.
- Servir de guía para que los empleados que intervienen en la ejecución del trabajo tengan un conocimiento pleno de la continuidad del trabajo y de las acciones de las cuales son responsables.
- Orientar a cada empleado indicando las funciones que le corresponden ejecutar en su puesto de trabajo y a las personas responsables acerca de los requisitos mínimos que deben cubrir los ocupantes de cada puesto.

IMPORTANCIA.

Los manuales administrativos son valiosas herramientas que explican las relaciones de autoridad, las responsabilidades de cada unidad y las dependencias jerárquicas que existen en la institución; contribuyendo de esta manera, a que haya claridad y ordenamiento en la definición de funciones, y por ende, una mayor eficiencia administrativa.

Además, permiten a los jefes orientar a sus subordinados con mayor facilidad para que haya un buen desarrollo de las actividades a través de la reducción del tiempo de duración de las mismas, la simplificación del trabajo y la aplicación de efectivos métodos de control.

Por otro lado, los empleados se identifican rápidamente con sus puestos de trabajo minimizando el esfuerzo por conocer las tareas que le corresponden desempeñar.

INSTRUCCIONES PARA SU USO, DIFUSIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

- Los manuales administrativos deberán distribuirse a los directores y jefes de departamento, los cuales serán responsables del buen estado y aplicación de los mismos; así como de proporcionarlos a sus empleados cuando éstos necesiten consultarlos.
- Los manuales deberán formar parte del proceso de inducción.
- Comunicar a los diferentes usuarios de los manuales los cambios o modificaciones que se desarrollen con el objeto de actualizarlos.
- Todos los miembros de la organización deberán sujetarse a lo establecido en los instrumentos en cuanto a relaciones de autoridad, funciones y deberes, desarrollo de actividades cronológicamente según las descripciones respectivas y sin omisión de detalles.

- El personal podrá aportar ideas o sugerencias para mejorar los procedimientos en los cuales participan siempre y cuando lo realicen de forma escrita y dirigiéndose a la persona responsable.
- Los empleados deberán tener pleno conocimiento de las actividades que corresponden desempeñar a su puesto de trabajo.
- Los encargados del proceso de selección y contratación del personal deberán tomar en cuenta los requisitos que se establecen en el manual respectivo.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO
DE LA MUJER SALVADOREÑA



MANUAL DE
ORGANIZACION

<p style="text-align: center;">FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PÁGINA: 1 DE: 1</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Junta General DEPENDENDE: ----- UNIDADES SUBORDINADAS: Junta Directiva</p>	
<p><u>OBJETIVO:</u> Coordinar los esfuerzos institucionales con el propósito de contribuir al mejoramiento de problemas de salud visual de la población salvadoreña.</p> <p><u>FUNCIONES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobar o desaprobado los actos de la Junta Directiva, la memoria anual, los Estados Financieros y el informe del Auditor. ✓ Elegir los miembros de la Junta Directiva. ✓ Elegir al auditor de la fundación y especificar su remuneración. ✓ Seleccionar miembros honorarios. ✓ Discutir y resolver cualquier asunto de interés para la fundación y aquellos que no estén previstos en los estatutos. <p><u>RELACIONES FUNCIONALES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Internas: con Junta Directiva y Presidencia. ✓ Externa: con otras organizaciones afines y Agencias donantes nacionales e internacionales. 	

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER
SALVADOREÑA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PÁGINA: 1

DE: 2

NOMBRE DE LA UNIDAD: Junta Directiva

DEPENDE DE: Junta General

UNIDADES SUBORDINADAS: Presidencia

OBETIVO:

Evaluar la eficiencia de la administración general de la Fundación para tomar decisiones en función de los objetivos establecidos.

FUNCIONES:

- ✓ Elegir de entre sus miembros a sus Funcionarios.
- ✓ Elegir a los miembros del Comité Ejecutivo.
- ✓ Elegir el Director Ejecutivo.
- ✓ Invitar a nuevos miembros patrocinadores.
- ✓ Administrar el patrimonio de la Fundación.
- ✓ Atender a la organización interna y reglamentar su funcionamiento.
- ✓ Autorizar al Presidente o a cualquier otro Director o Funcionario de la Fundación para celebrar contratos.
- ✓ Remover al personal, asignarles sus atribuciones y remuneraciones.
- ✓ Elaborar memoria de las actividades realizadas.
- ✓ Recibir renuncia de los miembros de la Junta Directiva.
- ✓ Nombrar Comités para el mejor funcionamiento de la Fundación.
- ✓ Resolver todo aquello que no compete a la Junta General.

<p style="text-align: center;">FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PÁGINA: 2</p> <p>DE: 2</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Junta Directiva</p> <p>DEPENDE DE: Junta General</p> <p>UNIDADES SUBORDINADAS: Presidencia</p>	
<p><u>RELACIONES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Internas: con la Dirección Ejecutiva y los diferentes departamentos de la fundación. ✓ Externas: con otras organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. 	

**FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER
SALVADOREÑA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

PÁGINA: 1

DE: 1

NOMBRE DE LA UNIDAD: Presidencia.

DEPENDE DE: Junta Directiva.

UNIDADES SUBORDINADAS: Dirección Administrativa, Dirección Médica, Director de Operaciones, Dirección de Programas y Secretaria Ejecutiva.

OBJETIVO:

Asumir la responsabilidad de la administración en general y ejecutar toda clase de actos y acuerdos tomados por la Junta Directiva.

FUNCIONES:

- ✓ Contraer toda clase de obligaciones.
- ✓ Otorgar toda clase de escrituras públicas y privadas.
- ✓ Otorgar poderes generales o especiales.
- ✓ Enajenar o gravar los bienes inmuebles, muebles, valores o derechos de la Fundación.
- ✓ Adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, así como conferir y revocar, según sea el caso.
- ✓ Presidir la Junta General y Junta Directiva.
- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente la Fundación.
- ✓ Ejercer voto de calidad.
- ✓ Convocar sesiones de Junta Directiva.

RELACIONES:

- ✓ Internas: con la Junta General, Junta Directiva, secretaria y los directores de cada departamento.
- ✓ Externas: con instituciones afines al área de salud visual

<p style="text-align: center;">FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PÁGINA: 1 DE: 1</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección de Operaciones. DEPENDE DE: Presidencia. UNIDADES SUBORDINADAS: Consulta Externa y Campañas.</p>	
<p><u>OBJETIVO:</u> Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las unidades de Consulta Externa y Campañas para brindar servicios oportunos a la población.</p> <p><u>FUNCIONES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar atención clínica en las especialidades de optometría y oftalmología. ✓ Administrar eficientemente la farmacia, mediante el oportuno abastecimiento de los medicamentos. ✓ Programar las campañas móviles de optometría y oftalmología a nivel nacional. ✓ Coordinar con las entidades locales que tienen poder de convocatoria. ✓ Impartir capacitaciones al personal de Consulta Externa y Campañas para que desempeñen su trabajo con eficiencia y eficacia. <p><u>RELACIONES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Internas: con Presidencia, Dirección Médica, Dirección de Programas, Dirección Administrativa, Campañas y Consulta Externa. ✓ Externas: con entidades locales como Unidades de Salud, Iglesias, Alcaldías, escuelas, entre otras, y con instituciones que proporcionan capacitaciones. 	

**FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER
SALVADOREÑA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PÁGINA: 1
DE: 1**

NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección de Programas.

DEPENDE DE: Presidencia.

UNIDADES SUBORDINADAS: Óptica y Taller Óptico.

OBJETIVO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la óptica y del taller óptico.

FUNCIONES:

- ✓ Promover los servicios especializados de óptica, mediante una asesoría adecuada.
- ✓ Autorizar los reclamos de pacientes que demuestran inconformidad con el producto.
- ✓ Establecer los rangos de precios para cada una de las líneas de aros y lentes.
- ✓ Diseñar estrategias de precios orientadas a la obtención de utilidades a través de la venta de una amplia variedad de aros y lentes.
- ✓ Optimizar la utilización de recursos en la fabricación de lentes.
- ✓ Garantizar la calidad del servicio, mediante la oportuna utilización de mecanismos de control.

RELACIONES:

- ✓ Internas: con Presidencia, departamentos Administrativo, Médico, Operaciones, Óptica y Taller Óptico.
- ✓ Externas: con proveedores de materiales, pacientes, instituciones que imparten cursos y capacitaciones.

<p style="text-align: center;">FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PÁGINA: 2 DE: 2</p>
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD: Dirección Administrativa. DEPENDE DE: Presidencia. UNIDADES SUBORDINADAS: Contabilidad, Compras, Inventario Y Recursos Humanos</p>	
<p><u>RELACIONES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Internas: con Presidencia, Secretaria, Departamentos de: Operaciones, Programas, Contabilidad, Compras, Inventario, Mensajero, y, Servicio de Limpieza y Mantenimiento. ✓ Externas: con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. 	

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO
DE LA MUJER SALVADOREÑA



MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAGINA: 1 DE: 3
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONSULTA EXTERNA PACIENTES DE PRIMERA VEZ		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Paciente	Llega a recepción y explica las razones de su consulta.
2	Recepcionista	Evalúa los síntomas del paciente y decide el tipo de especialista con el que debe pasar.
3	Recepcionista	Si es oftalmólogo, le asigna el número de médico con el que deberá consultar, si es optometrista no.
4	Recepcionista	Toma datos generales del paciente y lo registra en banco de datos.
5	Recepcionista	Elabora expediente y número, luego los entrega a paciente indicando cuota establecida de pago.
6	Recepcionista	Si el paciente no tiene capacidad de pagar cuota establecida le indica pasar a servicio social, si tiene capacidad de pagar la cuota le indica pasar a caja.
7	Paciente	Pasa a servicio social.
8	Encargada de servicio social	Conversa con paciente, evalúa situación y establece cuota.
9	Encargada de servicio social	Elabora nota sellada con cuota establecida y la anexa a expediente, el cual entrega a paciente indicando pasar a caja.
10	Paciente	Se dirige a colecturía a pagar el monto especificado, toma turno para cancelar.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAGINA: 2 DE: 3
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONSULTA EXTERNA PACIENTES DE PRIMERA VEZ		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
11	Cajero	Pregunta si cancelará la cuota establecida, si no es el caso, verifica monto a cancelar especificado en la nota.
12	Cajero	Efectúa cobro y elabora recibo de pago, entrega copia del mismo a paciente y le indica pasar al área de clínicas.
13	Paciente	Se traslada a sala de clínicas.
14	Técnico de clínicas	Solicita expediente y copia del recibo de pago.
15	Técnico de clínicas	Explica al paciente la necesidad de tomar exámenes preliminares (agudeza y refracción), Los realiza y anota resultados.
16	Técnico de clínicas	Si el paciente pasa con optometrista, asigna el especialista que lo atenderá, si pasa con oftalmólogo no, porque ya lo ha especificado la recepcionista.
17	Técnico de clínicas	Indica al paciente esperar turno frente al consultorio, Coloca expediente en buzón de médico correspondiente.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAGINA: 3 DE: 3
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONSULTA EXTERNA PACIENTES DE PRIMERA VEZ		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
18	Paciente	Ingresa al consultorio y expresa síntomas al médico.
19	Médico	Realiza diagnóstico y registra en expediente
20	Médico	Elabora y entrega recetas u otras indicaciones, entrega expediente al paciente y le indica pasar con técnico de clínicas.
21	Paciente	Se dirige donde técnico de clínicas.
22	Técnico de clínicas.	Revisa recetas y demás indicaciones médicas en expediente. Si el médico lo requiere programa una nueva cita, la cual registra en tarjeta de control.
23	Técnico de clínicas	Entrega tarjeta de control y proporciona indicaciones a paciente para que se conduzca hacia óptica o a farmacia, según sea el caso.
24	Técnico de clínicas.	Archiva expediente.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER
SALVADOREÑA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PÁGINA: 1

DE: 2

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONSULTA EXTERNA
PACIENTES DE CONTROL

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Paciente	Llama a recepción para que le programen una cita.
2	Recepcionista	Programa la cita y pasa informe a técnico de clínica.
3	Técnico de clínica	Recibe el informe y busca expediente en archivo.
4	Paciente	Se presenta en recepción e informa tener cita para ese día.
5	Recepcionista	Verifica que el paciente realmente tenga la cita.
6	Recepcionista	Si el control es con oftalmólogo, entrega al paciente número de médico que lo atenderá.
7	Recepcionista	Envía al paciente a cancelar la consulta.
8	Paciente	Se dirige a colecturía, toma turno para cancelar.
9	Cajero	Realiza cobro y emite recibo de pago correspondiente entregando copia del mismo.
10	Paciente	Se dirige al área de clínicas.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAGINA: 2 DE: 2
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONSULTA EXTERNA PACIENTES DE CONTROL		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
11	Técnico de clínica.	Solicita tarjeta de control y recibo de cancelación y verifica que el expediente del paciente este listo.
12	Técnico de clínica	Ubica al paciente en sala de clínicas, coloca expediente en buzón médico e indica el orden en que deberá ingresar al consultorio.
13	Paciente	Ingresa a consultorio
14	Medico	Atiende la consulta del paciente y registra en expediente.
15	Medico	Elabora recetas y envía al paciente con técnico de clínica.
16	Paciente	Entrega expediente y recetas a técnico de clínica.
17	Técnico de clínica	Da las indicaciones acerca de la compra y dosis de medicamentos ordenados por el médico; así como la orientación necesaria para los casos que requieren cirugías.
18	Técnico de clínica	Si el médico lo ordenó, programa la próxima cita.
19	Técnico de clínica	Entrega tarjeta de control y archiva expediente.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO REPARACIÓN INMEDIATA DE ANTEOJOS

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Paciente	Solicita información en el área de recepción u óptica acerca de la reparación de anteojos.
2	Recepcionista	Proporciona información y lo envía a óptica.
3	paciente	Presenta anteojos en óptica.
4	Jefe de óptica	Analiza si la reparación es inmediata, elabora orden de reparación; caso contrario, se procede según procedimiento específico.
5	Jefe de óptica	Pregunta al paciente si adquirió sus lentes en la institución y verifica si está dentro del período de detección por defecto de fabricación (90 días), si la respuesta es positiva, la reparación no será cobrada.
6	Jefe de óptica	Si no está dentro del período de detección o el paciente no adquirió sus lentes en FUDEM incluye el costo de la reparación en la orden y envía al paciente a cancelar en colecturía.
7	Paciente	Se retira a caja.
8	Cajero	Realiza cobro y elabora recibo de pago entregando copia a paciente.
9	Paciente	Entrega orden de reparación a jefe de óptica y espera sus anteojos.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAGINA: 2 DE: 2
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO REPARACIÓN INMEDIATA DE ANTEOJOS		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
10	Jefe de óptica	Lleva la orden de reparación junto con los anteojos al laboratorio para que sean reparados.
11	Técnico de Laboratorio	Realiza la reparación y la registra en su hoja de control de reparaciones.
12	Control de calidad	Cuando ya están listos, los lleva a la sección de entrega de lentes.
13	Encargado de E. de lentes	Nombra al paciente, verifica si este debía cancelar la reparación.
14	Encargado de E. de lentes	En caso positivo, solicita recibo de pago.
15	Encargado de E. de lentes	Entrega lentes.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER		PAGINA: 1
SALVADOREÑA		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DE: 2
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO		
REPARACIÓN NO INMEDIATA DE ANTEOJOS		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Paciente	Solicita información en el área de recepción u óptica acerca de la reparación de anteojos.
2	Recepcionista	Proporciona información y lo envía a óptica.
3	paciente	Presenta anteojos en óptica.
4	Jefe de óptica	Analiza si la reparación es no inmediata, en caso positivo elabora orden de reparación; de lo contrario, se procede según procedimiento específico.
5	Jefe de óptica	Investiga si el paciente adquirió sus lentes en FUEDEM y analiza si el tipo de reparación esta cubierto por la garantía, si la respuesta es positiva la reparación no será cobrada.
6	Jefe de óptica	En caso negativo, incluye en la orden el costo de la reparación e indica al paciente pasar a cancelar a colecturía.
7	paciente	Pasa a colecturía.
8	cajero	Cobra monto establecido y emite recibo de pago o nota de abono por anticipo.
9	Paciente	Recibe una copia del recibo o nota de abono según el caso; entrega orden de reparación a jefe de óptica.
10	Jefe de óptica	Informa al paciente que se le llamará cuando los anteojos estén listos.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAGINA: 2 DE: 2
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO REPARACIÓN NO INMEDIATA DE ANTEOJOS		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
11	Jefe de óptica	Registra en banco de datos la orden de reparación indicando fecha de recibido.
12	Jefe de óptica	Entrega orden de reparación y anteojos al técnico de control de calidad o evalúa el taller externo al cual lo enviará.
13	Jefe de óptica	Recibe anteojos y registra en banco de datos fecha de terminación de la reparación o fecha de ingreso de lentes del taller externo según el caso.
14	Jefe de óptica	Pasa informe y anteojos a la sección de entrega de lentes.
15	Encargado de E. de lentes.	Llama por teléfono a paciente para notificarle que sus lentes están listos.
16	paciente	Se presenta a recoger anteojos a la sección de entrega de lentes.
17	Encargado de E. de lentes	Verifica si existe saldo pendiente. En caso positivo, envía a paciente a cancelar.
18	Paciente	Pasa a cancelar en caja.
19	Cajero	Cobra el saldo pendiente, elabora recibo y entrega copia a paciente.
20	Paciente	Presenta comprobante en entrega de lentes.
21	Encargado de E. De lentes.	Recibe el comprobante de pago y entrega lentes.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAGINA: 1 DE: 4
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE ORDEN PARA LA FABRICACIÓN DE ANTEOJOS		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Paciente	Se presenta a óptica y entrega la receta de lentes.
2	Asesora visual	Observa y reitera el tipo de lentes, la graduación y uso indicado: permanente o parcial (para visión cercana).
3	Asesora visual	Determina si la receta es de FUEDEM o es externa, si es de FUEDEM continúa con la evaluación necesaria.
4	Asesora visual	Si la receta es externa; pregunta al paciente si desea pasar consulta de optometría en FUEDEM para corroborar graduación.
5	Asesora visual	Si el paciente acepta; se procede según procedimiento específico. Si el paciente se niega, solicita llenar Hoja de Exoneración de Responsabilidad a FUEDEM sobre cualquier reclamo en la graduación indicada.
6	Asesora visual	Si el paciente trae aros, continúa con la selección de lentes.
7	Asesora visual	Si el paciente no trae aros, deberá hacer las preguntas adecuadas observando capacidad adquisitiva de este.
8	Asesora visual	Conduce hacia el mostrador del rango de precios de aros que más le sea conveniente y consulta respecto a sus preferencias.

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE ORDEN PARA LA
FABRICACIÓN DE ANTEOJOS

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
9	Asesora visual	Muestra de tres a cinco modelos haciendo recomendaciones.
10	Paciente	Selecciona el tipo de aros que más le gusta.
11	Asesora visual	Cuando el paciente tiene los aros correspondientes, se le informa los tipos de lentes que le son más convenientes teniendo en cuenta su situación socioeconómica y actividades.
12	Asesora visual	Procede a informar el valor total de sus anteojos y que debe dejar anticipo mínimo de 50%.
13	Paciente	Analiza sus posibilidades económicas. Si no está de acuerdo con monto expresa sus inconvenientes.
14	Asesora visual	Ofrece combos de anteojos completos, preparados para estas situaciones.
15	Paciente	Si decide comprar anteojos, continúa el paso siguiente. Si insiste en tener inconvenientes pasa el caso a encargada de servicio social quien evalúa según procedimiento específico.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		PAGINA: 3 DE: 4
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE ORDEN PARA LA FABRICACIÓN DE ANTEOJOS		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
16	Asesora visual	En el momento en que el paciente toma la decisión de comprar anteojos, termina de llenar receta de lentes. Caso contrario llena hoja de venta no efectiva.
17	Asesora visual	Toma medidas correspondientes, llena orden de anteojos y Hoja de pago, indicando al paciente pasar a cancelar a caja.
18	Paciente	Toma turno para cancelar totalmente o anticipo mínimo de 50%.
19	Cajero	Efectúa cobro y emite recibo de pago o nota de abono según el caso y entrega copias a paciente.
20	Paciente	Lleva copias donde asesora visual.
21	Asesora Visual	Coloca número correlativo a la copia de recibo para paciente y a la copia para bodega, la cual anexa a la receta y se introducen una bolsa plástica para conformar la orden.
22	Asesora visual	Entrega copia de recibo o nota de abono a paciente y le comunica fecha en que estarán listos sus anteojos.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE ORDEN PARA LA
FABRICACIÓN DE ANTEOJOS

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
23	Asesora visual	Llena Hoja de Requisición de aros para salida de banco de lentes, si es necesario.
24	Asesora visual	Totaliza Resumen de ventas y llena Hoja de Censo de Ventas Diarias.
25	Paciente	Llega a recoger sus lentes.
26	Entrega de lentes	Verifica si hay saldo pendiente, en caso positivo envía a paciente a cancelar. Caso contrario solicita comprobante. Pasa cancelar saldo pendiente.
27	Paciente	Cobra y emite recibo de pago.
28	Cajero	Presenta comprobante.
20	Paciente	Verifica comprobante, entrega lentes.
30	E. de lentes	

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO
DE LA MUJER SALVADOREÑA



MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

TÍTULO DEL PUESTO: RECEPCIONISTA

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: JEFE ADMINISTRATIVO

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Recibir y atender al público dando indicaciones generales y manejar registro de expedientes de pacientes.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

ACTIVIDADES DIARIAS

1. Atender al público brindando información básica y dando indicaciones para su orientación.
2. Elaborar referencias de pacientes a ser analizados por Unidad de Servicio Social.
3. Manejar el Registro General de Expedientes de pacientes FUEM.
4. Tomar datos personales a pacientes de 1ª Vez para abrirle Expediente.
5. Mantener el Banco de Datos del Registro General de Expedientes.

**FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER
SALVADOREÑA
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

PAGINA :2

DE :3

6. Elaborar los Reportes con el Registro General de Expedientes que le sean requeridos.
7. Asistir a la dirección administrativa en las tareas que sean solicitadas.
8. Elaboración de Notas de diagnóstico y Constancias a pacientes.
10. Digitar cartas, informes, reportes y demás que se considere pertinente.
11. Realizar llamadas cuando se le solicite. Normalmente son llamadas de la Administración.
12. Mantener el control de asistencia y puntualidad del personal.
13. Cualquier otra función que se considere conveniente.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

1. Asistir a Campañas cuando se le solicite.
2. Reportes de censos de pacientes de 1ª Vez: semanal, quincenal, mensual.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

- ◆ Nivel básico: Bachiller comercial. Opción Secretariado

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Dos años como mínimo como recepcionista o puestos similares

OTROS CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- ◆ Conocimientos básicos de computación
- ◆ Conocimiento y manejo de equipo de oficina
- ◆ Técnicas de archivo

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ◆ Espíritu de servicio y atención al cliente
- ◆ Facilidad de expresión
- ◆ Creatividad, dinamismo, amabilidad y cortesía
- ◆ Buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo

CONDICIONES PERSONALES

- ◆ De 20 años en adelante.
- ◆ Sexo femenino.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA DIRECCION ADMINISTRATIVA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PAGINA: 1 DE: 2
---	--------------------------------------

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

TÍTULO DEL PUESTO: ENCARGADA DE COMPRAS

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Realizar los procesos relacionados a las compras de productos, materiales, servicios y otros artículos de trabajo.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

ACTIVIDADES DIARIAS

1. Cotizar compras.
2. Atender a los proveedores y negociar para obtener los mejores precios.
3. Realizar pedidos a proveedores externos.
4. Revisar la cantidad y calidad de la mercadería recibida.
5. Solicitud y recepción de donaciones.
6. Asignar los códigos para registro de inventarios.
7. Manejar la caja chica.
8. Administrar el fondo de viáticos y de emergencias para Campañas.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PAGINA: 2 DE: 2
---	--------------------------------------

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

1. Elaborar los presupuestos anuales de compras
2. Elaborar reportes de evaluación (presupuesto contra real) de compras mensual y trimestral.
3. Planear compras contra presupuesto.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

- ◆ Nivel medio: Bachillerato Comercial
- ◆ Nivel superior: Lic. Administración de Empresas o Contaduría Pública.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Mínimo un año de experiencia en el puesto de compras o en puestos similares.

OTROS CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- ◆ Conocimientos básicos y generales en computación.
- ◆ Habilidad para redactar informes técnicos.
- ◆ Manejo de sistemas de facturación y control de inventarios.

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ◆ Dominio de técnicas de negociación y compras.
- ◆ Excelentes relaciones interpersonales y de trabajo en grupo.
- ◆ Actitud de servicio al cliente.

CONDICIONES PERSONALES

- ◆ De 22 años en adelante.
- Sexo masculino o femenino.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE ÓPTICA Y LABORATORIO

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR DE PROGRAMAS

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Dirigir, planificar, supervisar y controlar las operaciones de los departamentos de Óptica y Taller óptico.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

ACTIVIDADES DIARIAS

1. Supervisar diariamente la exhibición, orden y limpieza, y la atención de las Asesoras Visuales.
2. Revisar que el personal de óptica tenga actualizados los controles: 1) Control Diario de clientes Atendidos, 2) Requisición de Salida de Inventario de Aros, Lentes y Accesorios.
3. Programar la producción y mantiene control diario de procesos de taller.
4. Supervisar la producción y la calidad de trabajo del taller.
5. Mantener control diario de desperdicio.

6. Elaborar informe de producción de taller para Contabilidad
7. Mantener control diario de procesos pedidos a laboratorios externos.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

1. Recibir y revisar los pedidos de aros que vienen de bodega.
2. Elaborar los planes de ventas de óptica.
3. Elaborar los planes de promociones en óptica.
4. Elaborar los planes de trabajo de producción de taller y laboratorios externos.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

- ◆ Nivel básico: bachiller comercial
- ◆ Nivel superior: Lic. Administración de Empresas

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un año como mínimo en ventas

OTROS CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- ◆ Conocimientos básicos de computación
- ◆ Conocimiento de equipo de materiales utilizados en corte y montaje de anteojos.

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ◆ Capacidad de liderazgo
- ◆ Habilidad en el manejo y motivación de personal.

CONDICIONES PERSONALES

- ◆ De 22 años en adelante.
- ◆ Sexo masculino o femenino.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA DIRECCION DE PROGRAMAS MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PAGINA: 1 DE: 2
<u>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</u> TÍTULO DEL PUESTO: ASESORA VISUAL CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR DE PROGRAMAS	
<u>II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA</u> Atención de los pacientes en la óptica; y la elaboración de órdenes al taller de montaje.	
<u>III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</u> ACTIVIDADES DIARIAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al público que visita la Óptica. 2. Recibir recetas de lentes graduados, elaborar las órdenes de taller. 3. Identificar pacientes de escasos recursos y remitirlos a Servicio Social. 4. Elaborar las facturas al cliente. 5. Mantener la exhibición de aros con buen surtido y orden. 6. Asistir a campañas cuando se le programe. 7. Cualquier otra función que se considere conveniente. 8. Al final del día cuadra con Caja los anticipos según las Notas de Cobro de anticipos. ACTIVIDADES PERIÓDICAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe tomar decisiones relacionadas con actividades a nivel técnico. 2. Elaborar reportes de venta. 	

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

- ◆ Nivel básico: Bachillerato.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

- ◆ Un año mínimo como Asesora Visual o puestos similares.

OTROS CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- ◆ Conocimientos en materiales ópticos, para elaborar lentes.
- ◆ En Corrección de problemas de refracción visual.
- ◆ Técnicas de ventas
- ◆ Conocimientos básicos de optometría
- ◆ Conocimientos básicos de computación

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ◆ Servicio y atención al cliente
- ◆ Dinámica
- ◆ Creativa
- ◆ Excelentes relaciones interpersonales y de grupo

CONDICIONES PERSONALES

- ◆ De 20 años en adelante.
- Sexo masculino o femenino.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

TÍTULO DEL PUESTO: JEFE DE CONSULTA EXTERNA

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR DE OPERACIONES

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Apoyar la organización, planificación, control y supervisión de las actividades del personal de consulta externa, que incluye las áreas de clínicas, farmacia, cirugía y servicios generales.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

ACTIVIDADES DIARIAS

1. Supervisar y controlar la agenda de consultas de oftalmología, optometría y las citas de cirugía.
2. Asignar las actividades del personal bajo su coordinación.
3. Atender, dar solución o canalizar los problemas de los pacientes, ya sea al ser descubiertos o por reclamos.
4. Coordinar fechas para las cirugías con los Oftalmólogos
5. Supervisar el buen servicio de la Farmacia oftalmológica a los pacientes.
6. Mantener actualizados y en buen estado el inventario de productos en farmacia.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER
SALVADOREÑA
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PAGINA: 2
DE: 3

7. Autorizar bajo criterios de eficiencia, el cambio de Médico de un paciente a otro Médico.
8. Supervisar que el personal bajo su coordinación brinde la información específica a los pacientes que serán sometidos a cirugías.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS:

1. Elaborar el programa mensual de consultas que determine el Director Médico.
2. Elaborar el Cuadro del plan de Cirugías para la siguiente semana.
3. Hacer el informe semanal de datos de cirugías y tratamientos para cálculo de comisiones de personal del Departamento de Consulta Externa.
4. Elaborar y presentar oportunamente propuestas de planes promocionales para incentivar el movimiento de los productos de farmacia.
5. Asistir a campañas móviles cuando se le solicite.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

- ◆ Nivel básico: bachiller comercial
- ◆ Nivel superior: Lic. Administración de Empresas

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Un año como mínimo en ventas

OTROS CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- ◆ Conocimientos básicos de computación
- ◆ Conocimiento de equipo de materiales utilizados en corte y montaje de anteojos.

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ◆ Capacidad de liderazgo
- ◆ Habilidad en el manejo y motivación de personal.

CONDICIONES PERSONALES

- ◆ De 22 años en adelante.
- ◆ Sexo masculino o femenino.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA DIRECCIÓN DE OPERACIONES MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PAGINA: 1
	DE: 3

<u>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</u>	
TÍTULO DEL PUESTO:	ENFERMERA AUXILIAR
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JEFE DE CONSULTA EXTERNA

<u>II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA</u>	
Efectuar las actividades de asistencia y apoyo para el buen funcionamiento de la sala de operaciones.	
<u>III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</u>	
ACTIVIDADES DIARIAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el estricto orden y limpieza de la sala de operaciones. 2. Esterilizar y preparar el material de cirugía, instrumentos y ropa de quirófano. 3. Manejar y guardar los equipos para cirugía, antes y después de operar. 4. Brindar apoyo a los médicos oftalmólogos y a la enfermera instrumentista en la atención y procedimientos preoperatorios de los pacientes en sala de operaciones. 5. Brindar colaboración a los médicos oftalmólogos y la enfermera instrumentista en la asistencia a los médicos durante las cirugías. 	

<p style="text-align: center;"> FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA DIRECCIÓN DE OPERACIONES MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS </p>	<p> PAGINA: 2 DE. 3 </p>
<p>6. Ayudar a mantener el equipo, instrumentos y las existencias adecuadas de insumos de sala de operaciones.</p> <p>7. Colaborar en el buen mantenimiento del equipo e instrumentos de sala de operaciones.</p> <p>8. Colaborar en la observación de los cilindros de gas y oxígeno.</p> <p>9. Asistir y preparar el equipo necesario para campañas médicas, cuando se le solicite.</p> <p>10. Cualquier otra función que se considere conveniente.</p> <p>ACTIVIDADES PERIÓDICAS</p> <p>1. Debe observar y analizar permanentemente el ambiente adecuado de la sala de operaciones para realizar cirugías.</p> <p>2. Debe tomar decisiones relacionadas con actividades profesionales o coordinación de procesos.</p> <p>3. Apoyar a la Enfermera Instrumentista en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Programa de cirugías, diario, semanal. ◆ Programa de cirugías de anestesia total, mensual. ◆ Campaña de cirugía, cada dos o tres meses 	

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

- ◆ Nivel técnico: Técnico en Enfermería, incorporada a la Junta de Vigilancia de Enfermería de El Salvador.
- ◆ Nivel superior: Lic. en enfermería.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

Mínimo un año de experiencia en sala de operaciones.

OTROS CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- ◆ Cursos, seminarios y actividades relacionadas con el área oftalmología.
- ◆ Conocimiento de procedimientos y protocolo de cirugías oftalmológicas.

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ◆ Habilidad en la operación de equipo especial y equipo específico
- ◆ Capacidad de trabajo en equipo
- ◆ Actitud de servicio y ética profesional.

CONDICIONES PERSONALES

- ◆ De 22 años en adelante.
- ◆ Sexo masculino o femenino.

<p style="text-align: center;"> FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA DIRECCIÓN MÉDICA MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS </p>	<p> PAGINA: 1 DE: 3 </p>
<p><u>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</u></p> <p>TÍTULO DEL PUESTO: DIRECTOR MÉDICO</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: PRESIDENCIA</p>	
<p><u>II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA</u></p> <p>Organizar, dirigir y supervisar las actividades del personal médico (optometristas y oftalmólogos), en Clínica, Sala de Operaciones y Campañas Móviles de Salud Visual.</p>	
<p><u>III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</u></p> <p>ACTIVIDADES DIARIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, dirigir y supervisar los procedimientos que realiza el personal médico y paramédico de la Clínica, Sala de Operaciones y Campañas. 2. Dirigir, coordinar y comunicarse con el Staff de médicos (oftalmólogos, optometristas) y enfermeras. 3. Establecer y dirigir los procesos de operación de Clínica por medio del Jefe de Consulta Externa. 4. Dirigir en general la realización de procedimientos quirúrgicos necesarios, incluyendo los propios. 5. Elaborar y proporcionar la asistencia técnica necesaria al personal a su cargo y otras dependencias de FUEDEM. 6. Velar por el buen funcionamiento, uso y mantenimiento del equipo oftalmológico. 	

7. Organizar en general la agenda de consultas de oftalmología, optometría y las citas de cirugía.
8. Revisar y autorizar el Cuadro del plan de Cirugías
9. Dirigir la resolución de problemas técnicos y atender las consultas de los médicos en general.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

1. Otorgar los permisos, vacaciones del personal para asegurar la buena marcha de las operaciones de clínica en consulta, cirugía y campañas.
2. Dirigir y coordinar el plan de capacitación continua y lineamientos técnicos de clínica y campañas.
3. Identificar las necesidades de insumos médicos y medicamentos necesarios para brindar la atención adecuada.
4. Presentar informes de logros, por áreas según el plan de trabajo.
5. Establecer con la Jefe de Consulta Externa y Jefe de Campañas, los lineamientos para la planificación del programa mensual de consultas, cirugías y campañas.
6. Coordinar y supervisar la ejecución de las campañas especiales de cirugías dirigidas a niños y adultos.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

- ◆ Nivel superior: Medicina General. Incorporado al Colegio Médico De El Salvador.
- ◆ Post-Grado: Especialidad en Cirugía Oftalmológica.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

- ◆ Dos años en conocimiento y manejo de equipo y tecnología específica.
- ◆ Tres años en el área de oftalmología.

OTROS CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- ◆ Administración de clínica
- ◆ Procedimientos y tratamientos especiales
- ◆ Conocimientos básicos de computación

HABILIDADES Y DESTREZAS:

- ◆ Capacidad para dirigir y supervisar personal
- ◆ Ética profesional
- ◆ Seguridad en sí mismo y responsabilidad

CONDICIONES PERSONALES

- ◆ De 30 años en adelante.
- ◆ Sexo masculino o femenino.

C. MODELO DE DIRECCIÓN.

A continuación se presenta la propuesta de un modelo de dirección administrativa que comprende los siguientes elementos básicos.

1. COMUNICACIÓN

a. Tipos y Medios de comunicación:

Para que la dirección administrativa de FUDEM pueda transmitir informaciones, podrán utilizar los diferentes medios de comunicación que se proponen a continuación, dependiendo del sentido que ésta lleve, generando con ello mayor fluidez en la información y la oportuna toma de decisiones.

➤ A nivel vertical descendente:

A este nivel corresponde la comunicación que va del nivel jerárquico superior (directores), hacia los niveles jerárquicos inferiores (personal operativo), para lo cual se deben utilizar los siguientes medios:

- Reuniones:

Mensuales: para discusión de planes de trabajo y coordinación de actividades entre el director y los jefes de las áreas funcionales

Trimestrales: para analizar resultados del período.

Anuales: para análisis y discusión de los resultados del plan anterior y planes futuros.

- Memorándums y Notas

Para impartir órdenes e instrucciones que ameriten dejar constancia de forma escrita.

- Teléfono.

Diariamente para emitir información o dar indicaciones y consultas que no ameriten hacerlo por escrito.

- Carteleras y circulares

Cuando se necesite divulgar información al personal.

➤ A nivel vertical ascendente:

La comunicación fluye de los niveles inferiores (personal operativo), hacia el nivel superior (Directores y Jefaturas), para lograr una mayor eficiencia y prestar un buen servicio a las personas que lo soliciten. Se pueden utilizar los siguientes medios:

- Reportes diarios

De personal operativo a las jefaturas del área respectiva para informar sobre lo transcurrido durante la jornada de trabajo.

- Memorándums y circulares

De las jefaturas hacia los directivos en casos especiales.

- Informes semanales y mensuales

De personal de campañas, operativo y médico hacia los jefes de las áreas relacionadas para informarles sobre el desarrollo del trabajo.

- Reuniones

Semanalmente el personal de cada departamento se reunirá con el director respectivo, para discutir planes de trabajo, notificar problemas y hacer sugerencias sobre ello.

➤ A nivel horizontal de cooperación:

Para la comunicación que se da en este sentido, se requerirá la participación de los directores, jefaturas y el personal operativo de los diferentes departamentos que conforman la fundación. Los posibles medios a utilizar son:

- Reuniones

Pueden ser semanales, mensuales, trimestrales o anuales, dependiendo de las necesidades y de la coordinación que requiera cada institución.

- Informes

Para comunicar resultados sobre las actividades desempeñadas en forma escrita.

- Memorándums y circulares

Para cambios, instrucciones, indicaciones y otra información necesaria por escrito.

b. Normas

Para lograr la eficiencia en la comunicación, se desarrollan las siguientes normas, que permitirán que los directores puedan

asegurarse que dicho proceso se lleve a cabo con fluidez en todas las áreas y niveles de la fundación:

- Para transmitir un mensaje se deben utilizar frases y palabras apropiadas, tomando en cuenta el conocimiento, la personalidad y cultura de las personas a las que va dirigida la información.
- Proporcionar información pertinente y necesaria para que los empleados desempeñen bien su trabajo.
- Asegurarse de que la información llegue al receptor deseado.
- Realizar reuniones frecuentes de trabajo con los subordinados, para intercambiar puntos de vista.
- Elaborar informes que contengan información necesaria, oportuna y de utilidad para la toma de decisiones.
- Permitir que exista retroalimentación durante el proceso de comunicación.

2. MOTIVACIÓN

Para que el personal de FUEDEM se sienta más motivado; se propone que, además de las capacitaciones que se les imparte y la celebración de fiesta de fin de año que se realiza actualmente; es necesario considerar otros incentivos que contribuyan a generar confianza, seguridad e identificación por parte del personal a la Fundación.

Además, se debe evaluar la capacidad financiera de la Fundación para considerar la aplicación de elementos motivacionales que no generen gastos excesivos para la misma.

a. Elementos Motivadores.

A continuación se presentan algunos ejemplos de elementos motivacionales que podrían desarrollarse en FUEDEM:

- Celebrar una fiesta de fin de año para los empleados y su familia en la cual se realicen rifas de canastas, regalos sorpresa y otros.
- Seleccionar a los mejores empleados de cada área para capacitarlos y promoverlos para que desempeñen cargos superiores. Esto contribuye a que el personal, tenga expectativas de crecimiento, seguridad y estabilidad laboral.
- Organizar reuniones en cada área, para que el personal conozca los programas y planes de trabajo; y además, tenga la oportunidad de exponer o aportar ideas, respecto a la mejor forma de desempeñar su trabajo, solucionar conflictos, entre otros.
- Brindar apoyo económico y moral a los empleados en momentos difíciles, tales como, la muerte o enfermedad de los familiares directos.
- Dar la oportunidad al personal de estudiar y desarrollarse en su tiempo libre.
- Pagos y remuneraciones extras por trabajos realizados.

Los elementos anteriormente expuestos pueden ser integrados a la Fundación a través del diseño de un programa de implementación de factores motivacionales para el personal, que permita integrar elementos valiosos que satisfagan las necesidades del personal de FUDEM. Es decir, que dichos elementos deben ser retomados a través de una investigación objetiva en la que los empleados tengan participación activa.

b. Programa propuesto para la implementación de factores motivacionales para el personal.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADORAÑA



PROGRAMA: "IMPLEMENTACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL".

OBJETIVO:

Descubrir necesidades reales del personal para poder implementar medidas que incrementen el nivel de motivación, y por ende, la productividad en el desempeño de sus actividades.

ÁREA: Dirección Administrativa.

COORDINADOR: Coordinador de Recursos Humanos.

CONTENIDO SINTÉTICO:

"Organización de las labores requeridas para diseñar incentivos que incrementen el nivel de motivación del personal."

CONTENIDO ANALÍTICO:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
➤ Diseñar un cuestionario dirigido al personal para evaluar las necesidades y preferencias.	Encargado de R. Humanos
➤ Procesar la información y determinar los tipos de incentivos que podrían implementarse.	Encargado de R. Humanos.
➤ Determinar para cada tipo de incentivo las diferentes técnicas y modalidades que se pueden utilizar para hacer llegarlos al personal.	Encargado de R. Humanos.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADORAÑA



**PROGRAMA: "IMPLEMENTACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES
PARA EL PERSONAL".**

CONTENIDO ANALÍTICO:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
➤ Evaluar el impacto económico que generará la implementación de incentivos.	Enc. De Finanzas y Director Ejecutivo.
➤ Desarrollar un plan para la aplicación de incentivos, tanto aquellos que se otorgarán a todo el personal, como a los que se proporcionarán a personal selecto.	Director Ejecutivo y Encargado de R. Humanos.
➤ Evaluar el perfil del personal destacado.	Enc. De Recursos Humanos Jefes de Deptos.
➤ Selección de métodos de control y registro de evaluaciones del personal.	
➤ Solicitar la aprobación de la Junta Directiva.	Director Ejecutivo

RECURSOS:

- ✓ Humanos: Director Ejecutivo, Jefes de Departamentos, Encargado de Recursos Humanos y Encargado de Finanzas.
- ✓ Técnico Administrativos: Cuestionario de recolección de información, evaluación del desempeño, reportes de asistencia y computadoras.
- ✓ Financieros: monto del plan de motivación y remuneración al recurso humano participante.

INDICADORES DE AVANCE:

- ✓ Diagnóstico de necesidades.
- ✓ Evaluaciones de desempeño.
- ✓ Diagnóstico de clima organizacional.
- ✓ Técnicas de control.

3. LIDERAZGO.

FUDEM como cualquier organización, tiene la necesidad de contar con personas capaces de motivar, tomar decisiones acertadas, así como de aplicar mecanismos adecuados de supervisión, con el propósito que el personal contribuya eficientemente al logro de los objetivos institucionales.

a. Perfil de líder aplicable a FUDEM.

PERFIL DE LÍDER.

CARACTERÍSTICAS.

- ✓ Inteligencia práctica: se refiere a la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas.
- ✓ Madurez social: la posee aquella persona que mantiene un equilibrio entre el triunfo y el fracaso.
- ✓ Motivación interna: debe poseer una fuente interna de motivación que le permita lograr los objetivos personales y organizacionales, de una forma constante.
- ✓ Actitud de relaciones humanas: deberá tratar a cada persona de acuerdo a sus características.
- ✓ Convertirse en guía: debe contribuir de forma especial a poner los planes en ejecución, haciéndolos del conocimiento de sus colaboradores, explicándoles el propósito de cada actividad e indicándoles lo que les corresponde realizar a cada uno. Además de inyectarles entusiasmo y servir de mediador en los conflictos, tratando de encontrar armoniosidad de grupo.

HABILIDADES:

- ✓ Administrar eficientemente los recursos asignados.
- ✓ Excelente toma de decisiones.
- ✓ Facilidad de expresión.
- ✓ Trabajar y adaptarse a diferentes grupos.
- ✓ Capacidad de persuadir e inducir a las personas.
- ✓ Espíritu de servicio y colaboración.

Además, de las características y habilidades atribuidas al líder del perfil anterior, debe considerarse la práctica del enfoque situacional o de contingencia, en el cual se establece una interrelación entre el grupo y el líder.

4. SUPERVISIÓN

La supervisión, es otra de las funciones que deben llevar a cabo las personas que ocupan cargos de dirección y jefaturas, dentro de la fundación, para verificar si lo que se está realizando es acorde a los resultados esperados o es necesario tomar medidas correctivas.

Factores que pueden ser considerados para seleccionar los supervisores y jefes de FUEDEM:

- ✓ Conocimiento técnico del trabajo: debe poseer información y conocimientos técnicos del área en la cual vaya a desempeñarse.
- ✓ Ética administrativa: se refiere a la conducta que debe adoptar hacia los subordinados y la gerencia superior.
- ✓ Auto desarrollo: debe interesarse por el desarrollo y crecimiento de los subordinados y el bienestar propio.

- ✓ Madurez y sensibilidad personal: debe poseer estabilidad emocional, madurez personal y capacidad de percibir el estado emocional de otros y de esta forma decir lo correcto en el momento apropiado, sin perder el control.
- ✓ Establecimiento de un clima de trabajo: debe establecer patrones de desempeño a los subordinados para lograr los objetivos fijados.
- ✓ Eslabón de enlace: se considera como la brecha de contacto entre la alta gerencia y los subordinados.

D. MODELO DE CONTROL

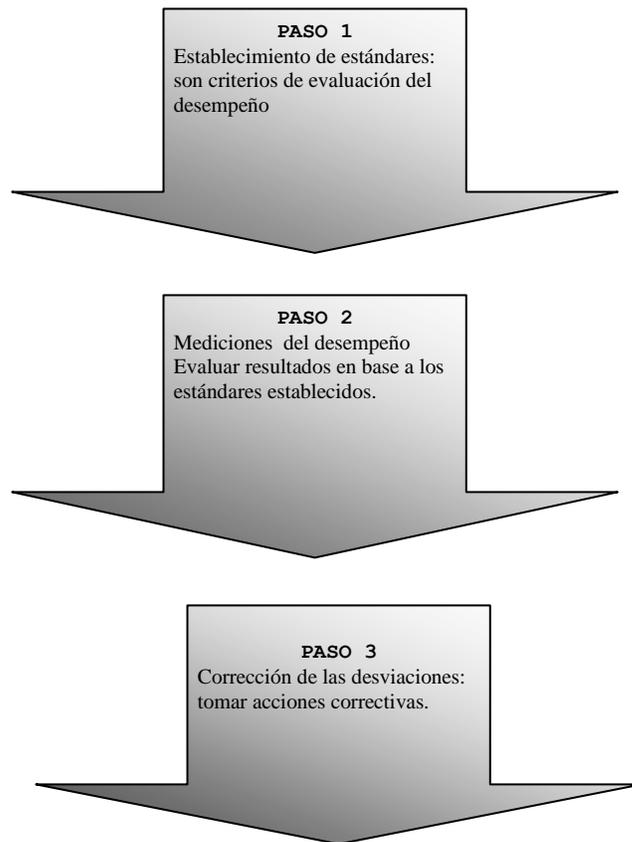
1. CONTROL ADMINISTRATIVO

Permite medir y corregir el trabajo realizado por los subordinados, verificar si los programas, políticas y los planes generales de la institución contribuyen al logro de los objetivos. Además, simplifican y fortalecen la organización, aumentando la eficiencia de mando y permiten una mejor coordinación.

a. Proceso básico de control.

Para que exista un control efectivo es necesario establecer un proceso básico que sea aplicable a cada una de las actividades específicas que se desarrollan en la Fundación.

A continuación se presenta el esquema:



b. Aplicación de proceso de control

Partiendo de lo anteriormente expuesto, se presenta un ejemplo de control relacionado con la evaluación socioeconómica de pacientes que la solicitan para pasar consulta:

Paso 1

Establecimiento de estándares (cuotas en concepto de consulta):

- Disponibilidad Moderada: \$4
- Disponibilidad Baja: \$2
- Disponibilidad Nula: exento de pago

Paso 2

Medición del desempeño: a través de la utilización del siguiente formato

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA
FUDEM
EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA



DATOS GENERALES:

- ❖ Nombre: _____
- ❖ Edad: _____
- ❖ Estado civil: _____
- ❖ Ocupación u oficio: _____
- ❖ Dirección: _____
- ❖ Numero de teléfono: _____

DATOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Número de personas que trabajan en la familia: _____
- ❖ Numero de miembros del núcleo familiar: _____
- ❖ Ingreso global mensual: _____
- ❖ Ayuda económica en concepto de remesas: _____
- ❖ Gastos globales en el mes: _____

OTROS CRITERIOS QUE EL EVALUADOR DEBE TOMAR EN CUENTA:

- ❖ Apariencia de la persona: _____
- ❖ Niños y personas de la 3^a. Edad que tienen alguna discapacidad física: _____
- ❖ Si la persona es anciana y no tiene ningún tipo de apoyo familiar: _____
- ❖ Madres solteras que requieren consulta para ellas o para sus hijos: _____
- ❖ Personas de escasos recursos que padecen otras enfermedades que generen problemas visuales como la diabetes: _____

CLASIFICACIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DE LA PERSONA SEGÚN CRITERIO DEL EVALUADOR:

- ❖ Disponibilidad **Moderada**: _____
- ❖ Disponibilidad **Baja**: _____
- ❖ Disponibilidad **Nula**: _____

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

Paso 3

Corrección de desviaciones:

Se considera que mediante la implementación del formulario propuesto se disminuirá la posibilidad de que existan desviaciones; ya que se proporcionará un tratamiento estandarizado a todos los casos que se presenten a solicitar reducción de cuota de consulta.

2. CONTROL FINANCIERO.

Control presupuestario:

Permite la búsqueda de desviaciones con respecto a los estándares predeterminados por la fundación; además, determina la posible puesta en marcha de un plan de contingencia.

A continuación se presenta un formato de presupuesto aplicable a los requerimientos de la Fundación:

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 200X (EN DOLARES)

CONCEPTO	PERIODO			
	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.
INGRESOS	\$	\$	\$	\$
Donaciones.				
Préstamos.				
Prestación de servicios				
Intereses bancarios por				
• Depósitos a plazos.				
• Cuentas de ahorro.				
• Inversiones.				
EGRESOS	-----	-----	-----	-----
Costo de prestación de servicios:	\$	\$	\$	\$
• Materiales.				
• Sueldos y salarios.				
• Gastos Indirectos.				
Pago de proveedores.				
Pago de préstamos.				
Gastos de funcionamiento				
• Préstamos al personal				
• Servicios básicos.				
• Alquileres.				
• Primas de seguro				
• Mantenimiento y reparaciones				

CONCEPTO	PERIODO			
	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.
<ul style="list-style-type: none"> • Suministros y servicios. Presupuesto de capital. Presupuesto de promoción				
RESUMEN				
SALDO INICIAL DE EFECT.				
Más				
INGRESOS				
Igual				
DISPONIBILIDAD DE EFECT.	\$	\$	\$	\$
Menos				
EGRESOS				
Igual				
SALDO FINAL DE EFECT.	\$	\$	\$	\$

En el formato de presupuesto expuesto anteriormente, se consideraron las principales fuentes de ingreso y egreso de efectivo que tiene la Fundación:

- ✓ DONACIONES: provenientes de organismos internacionales y de instituciones públicas y privadas que brindan ayuda económica.
- ✓ PRÉSTAMOS: solicitados por la Fundación.
- ✓ INGRESOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS: son los ingresos percibidos en concepto de servicios médicos especializados en salud visual. Además ingresos por venta y reparación de anteojos, ventas de medicamentos y cirugías.

- ✓ INGRESOS POR DEPÓSITOS BANCARIOS: son generados por las cuentas de ahorro y los depósitos a plazo que tiene FUDEM.
- ✓ INGRESOS GENERADOS POR INVERSIONES: deben considerarse cuando existen excedentes de efectivo (inversiones temporales).
- ✓ COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS: costo por la adquisición de materiales necesarios para prestar el servicio, sueldos y salarios del personal y otros gastos indirectos necesarios.
- ✓ PAGO A PROVEEDORES: cuentas pendientes con quienes suministran los materiales y servicios necesarios para desarrollar las actividades principales.
- ✓ PAGO DE PRÉSTAMOS: proyecciones de pago de cuotas por préstamo, incluyendo el capital y los intereses respectivos.
- ✓ GASTOS DE FUNCIONAMIENTO: gastos generados por prestaciones del personal, sueldos y salarios, vacaciones, bonificaciones, aguinaldos, seguro social, seguro de vida, servicios básicos, alquileres de local, maquinaria y equipo, primas de seguro, mantenimiento y reparación de instalaciones, maquinaria y equipo.
- ✓ PRESUPUESTO DE CAPITAL: constituye inversiones que exigen el compromiso de alquiler de recursos ahora, para percibir beneficios futuros.
- ✓ PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN: costos por publicitar los servicios a través de diferentes medios de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS. "Administración Moderna".

Tomo I. Editorial Mc. Graw-Hill. México 1992.

CHIAVENATO, IDALBERTO. "Administración. Proceso Administrativo".

3ª. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México, 2001.

DROVELTA, SUSANA MABEL Y OTROS. "Diccionario de Administración y Ciencias Afines". LIMUSA, Noriega Editores. México, 1995.

ETCHEVERRY, RAÚL ANÍBAL. "Derecho Comercial y Económico". 1989.

GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO. "Administración Contemporánea". 2ª. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1999.

GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. "Planeación y Organización de Empresas". 8ª. Edición. 1994.

GRINAKER, ROBERT L. "Auditoría. Examen de Estados Financieros". Editorial Continental. México, 1991.

HAMPTON, DAVID R., "Administración Contemporánea". 1ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1987.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS. "Metodología de la Investigación", 2ª. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1998.

- J. M. ROSENBERG. "Diccionario de Administración y Finanzas".
Editorial Océano. Edición, 1995.
- KAST FREMONT E., ROSENZWELT JAMES E. "Administración en las Organizaciones". 2ª. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.
México, 1993.
- KOONTZ, HAROL Y OTROS. "Administración. Una Perspectiva Global".
6ª. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México, 2002.
- KOONTZ, HAROL Y OTROS. "Elementos de Administración". 6ª.
Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México, 2002.
- MOSCATO, DONALD R. "Modelos Financieros para la Toma de Decisiones. Principios y Métodos".1983.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. "Diccionario de la Lengua Española". Tomo
II. Vigésima Edición. 1984.
- REYES PONCE, AGUSTÍN. "Administración Moderna". Editorial
LIMUSA, S.A. 2000
- ROBBINS, STEPHEN P. Y OTROS. "Administración". 6ª. Edición.
Editorial Pearson. México.2000.
- ROJAS SORIANO, RAÚL. "Guía de Investigaciones Sociales". 7ª.
Edición. Editorial Plaza Valdez. México.1991.
- SCHERMERHORN, JOHN R. JR. "Administración". 1ª. Edición.
Editorial LIMUSA. México, D.F. 2002

- STANTON, WILLIAM J. Y OTROS. "Fundamentos de Marketing". 10^a.
Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México, 2000.
- STONER, JAMES A. "Administración". 3a. Edición. Prentice Hall
Hispanoamericana. México. 1989.
- STONER, JAMES A. "Administración", 6a. Edición. Prentice Hall
Hispanoamericana. México. 1994.
- TERRY & FRANKLIN. "Principios de Administración". 4^a. Edición.
Editorial Continental. México. 1987.
- ZORILLA, SANTIAGO Y OTROS. "Metodología de la Investigación".
1^a. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana
1980.

TESIS

- CARBALLO GARCIA, DINA ALICIA Y OTROS. "La Gestión Gerencial
Financiera en los Gobiernos Locales del departamento de
San Salvador". 2001. FF.CC.EE. UES.
- CONTRERAS RIVERA, NELLY Y OTROS. "Modelo Administrativo
aplicado a las clínicas innovadas de la Facultad de
Odontología de la UES". Junio 1991. FF.CC.EE. UES.

CONTRERAS TEJADA, VICTOR MANUEL Y OTROS. "Diseño de un Modelo Administrativo para la Toma de Decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior "El Espíritu Santo".". Junio 2002. FF.CC.EE. UES.

DOCUMENTOS

"NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO". Corte de Cuentas de la República. Diario Oficial N° 182. 1993.

"MEMORIA DE LABORES FUDEM 2000".

"MEMORIA DE LABORES FUDEM AÑO 2001".

Documento Didáctico del Ministerio de Educación. "Programa de Estudio de Administración de Empresas". El Salvador 1997.

LEYES

"LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO". Año 1998.

INTERNET

<http://WWW.periodismosocial.org.ar/f>.

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO No. 1: ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN
- ANEXO No. 2: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS
- ANEXO No. 3: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO DE FUDEM
- ANEXO No. 4: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL MÉDICO DE FUDEM
- ANEXO No. 5: SIMBOLOGÍA UTILIZADA
- ANEXO No. 6: DIAGRAMAS DE FLUJO
- ANEXO No. 7: GLOSARIO

ANEXO No.2

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER SALVADOREÑA (FUDEM)

1) ¿Con cuáles de los siguientes planes administrativos cuenta la fundación?

Objetivo:

Determinar el grado de conocimiento de los empleados acerca de la existencia de planes administrativos en la fundación.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
Misión	15	71
Visión	13	62
Objetivos	13	62
Presupuestos	13	62
Programas	12	57
Procedimientos	12	57
Normas	11	52
Estrategias	7	33
Políticas	6	29



COMENTARIO

Del total de opiniones recolectadas (21), el 71% conoce la misión de la Fundación. Además, el 62% dice conocer la existencia de la visión, los objetivos y presupuestos de la misma; mientras que las políticas representan únicamente el 29% del total.

Los resultados anteriores indican que el personal se identifica con el quehacer de la institución, lo cual favorece para el alcance, tanto de los objetivos individuales de los empleados como los generales de la Fundación. Del mismo modo, el tener conocimiento sobre la orientación o rumbo hacia el cual debe

conducirse la Fundación, así como de otros elementos indispensables de la planeación, tales como los presupuestos, programas, procedimientos, entre otros, contribuye de gran manera, al cumplimiento de las expectativas de crecimiento institucional, mediante la eficiencia en la prestación de los servicios.

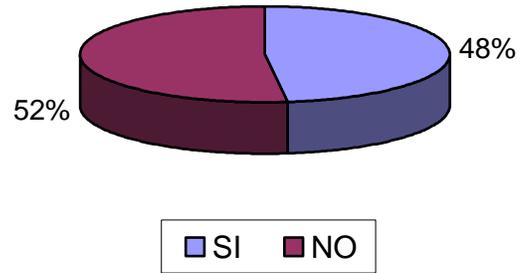
2) ¿Participa en la elaboración de los planes desarrollados por la Fundación?

Objetivo:

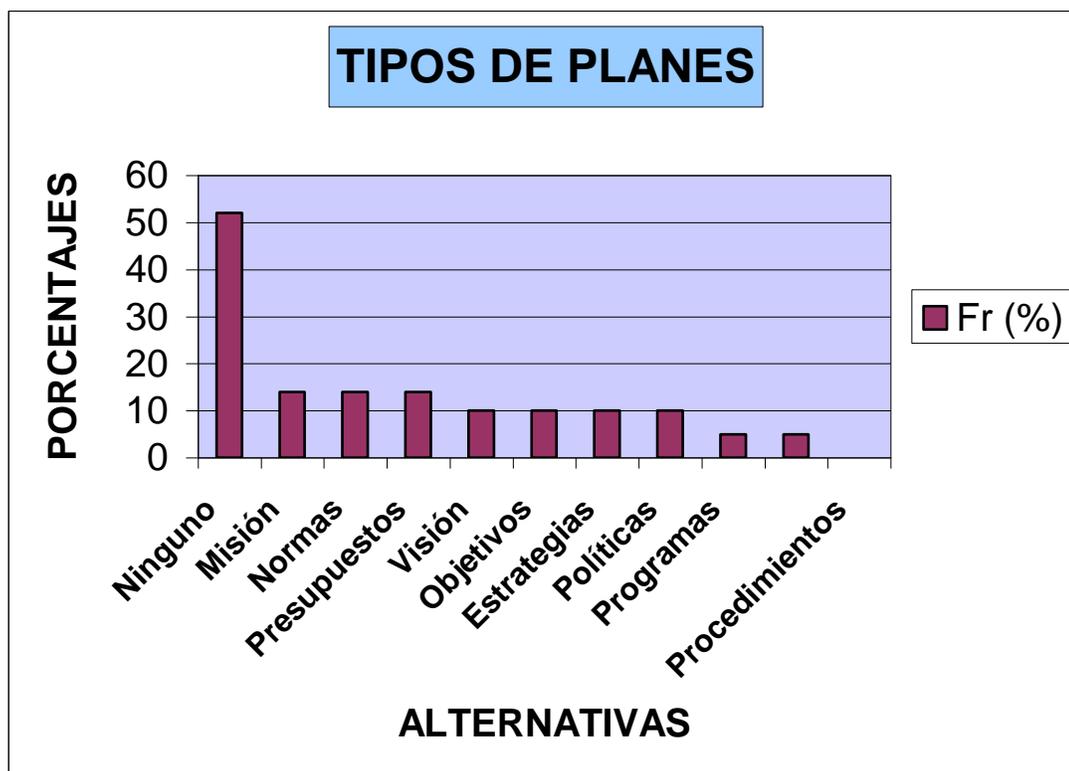
Conocer en qué tipo de planes la alta dirección permite la participación del personal.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
SI	10	48
NO	11	52
TOTAL	21	100

NIVEL DE PARTICIPACION



ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
Ninguno	11	52
Misión	3	14
Normas	3	14
Presupuestos	3	14
Visión	2	10
Objetivos	2	10
Estrategias	2	10
Políticas	2	10
Programas	1	5
Procedimientos	1	5



COMENTARIO

De la totalidad de personas encuestadas, el 52% respondió que no participan en la elaboración de los planes que se desarrollan en FUEDEM; mientras que un 48%, expresó que sí participan.

Los planes administrativos, en los cuales mayormente participa el personal son: la misión, visión y los presupuestos, la cual no es una participación muy representativa. Por otro lado, existe la

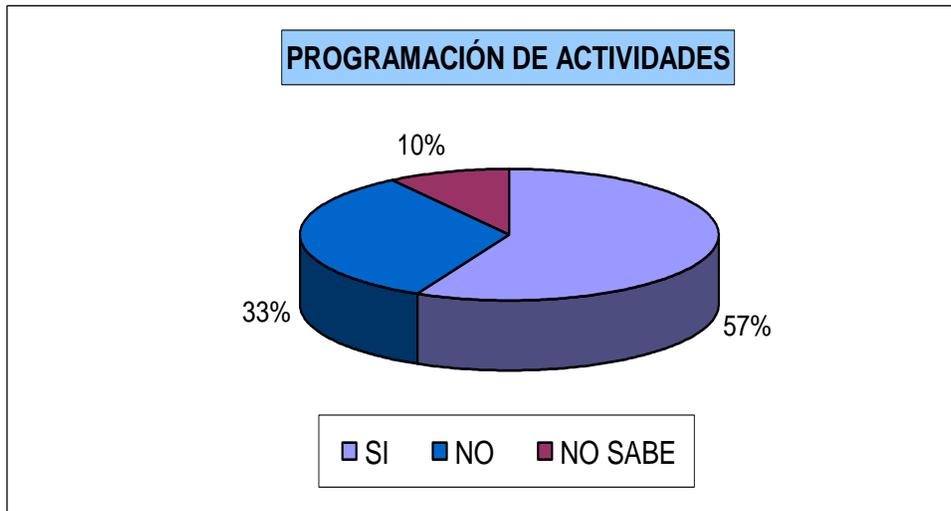
probabilidad de que, quienes estén involucrados sean únicamente los mandos intermedios; lo que puede ocasionar que los empleados no se sientan identificados con los propósitos y el quehacer de la Fundación.

3) ¿La programación de las actividades de trabajo es responsabilidad de cada departamento?

Objetivo:

Investigar si la responsabilidad sobre la programación de actividades le corresponde a cada departamento.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
SI	12	57
NO	7	33
NO SABE	2	10
TOTAL	21	100



COMENTARIO

La mayor parte de personas cuestionadas (57%), respondió que cada departamento tiene la responsabilidad de programar las actividades de trabajo que les corresponde, en tanto que un 33% respondió negativamente, y un porcentaje mínimo del 10% aceptó no tener conocimiento al respecto.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la programación de actividades, en su mayoría, las realiza cada departamento, es decir, que distribuyen las actividades y tareas, en función de las prioridades y objetivos que tiene cada área (administrativa, campañas, consulta externa, óptica y laboratorio óptico). Cabe mencionar que existen opiniones que indican que no todos los departamentos programan sus actividades, posiblemente porque

sirven de apoyo para las demás áreas, tal es el caso del área administrativa.

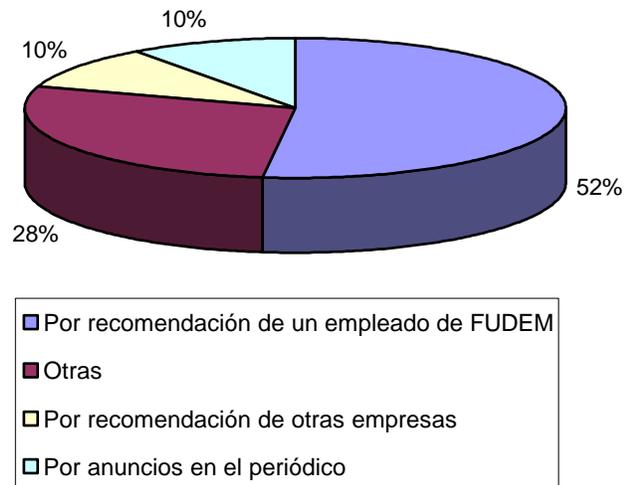
4) ¿Cómo obtuvo su puesto de trabajo en FUEDEM?

Objetivo:

Identificar las principales fuentes de reclutamiento de personal, utilizadas por la Fundación.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
Por recomendación de un empleado de FUEDEM	11	52
Otras	6	28
Por recomendación de otras empresas	2	10
Por anuncios en el periódico	2	10
Total	21	100

FUENTES DE RECLUTAMIENTO



COMENTARIO

La mayor parte de encuestados (52%), manifestó que obtuvo su puesto de trabajo en la Fundación, por recomendaciones de alguno de los empleados de la misma; mientras que el 28% dijo que se empleó a través de empresas dedicadas al reclutamiento de personal. Además, el 10% consiguió su puesto de trabajo por recomendación de otras empresas y por anuncios en el periódico (10%).

De lo anterior, se puede decir que en FUDEM no se han definido claramente las fuentes más adecuadas para reclutar personal, lo cual es fundamental, ya que las personas constituyen uno de los

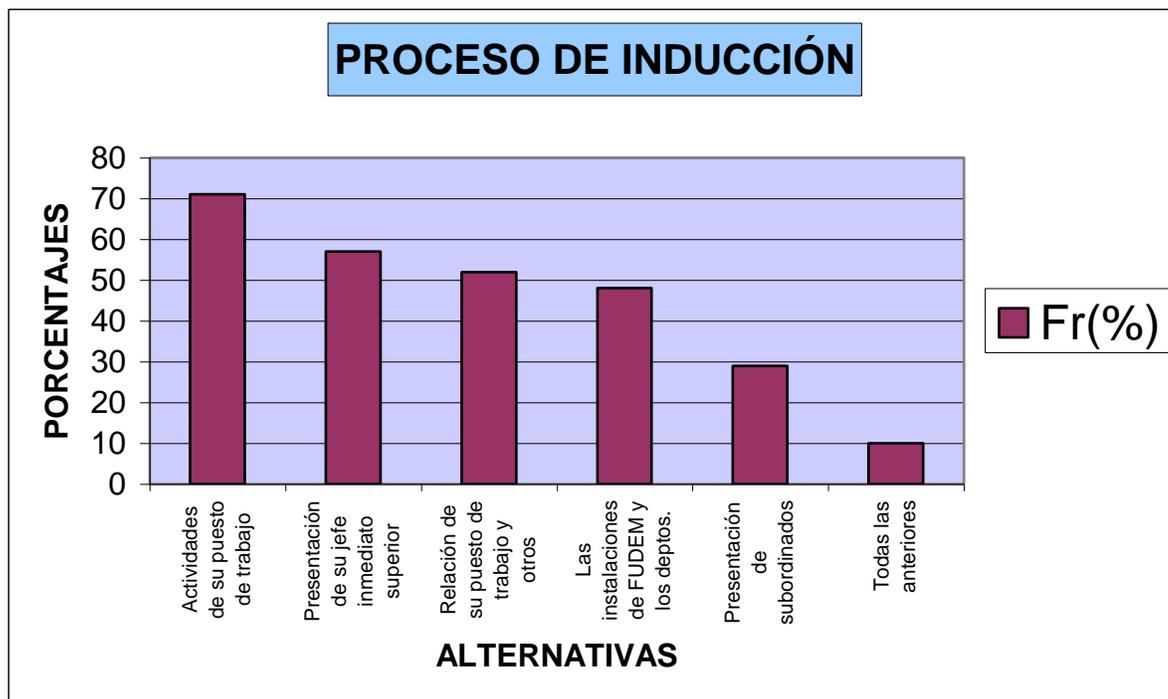
recursos más importantes para la consecución de los objetivos y el desarrollo de la institución.

5) ¿Qué aspectos le fueron dados a conocer cuando comenzó a trabajar en FUDEM?

Objetivo:

Identificar qué aspectos le fueron dados a conocer al personal cuando comenzó a trabajar en la Fundación.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
Actividades de su puesto de trabajo	15	71
Presentación de su jefe inmediato superior	12	57
Relación de su puesto de trabajo y otros	11	52
Las instalaciones de FUDEM y los deptos.	10	48
Presentación de subordinados	6	29
Todas las anteriores	2	10



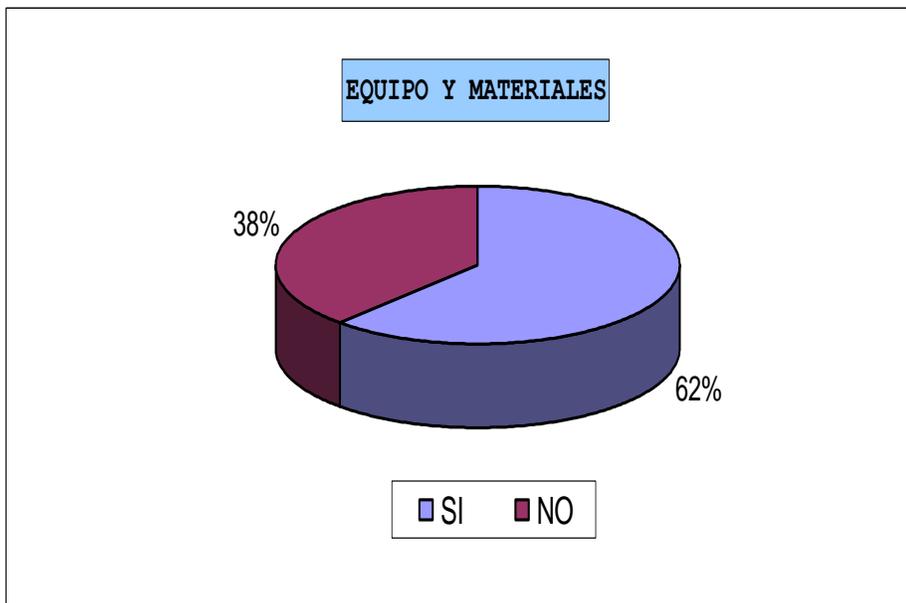
COMENTARIO

El aspecto que mayormente fue dado a conocer, por la Fundación a sus empleados, cuando comenzaron a trabajar, fueron las actividades que corresponden a sus puestos de trabajo (71%). Sin embargo, los demás aspectos planteados a los encuestados arrojaron resultados satisfactorios; por lo que se deduce que el proceso de inducción se desarrolla con eficiencia, contribuyendo a un mejor desempeño del personal.

6) Para el desempeño de sus funciones, ¿se le proporciona el equipo y materiales necesarios?

Objetivo: Conocer si el personal de la Fundación cuenta con el equipo y materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
SI	13	62
NO	8	38
TOTAL	21	100



COMENTARIO

El 62% del total de personas cuestionadas, respondió que se les proporciona el equipo y materiales que requieren para el normal desarrollo de sus actividades. Sin embargo, hay un considerable porcentaje (38%), al cual dicha necesidad laboral no se le está

cubriendo, lo que repercute en una desmejora en la atención a los pacientes que solicitan los servicios prestados por FUEDEM.

7) ¿Realiza funciones que no corresponden a su puesto de trabajo?

Objetivo:

Determinar si los puestos de trabajo están claramente definidos y si los empleados desempeñan actividades que no les corresponden.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr(%)
SI	10	48
NO	11	52
TOTAL	21	100



COMENTARIO

Un 52% del personal encuestado, manifestó que no realiza funciones que no corresponden a su puesto de trabajo. No obstante, el número de personas que se desempeñan otras labores, es grande; por lo que se hace necesario que la Institución defina claramente los manuales de funciones y descripción de puestos que sirvan de apoyo para el conocimiento pleno, por parte de los empleados respecto a sus obligaciones.

8) En su puesto de trabajo, ¿de cuántas personas recibe órdenes?

Objetivo:

Identificar si en la Fundación existe dualidad de mando.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
De tres o más	11	52
De dos	4	19
De una	6	29
Total	21	100



COMENTARIO

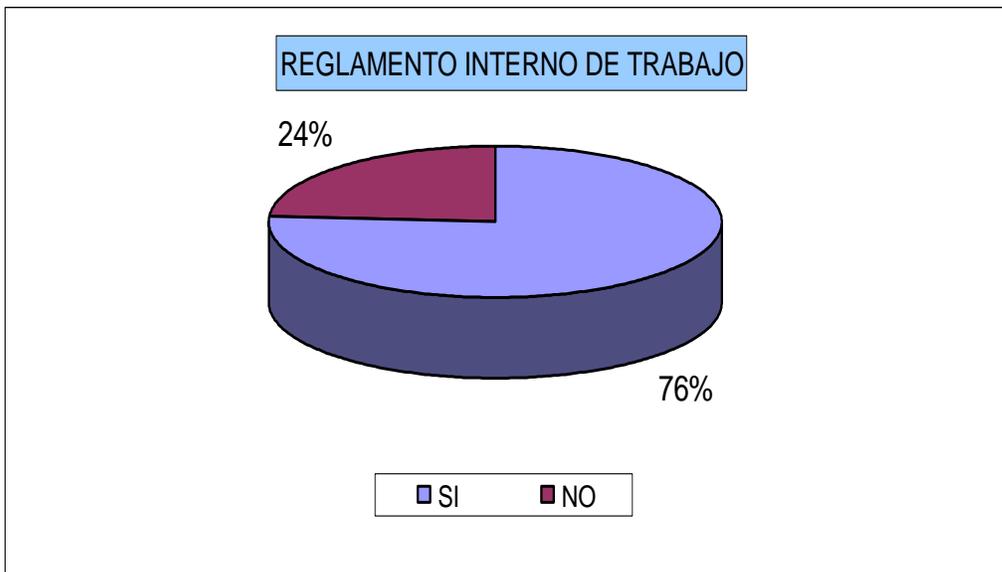
De la totalidad de trabajadores encuestados, un 52% contestó que recibe órdenes de tres o más personas. Es importante que las personas identifiquen claramente a su jefe inmediato superior y que en la medida de lo posible reciban instrucciones únicamente de éste, para evitar duplicidad de órdenes que puedan generar interpretaciones erróneas que perjudiquen el desempeño laboral.

9) ¿Existe reglamento interno de trabajo en FUDEM?

Objetivo:

Investigar si las acciones que realiza el personal, están sujetas a un reglamento interno de trabajo, que contribuya con el ordenamiento de las actividades de la Fundación.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
SI	16	76
NO	5	24
TOTAL	21	100



COMENTARIO

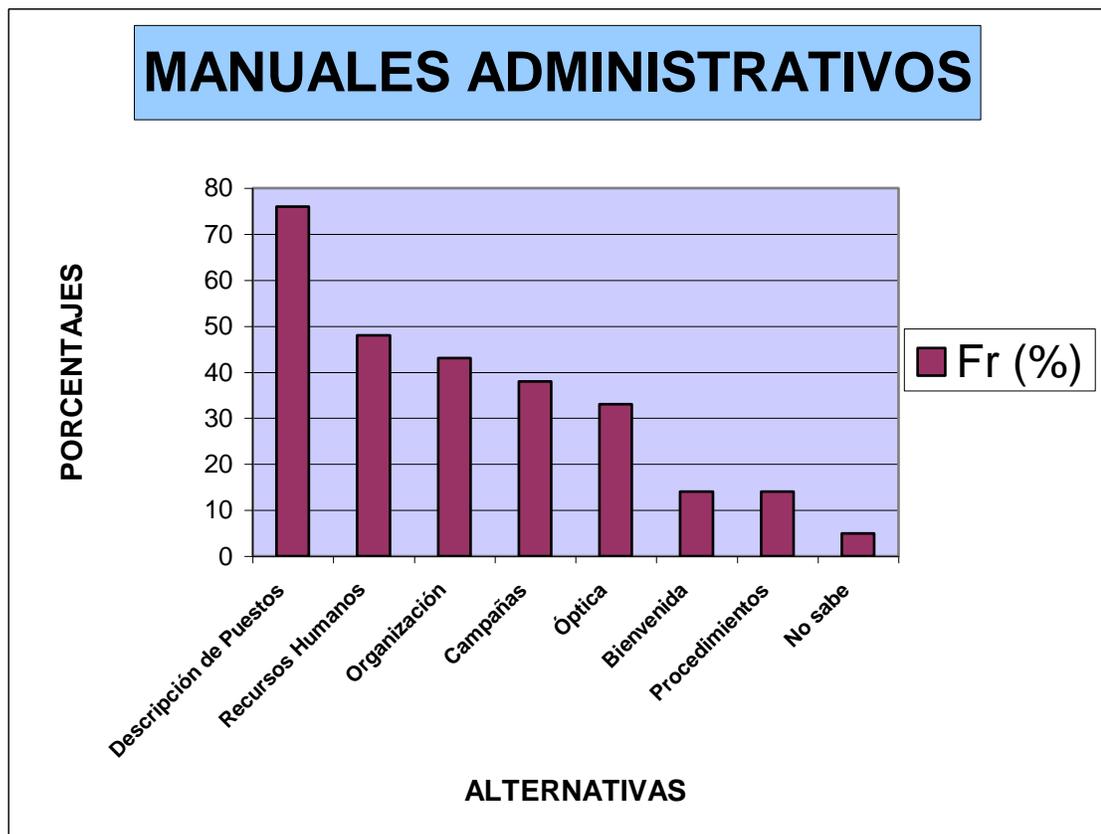
Un 76% de los encuestados afirmó conocer la existencia de un reglamento interno de trabajo. Esta herramienta administrativa es muy útil en las organizaciones para establecer con claridad los límites de las acciones del personal, al interior de la institución, ya que en él se rigen aspectos primordiales como: horarios de trabajo, tipos de permisos, comportamiento de los empleados, entre otros, que influyen en el desarrollo laboral eficiente.

10) ¿Indique los tipos de manuales administrativos con que cuenta la Fundación?

Objetivo:

Determinar el nivel de conocimiento que posee el personal respecto a los manuales administrativos con que cuenta FUDEM.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
Descripción de Puestos	16	76
Recursos Humanos	10	48
Organización	9	43
Campañas	8	38
Óptica	7	33
Bienvenida	3	14
Procedimientos	3	14
No sabe	1	5



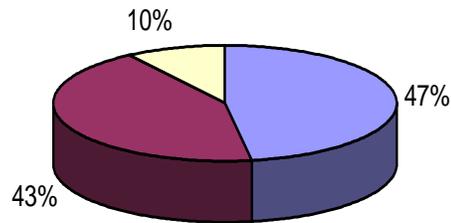
11)¿Considera que los manuales anteriormente mencionados facilitan el desempeño de las actividades, en su puesto de trabajo?

Objetivo:

Determinar en qué medida la existencia de manuales administrativos facilitan el desempeño de las actividades que corresponden a cada puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
SI	10	47
NO	9	43
NO SABE	2	10
TOTAL	21	100

UTILIDAD DE MANUALES ADMINISTRATIVOS



■ SI ■ NO ■ NO SABE

COMENTARIO

Del total de opiniones, el 47% considera que los manuales administrativos facilitan el desempeño de sus actividades; mientras que un 43% respondieron que dichos documentos no representan mucha ayuda, y el 10% restante corresponde a las personas que no tienen conocimiento de los manuales en cuestión.

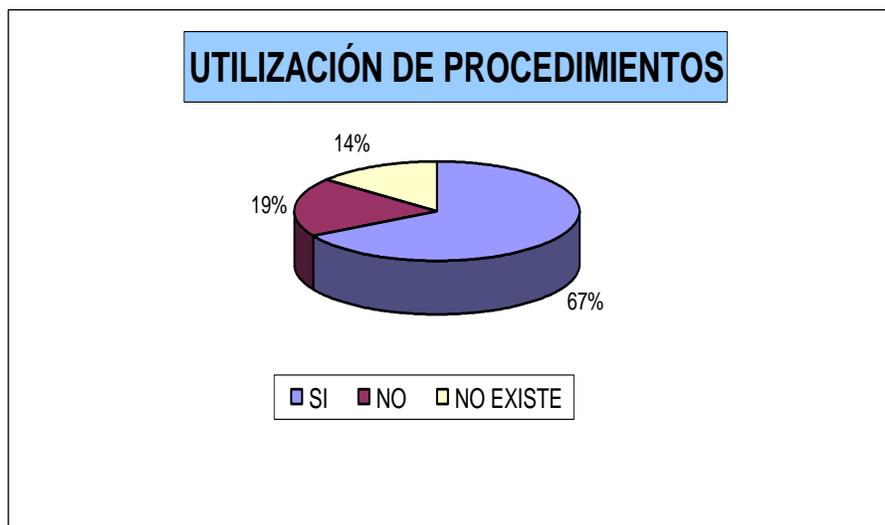
De lo anterior, se deduce que aproximadamente la mitad de personas encuestadas conocen y utilizan adecuadamente los manuales y el resto, aún cuando saben de la existencia de los mismos, no los utilizan de la mejor manera.

12) ¿Desarrolla su trabajo de acuerdo a los procedimientos establecidos en el manual?

Objetivo:

Investigar si el personal desarrolla sus actividades de acuerdo a los procedimientos establecidos en el manual.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
SI	14	67
NO	4	19
NO EXISTE	3	14
TOTAL	21	100



COMENTARIO

El 67% del total de personas cuestionadas, aceptó que realiza su trabajo de acuerdo a los procedimientos establecidos en el manual y el 19% respondió que no los utilizan; mientras que el 14% restante dijo no conocer tales documentos.

Estos resultados indican que los empleados desempeñan sus labores de acuerdo a lo señalado en los manuales, pero sobre todo tienen que realizar las tareas asignadas por sus jefes.

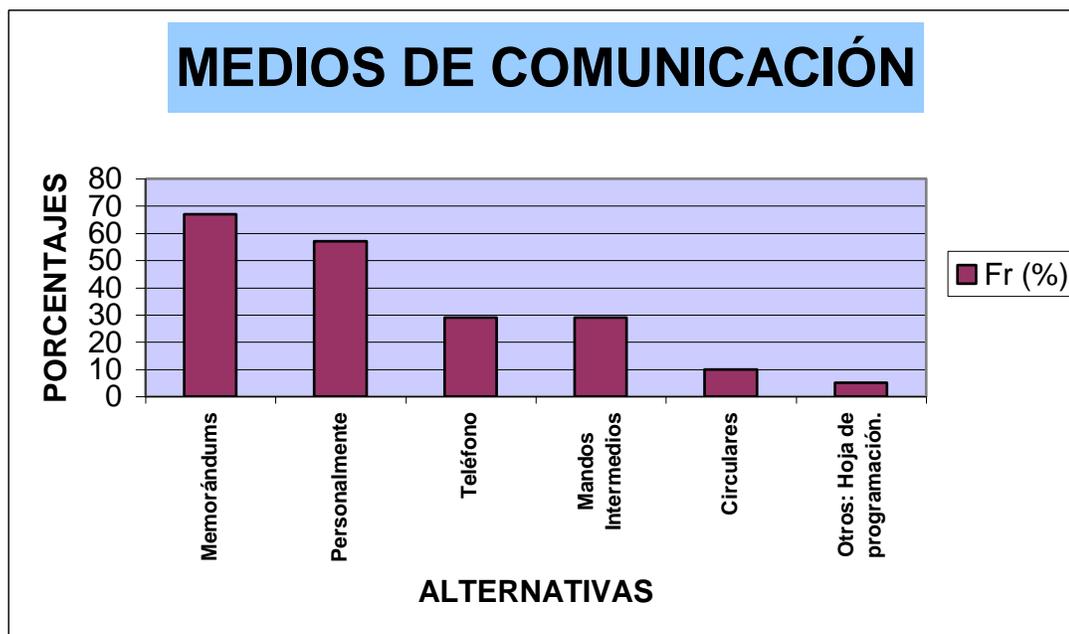
13) ¿Cuál es la forma en la que la administración comunica las órdenes?

Objetivo:

Evaluar cuál es la forma o el medio que utiliza la administración para comunicar las órdenes.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
Memorándums	14	67
Personalmente	12	57
Teléfono	6	29
Mandos Intermedios	6	29
Circulares	2	10

Otros: Hoja de programación.	1	5
------------------------------	---	---



COMENTARIO

El 67% de los encuestados, respondió que el medio de comunicación más utilizado en la Fundación, es el memorándum, seguido de 57% que opinó que las órdenes se comunican personalmente.

Los mandos intermedios y el teléfono son utilizados en igual proporción, y el medio que menos se utiliza son las circulares. Considerando lo anterior, se deduce que en la Fundación se utilizan los medios que más se ajusten a las necesidades y circunstancias, en un momento determinado. Además, los

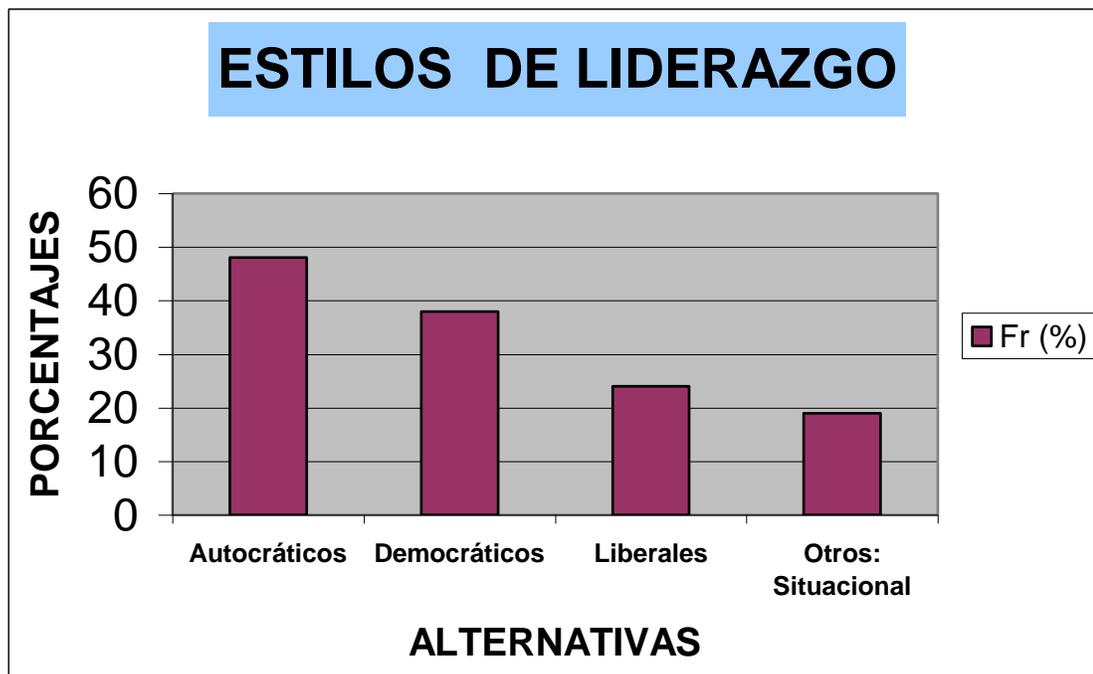
resultados reflejan un nivel aceptable de acercamiento entre los jefes y los subordinados.

14) ¿Cómo considera que son los jefes en FUDEM?

Objetivo:

Determinar el tipo de liderazgo que se practica en la Fundación.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
Autocráticos	10	48
Democráticos	8	38
Liberales	5	24
Otros: Situacional	4	19



COMENTARIO

El tipo de liderazgo que prevalece en la Fundación es el autocrático, de acuerdo a la opinión de un 48% de los encuestados. El 38% considera que sus jefes son democráticos y un 24% los califican como liberales.

Considerando los resultados, se puede verificar que la mayor parte de las decisiones son analizadas y asumidas por los jefes, sin tomar en cuenta otras sugerencias que puedan beneficiar a la institución.

15) De los siguientes incentivos ¿cuáles le proporciona la Fundación?

Objetivo:

Evaluar qué tipos de incentivos proporciona FUDEM para cubrir las necesidades y expectativas del personal.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
Capacitaciones	10	48
Estabilidad laboral	6	29
Buen ambiente de trabajo.	6	29
Prestaciones Adicionales.	6	29
Otros:		
Viáticos	4	19
Descuentos en productos	0	0
Incremento salarial	3	14
Ascensos	2	10
Bonificaciones	1	5



COMENTARIO

Se puede verificar que las capacitaciones en un 48%, representan el incentivo más utilizado por la Fundación. La estabilidad laboral, el buen ambiente de trabajo y las prestaciones adicionales a las de la ley, representan el promedio de los incentivos que reciben, con un 29% cada uno.

Las bonificaciones ocupan el porcentaje más bajo con 5%.

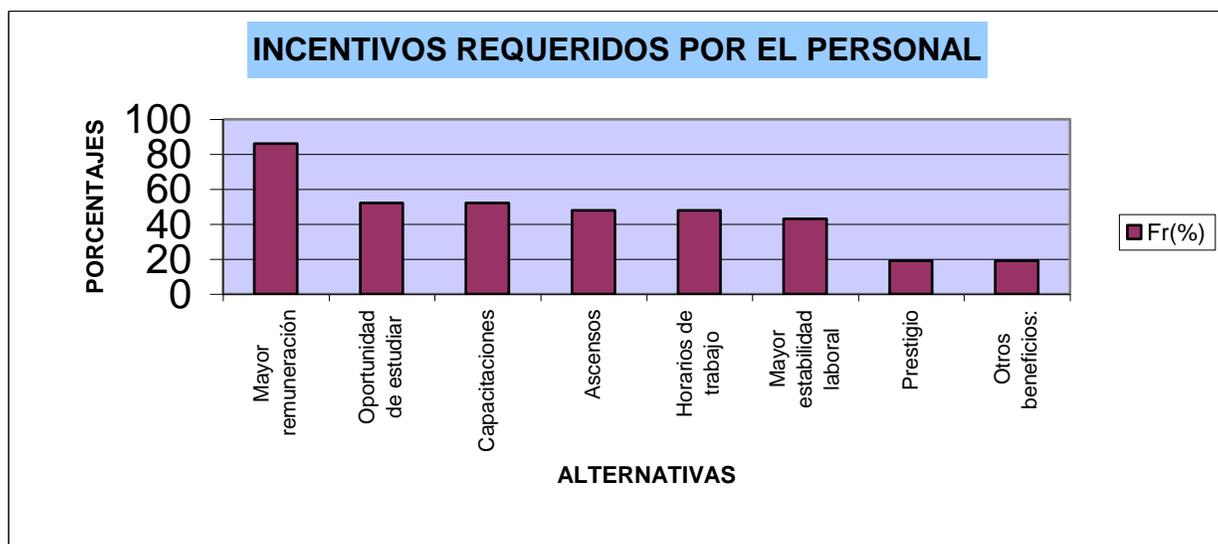
Es importante recalcar que contar con un programa de incentivos diseñado con el propósito de satisfacer las expectativas y necesidades del personal contribuye al buen desempeño de los mismos, ya que sienten motivados y valorados por la institución en la cual trabajan.

16) ¿Qué lo motivaría para cambiarse a otra empresa?

Objetivo:

Identificar los principales motivos por los cuales el personal optaría por trabajar en otra empresa.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
Mayor remuneración	18	86
Oportunidad de estudiar	11	52
Capacitaciones	11	52
Ascensos	10	48
Horarios de trabajo	10	48
Mayor estabilidad laboral	9	43
Prestigio	4	19
Otros beneficios:	4	19
Buen ambiente de trabajo.	0	0



COMENTARIO

Los resultados determinan que el 86% del personal desearía cambiarse a otra empresa, si ésta le ofreciera una mayor remuneración económica; mientras que un 52% considera que lo haría para obtener más capacitaciones y oportunidades de estudiar. El 48% manifestó que lo haría si les ofrecieran ascensos y mejores horarios de trabajo.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que FUDEM no ha realizado una evaluación de las necesidades, oportunidades, motivaciones e inquietudes que pueda tener el personal, para así

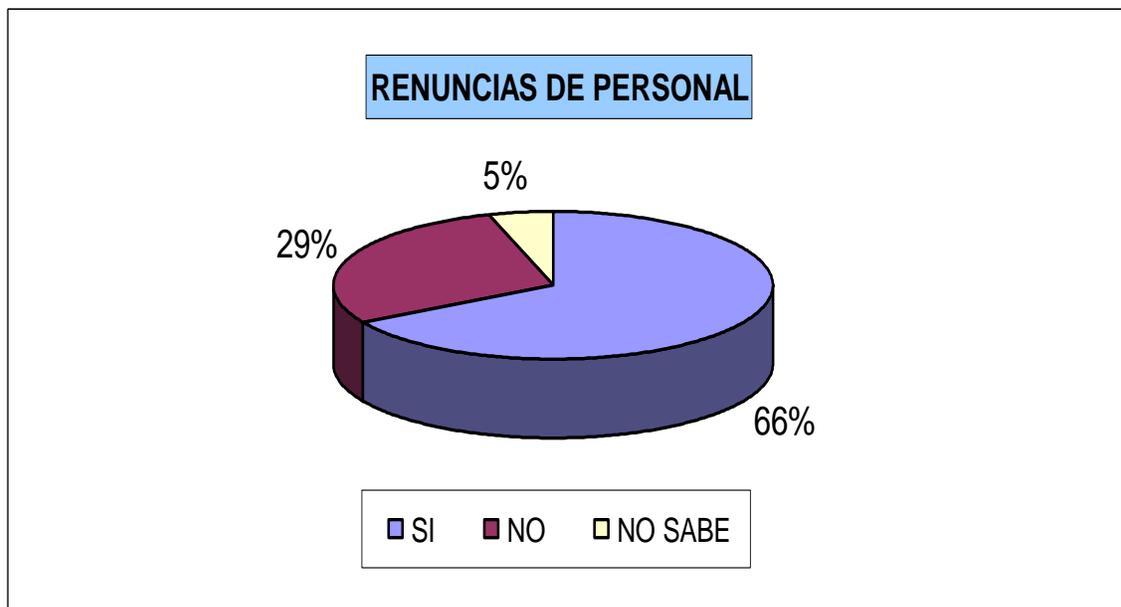
determinar qué tan necesario sería desarrollar algunos programas de incentivos.

17) ¿Existen constantes renunciaciones de personal?

Objetivo:

Conocer la frecuencia con la que se dan renunciaciones del personal en la Fundación.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr(%)
SI	14	66
NO	6	29
NO SABE	1	5
TOTAL	21	100



COMENTARIO

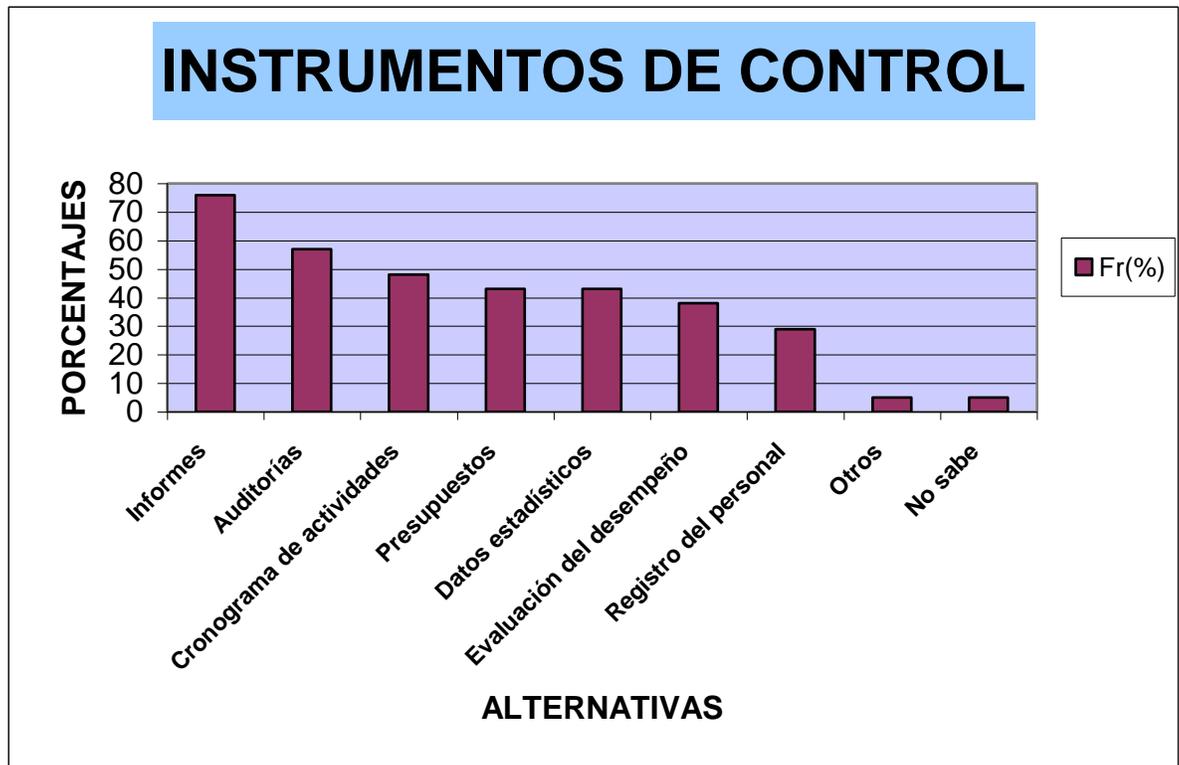
Un 66% del personal manifiesta que las bajas remuneraciones, el insuficiente número de empleados que implica un recargo de trabajo, los desmotiva y les obliga a renunciar. Sin embargo, un 29% afirma que no se dan constantes renunciaciones, sino más bien existen despidos del personal; lo cual refleja la falta de constantes evaluaciones del desempeño del personal, que permitan tomar medidas correctivas al respecto.

18) ¿Cuáles de los siguientes instrumentos de control utiliza la Fundación?

Objetivo:

Identificar los instrumentos de control más utilizados por la institución.

ALTERNATIVAS	Fa	Fr (%)
Informes	16	76
Auditorías	12	57
Cronograma de actividades	10	48
Presupuestos	9	43
Datos estadísticos	9	43
Evaluación del desempeño	8	38
Registro del personal	6	29
Otros	1	5
No sabe	1	5



COMENTARIO

Los resultados reflejan que un 76% opinó que los informes son los más utilizados, el 57% consideró que otro de los más utilizados son las auditorías, seguido de los cronogramas de actividades con 48%.

El uso de los diferentes instrumentos de control contribuyen a que el desempeño de las actividades clave sean lo más cercano posible a lo planificado.

ANEXO N^o. 3

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO DE FUDEM

A.I.: ASESOR INSTITUCIONAL

D.E.: DIRECTOR EJECUTIVO

1. ¿Qué tipo de planes se desarrollan en la fundación?

A.I.: La fundación no ha desarrollado planes concretos. La presidencia ha hecho planes que va asumiendo e integrando a la fundación, pero se está pensando en hacer planes, basándose en un presupuesto, en el corto plazo, no sólo económico, sino también operativo que trace metas para el corto y mediano plazo.

En el largo plazo se pretende elaborar planes sobre el curso y destino de FUDEM, hacia dónde se quiere expandir, lo cual no está documentado, pero se tienen las ideas y los acuerdos de Junta Directiva.

D.E.: Los planes de corto plazo son los desarrollados en FUDEM.

2. ¿Qué contienen los planes de trabajo?

A.I.: Se está trabajando en objetivos que luego se traducen en metas, en políticas; ya que se tienen misión, visión y programas que están totalmente definidos y en lo que más se está trabajando es el curso de lo que hacemos. Las

estrategias se están elaborando para que los programas vayan encaminados para hacerse con eficiencia y eficacia.

En los procedimientos también se está trabajando (están en proceso), hay horarios, permisos, normas y políticas aisladas, es decir, que no están agrupadas o recopiladas en un documento.

El presupuesto se está encaminando al área económica, financiera y operativo.

D.E.: Se cuenta con objetivos, políticas, misión, visión, programas, estrategias y presupuestos. Los procedimientos y normas no están en el plan de trabajo.

3. ¿Qué proyecciones tiene la fundación para el largo plazo?

A.I.: La proyección para el largo plazo es expandirse respecto al alcance del beneficio que nuestro proyecto lleva a la población y quiere hacerse ordenadamente, ya que se cuenta con programas de salud que sean accesibles a la población. La ampliación de este proyecto se pretende hacer a través de sucursales localizadas en regiones con altos niveles de población, comenzando por establecer una en la zona oriental y otra en la zona occidental.

FUDEM también está desarrollando el programa de salud dental, es decir, que actualmente la fundación presta servicios de salud visual y dental.

D.E.: Las proyecciones que se tienen para el largo plazo son básicamente: tener instalaciones propias e implementar nuevos proyectos.

4. ¿Quiénes son los responsables de elaborar los planes para la fundación?

A.I.: Los responsables de elaborar los planes son la Junta Directiva, la Presidencia y el Equipo de Dirección (Director Ejecutivo y Asesor Institucional)

D.E.: Los responsables son los jefes de departamento.

5. ¿Quiénes colaboran en la elaboración de los planes?

A.I.: La Junta Directiva colabora en asuntos y temas específicos, por medio de ellos se tienen colaboradores y asesores para cada tema en especial.

D.E.: Los jefes de departamento.

6. ¿Qué organismos nacionales colaboran con la fundación?

A.I.: Algunas instituciones nacionales son:

Institución	Tipo de ayuda
FUSAL	Colabora en aspectos de salud en general .
Especialistas asesores (Grupo de consulta)	Orientan en cuanto a corrección de problemas visuales.

Orden de Malta	Donaciones de medicamentos
Compañía aseguradora	Proporciona facilidades para los Seguros de vehículos y el personal.
TACA	Proporciona los pasajes aéreos para Especialistas o grupos.

D.E.: se recibe ayuda de empresas privadas como la fundación Mesa Ayau, la cual proporciona fondos para el programa de cirugías.

7. ¿Qué organismos internacionales colaboran con la fundación?

A.I.: algunas instituciones internacionales son:

Nombre de la Institución	Tipo de Ayuda
Operation Eyesight Universal (OEU)	Financia el proyecto de cirugía para cataratas
Christophel Blinden Mission (CBM)	Financia programas contra la ceguera hasta que se vuelvan Autosostenibles.
Optometristas voluntarios (VOSH)	Grupo de especialistas internacionales.
Direct Relief	Donaciones de medicamentos

D.E.: Las principales instituciones internacionales que colaboran con la fundación son: CBM y OEU, las cuales proporcionan materiales para cirugías.

8. ¿En qué fecha se elaboró el organigrama actual para la fundación?

A.I.: Se elaboró durante los meses de enero y febrero del presente año.

D.E.: Se elaboró durante enero y febrero de 2003.

9. ¿Quién es el responsable de actualizar o modificar el organigrama?

A.I.: La Presidencia

D.E.: El asesor institucional

10. ¿Quién aprueba las modificaciones realizadas del organigrama?

A.I.: La Presidencia

D.E.: La Junta Directiva

11. ¿Considera que el organigrama actual se ajusta a las necesidades organizacionales que se presentan en la fundación?

A.I.: Sí, pero se está revisando para adecuarlo a las necesidades operativas y directivas de la fundación.

D.E.: No, porque no ha sido analizado a fondo.

12. ¿Con cuáles de los siguientes manuales administrativos cuenta la fundación?

A.I.: Los siguientes manuales administrativos se están preparando:

- ◆ De bienvenida
- ◆ De procedimientos
- ◆ De descripción de puestos, el cual se está depurando.
- ◆ De recursos humanos.
- ◆ Manual de organización.

D.E.: Con el manual de descripción de puestos.

13. ¿Cómo se le dan a conocer los manuales al personal?

A.I.:

Manuales	Cómo
De Organización	Se explicará en cada departamento.
De Bienvenida	Se le proporciona a cada empleado Cuando empieza a trabajar.
De Procedimiento	Se detallará en un instructivo que Especifique las tareas de cada puesto
De recursos humanos	Se dará a conocer durante la ejecución

D.E.: El manual de descripción de puestos se les entrega personalmente, a través de memorándums y en reuniones verbales.

14.¿Con cuánto personal cuenta cada departamento o área de la fundación?

A.I.:

Departamento o área	N° de Empleados
Administrativo	10
Consulta externa	11
Óptica y laboratorio	10
Campañas	6
Técnico (equipo médico)	11
Dental	4

D.E.:

Consulta externa	9
Óptica y laboratorio	9
Administrativo	7
Campañas	7
Médicos	11
Dental	3

15.¿Qué tipo de procedimientos tienen establecidos?

A.I.:

Departamento	Procedimientos
Recursos humanos	Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Financiero	Registro de ingresos-egresos, contabilidad y costos.
Consulta externa	Pacientes de primera vez, de control y Campañas.
Otras	Consulta de oftalmología, optometría, Tratamientos especiales y cirugías.

D.E.:

Financiero	Manejo de fondos de efectivo y de Compras.
Atención a clientes	Servicio social y quirófano.
Operaciones	De vehículos y de campañas.

16.¿Existe un reglamento interno de trabajo?

A.I.: Se está reestructurando y no se les ha dado a conocer al personal.

D.E.: El reglamento interno está en proceso.

17.¿Se les ha dado a conocer a los empleados ese reglamento?

A.I.: No, el personal no lo conoce

D.E.: No lo conoce el personal.

18.¿Qué medios utilizan para comunicarse con el personal?

A.I.: Se utilizan los siguientes medios:

Escritos

Pequeñas notas
Periódicos murales
Memorándums

Verbales

Reuniones por departamento
Reuniones bilaterales

D.E.: Los medios más utilizados son:

Escritos

Memorándums

Verbales

Reuniones bilaterales
Reuniones generales
Reuniones por departamento

19.¿En que tipo de actividades hay más participación del personal?

A.I.: Participan más en la fiesta de fin de año.

D.E.: En las fiestas de fin de año.

20.¿Qué tipo de actividades informales promueve la fundación?

A.I.: En las fiestas de fin de año. Las vacaciones son individuales.

D.E.: En las fiestas de fin de año.

21.¿Cuál es el estilo de liderazgo que se practica en la fundación?

A.I.: Es autocrático

D.E.: Autocrático

22.¿Qué incentivos utiliza para motivar al personal?

A.I.: se ofrecen capacitaciones, estabilidad laboral, buen ambiente de trabajo, prestaciones adicionales a las de la ley, descuentos al comprar lentes.

D.E.: se dan capacitaciones, bonificaciones, prestaciones adicionales (lentes gratis y al costo para familiares, consulta gratis).

23.¿Cuál es la tasa de rotación de personal? (porcentualmente)

A.I.: Está en el rango de 10 - 15%

D.E.: Es de 0 - 5%

24.¿Cuál es la principal causa de rotación de personal?

A.I.: La falta de desempeño, de conciencia y de responsabilidad laboral.

D.E.: Las personas retiradas de su cargo es porque no rinden como debe ser.

25.¿Qué métodos de supervisión utiliza?

A.I.: Se aplica la revisión del tiempo de trabajo y la supervisión sobre la marcha.

D.E.: Se utiliza la supervisión sobre la marcha, la medición del tiempo y la imposición de metas.

26.¿Qué tipo de problemas se presentan con mayor frecuencia en FUDEM influyen en el desempeño del personal?

A.I.: El no seguimiento de órdenes, chismes e intrigas, envidias e inconformidad entre el personal.

D.E.: El no seguimiento de órdenes y situaciones personales de los empleados.

27.¿Qué técnicas de control utiliza la institución?

A.I.: Se elaboran informes, estadísticas, Cronograma de actividades, evaluaciones del desempeño, auditorias externas, registros de personal.

D.E.: Informes, datos estadísticos, Cronograma de actividades, evaluaciones del desempeño, auditorias y registros de personal.

28.¿Qué estados financieros se elaboran en la institución?

A.I.: Se elabora el balance general, el estado de resultados, estado de flujo de efectivo.

D.E.: Balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, costeo de actividades específicas (proyectos).

29. ¿Qué tipo de auditoria realizan en la fundación?

A.I.: Se realizan auditorias externas.

D.E.: Auditoria externa.

30. ¿En que áreas realizan la auditoria?

A.I.: En área financiera

D.E.: En las áreas financiera, administrativa y fiscal.

31. ¿Qué tipo de registros epidemiológicos realizan?

A.I.: Se llevan estadísticas de patologías, número de pacientes atendidos diariamente, en campañas, censos de clínica, de pacientes citados y de pacientes que están en control.

D.E.: Se cuenta con censos de pacientes atendidos y se elaboran informes estadísticos.

32. ¿Cómo llevan el registro epidemiológico?

A.I.: Los registro se llevan manualmente y mecanizados.

D.E.: Los censo de pacientes atendidos se realizan de forma manual y los informes estadísticos de forma mecanizada.

33. ¿Cada cuánto tiempo revisa la gerencia el registro epidemiológico?

A.I.: Se revisan semanalmente.

D.E.: Se revisan diariamente.

34.¿Qué utilidad tiene para la gerencia?

A.I.: Son indicadores que permiten revisar el sistema de atención, así como para hacer los reportes que se presentan a las instituciones que colaboran con la fundación y, por ende, para captar más ayuda y apoyo internacional.

D.E.: Indican lo que está pasando en cuanto a la afluencia de pacientes y para decidir cuándo se hace necesario utilizar estrategias que atraigan más pacientes.

35.¿Qué recomendaciones o sugerencias podría dar para mejorar la gestión administrativa de FUEDEM?

A.I.: Mejorar la capacidad de gestión administrativa mediante el fortalecimiento de los jefes de departamento, los cuales actualmente no tienen los criterios que les permitan discernir y tomar decisiones acertadas, y de esta manera pasar de un sistema autocrático a un sistema de delegación.

D.E.: Fortalecer los mandos medios con el propósito de lograr una mayor delegación de funciones y niveles jerárquicos.

ANEXO No. 4

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL MÉDICO DE FUEM

MOF: MÉDICO OFTALMÓLOGO

MOP: MÉDICO OPTOMETRISTA

1. ¿Por cuánto tiempo está contratado en su puesto de trabajo?

MOF1: un año

MOF2: ocho horas

MOP1: un año

MOP2: un año

MOP3: tres años

2. ¿Cuántos pacientes atiende, en promedio, durante su horario de trabajo?

MOF1: 42 pacientes

MOF2: 42 pacientes

MOP1: 20 pacientes

MOP2: 25 pacientes

MOP3: 25 pacientes

3. ¿Quién le asigna el número de pacientes que usted atiende?

MOF1: *Recepcionista de consulta externa*

MOF2: Está establecido en el contrato

MOP1: Jefe de consulta externa

MOP2: Secretaria de clínica

MOP3: Jefe de consulta externa

4. ¿Cuántos pacientes considera adecuado atender por hora?

MOF1: 5 ó 6 *pacientes*

MOF2: *de 4 a 6 pacientes*

MOP1: 5 pacientes

MOP2: 5 pacientes

MOP3: 5 pacientes

5. ¿Qué actividades realiza además de atender pacientes?

MOF1: *escribir censos, llamar a pacientes y originar historial.*

MOF2: *cirugías, campañas y consultas*

MOP1: campimetrías y capacitaciones a personas

MOP2: asistir a campañas

MOP3: ninguna

6. De las actividades anteriores, ¿cuáles cree que no le corresponde desarrollar?

MOF1: *todas, porque son labores secretariales*

MOF2: *ninguna*

MOP1: pienso que todo profesional debe involucrarse en todo lo que le corresponde a su carrera

MOP2: no responde

MOP3: no responde

7. ¿Qué lo motiva a trabajar en FUEDEM?

MOF1: el servicio a los más necesitados y la posibilidad de la expansión en el campo médico oftalmólogo.

MOF2: la filosofía original de la institución.

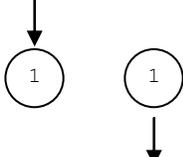
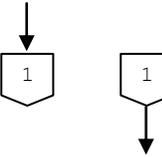
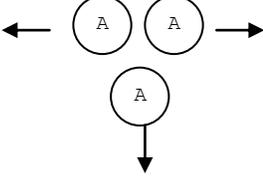
MOP1: practicar y aumentar los conocimientos y la ayuda que se puede brindar a los pacientes

MOP2: espíritu de servicio a las personas de escasos recursos

MOP3: mi ejercicio profesional, atención a personas de bajos recursos, la misión de la fundación.

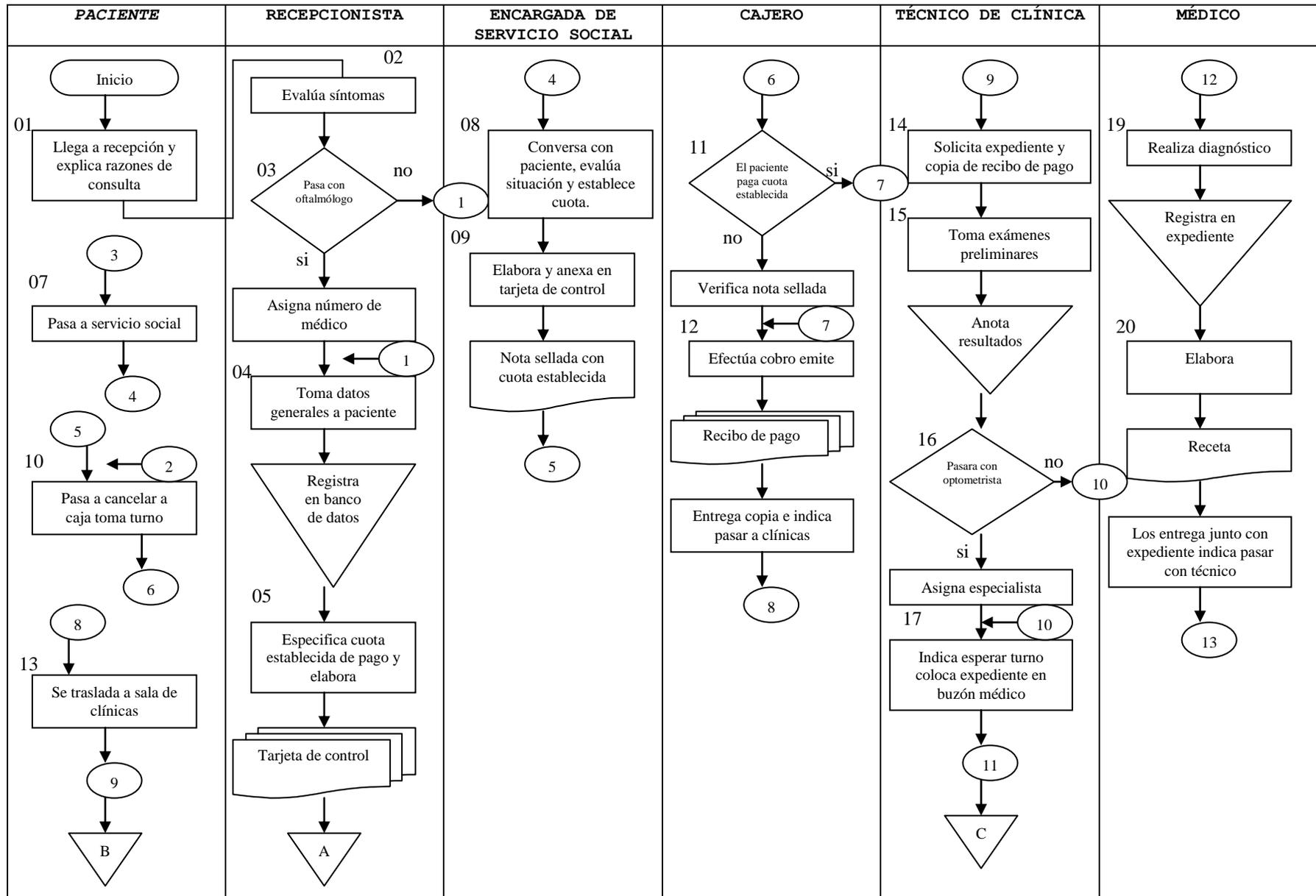
ANEXO No. 5

SIMBOLOGÍA UTILIZADA.

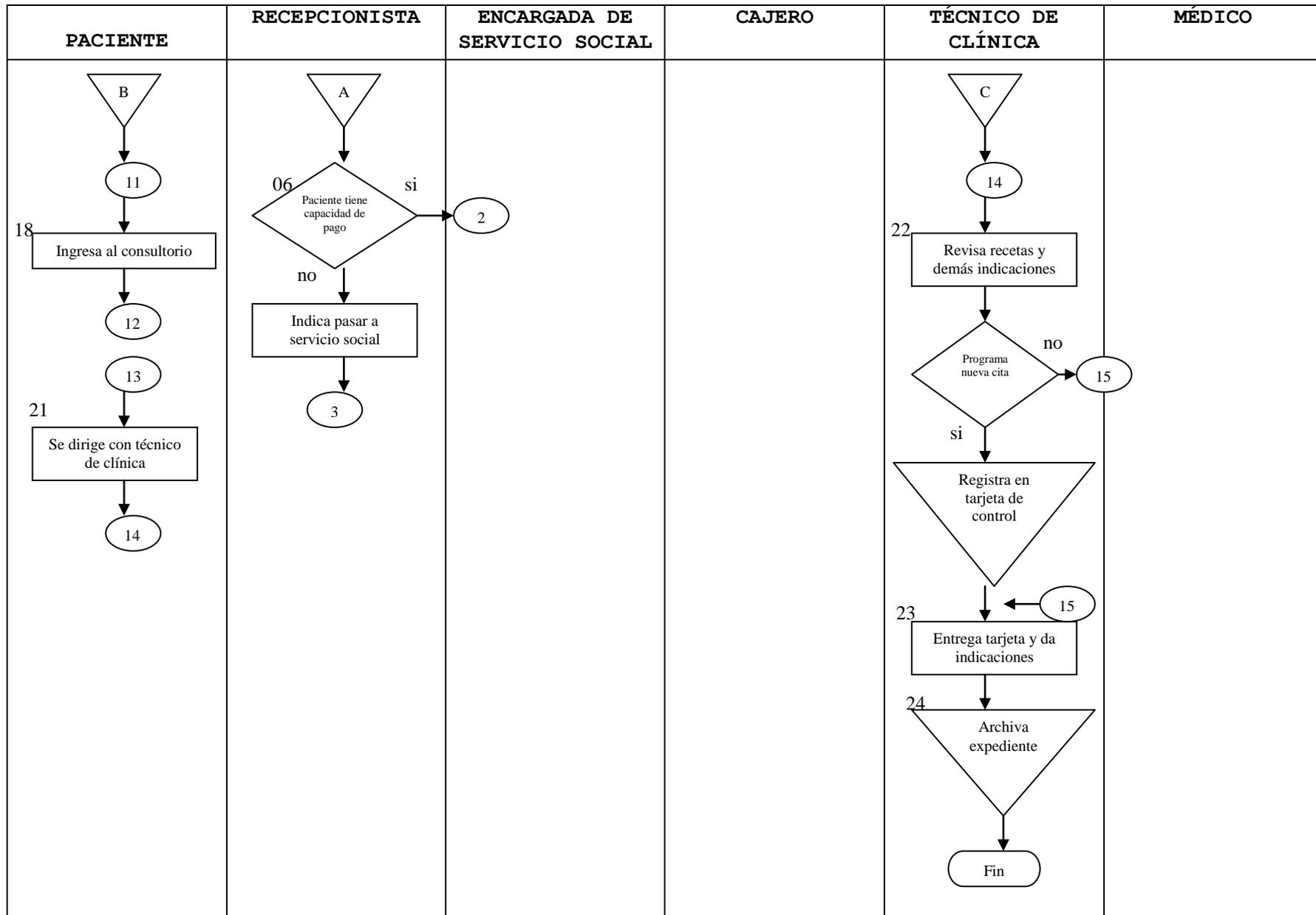
SÍMBOLO	REPRESENTA
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se utiliza para indicar el inicio y el final del procedimiento.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acción, operación, paso, etc. Indica las acciones que realizan las unidades u personas involucradas en el procedimiento.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Documento. Aparece cuando este es elaborado por primera vez.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Juego completo de un solo documento y sus copias.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conectores de entrada y salida, entre renglones de la misma pagina en la que continua el diagrama de flujo.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conectores de salida y entrada, entre renglones de una pagina y otra, en la que continua un diagrama de flujo.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conectores en salida y entrada, cuando implica el regreso de una operación ya realizada, o que se adelanta a otra dependiendo de la situación que se presente.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Archivo: registro de datos.

ANEXO No. 6

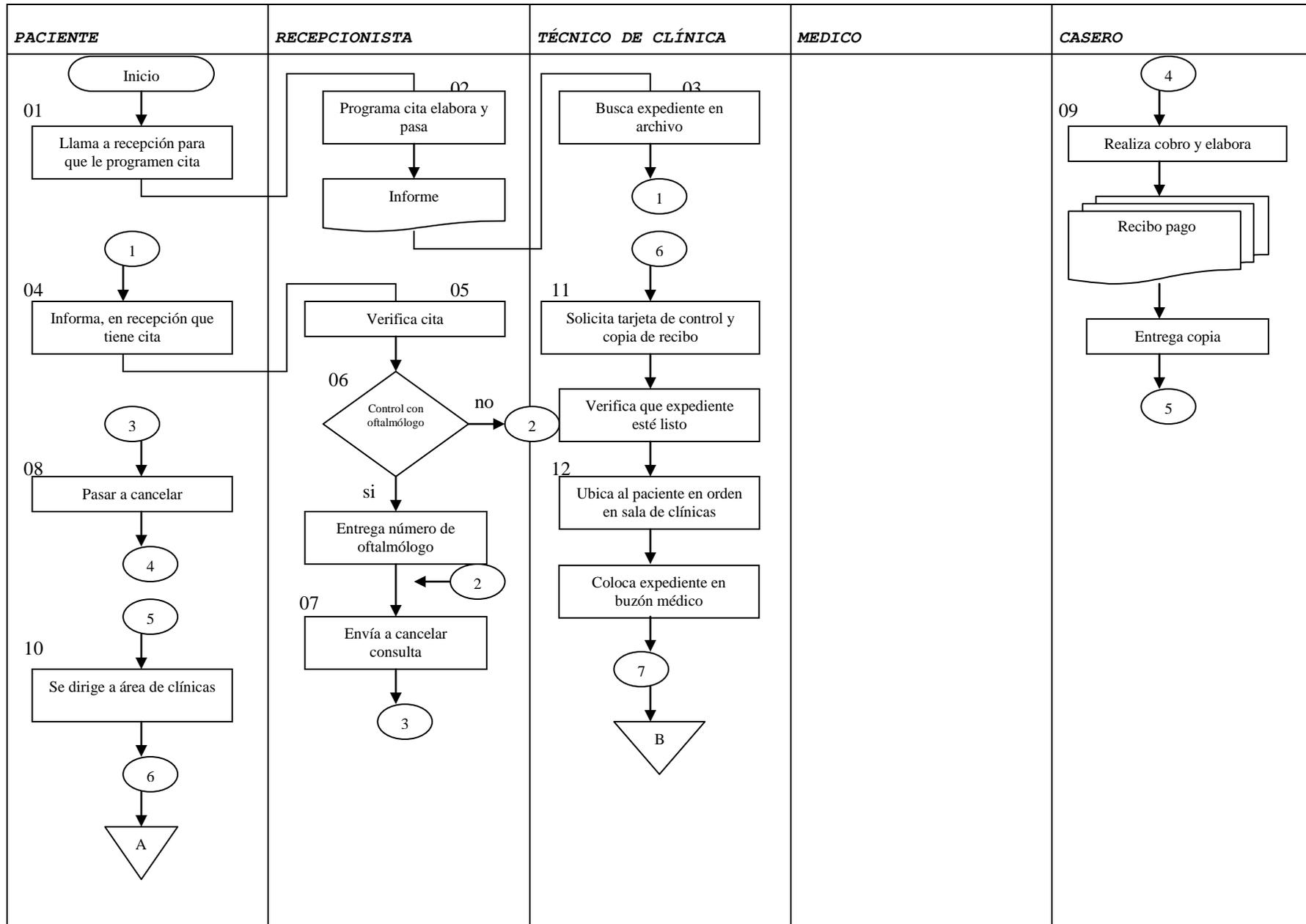
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONSULTA EXTERNA PACIENTES DE PRIMERA VEZ



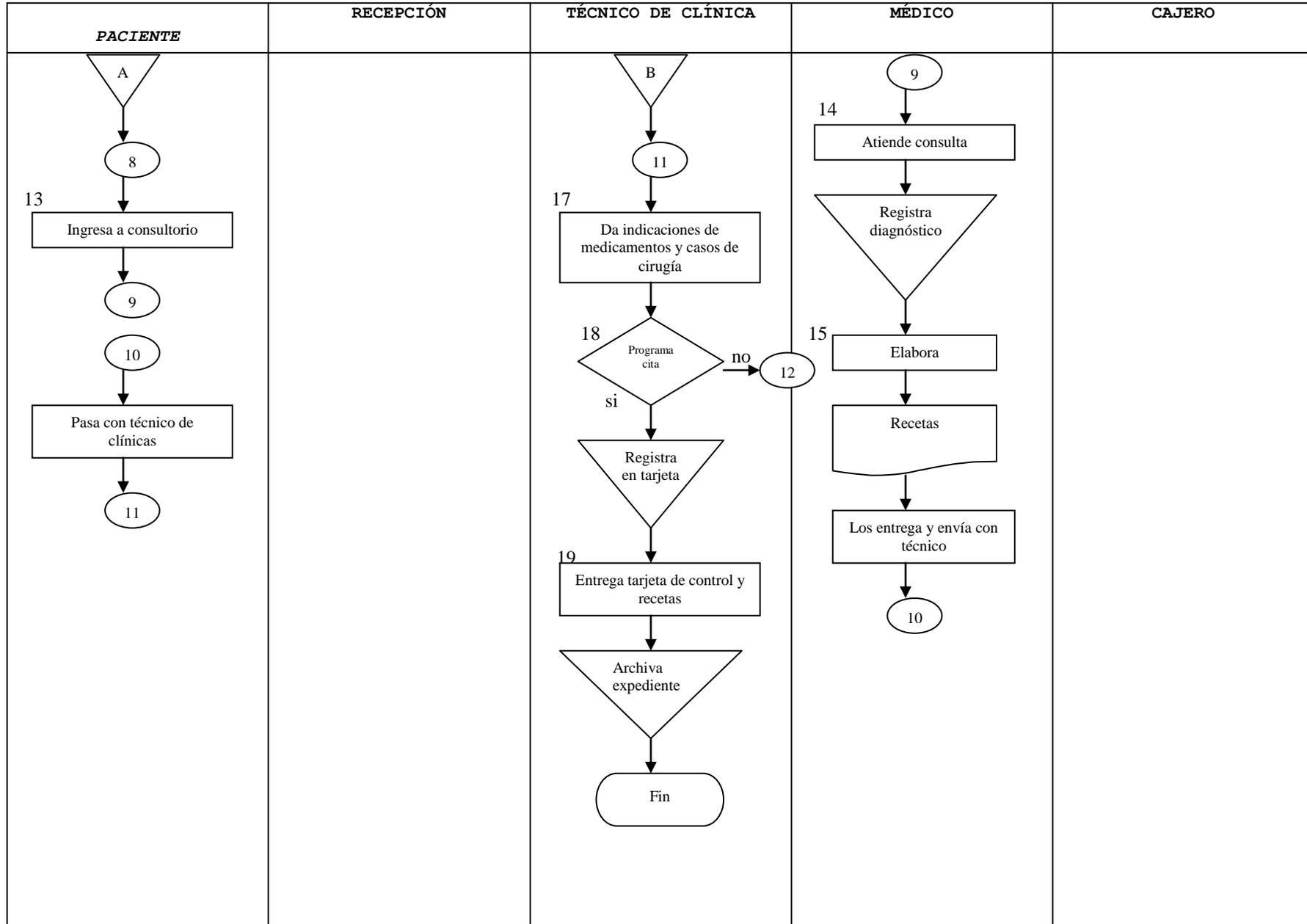
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONSULTA EXTERNA PACIENTES DE PRIMERA VEZ



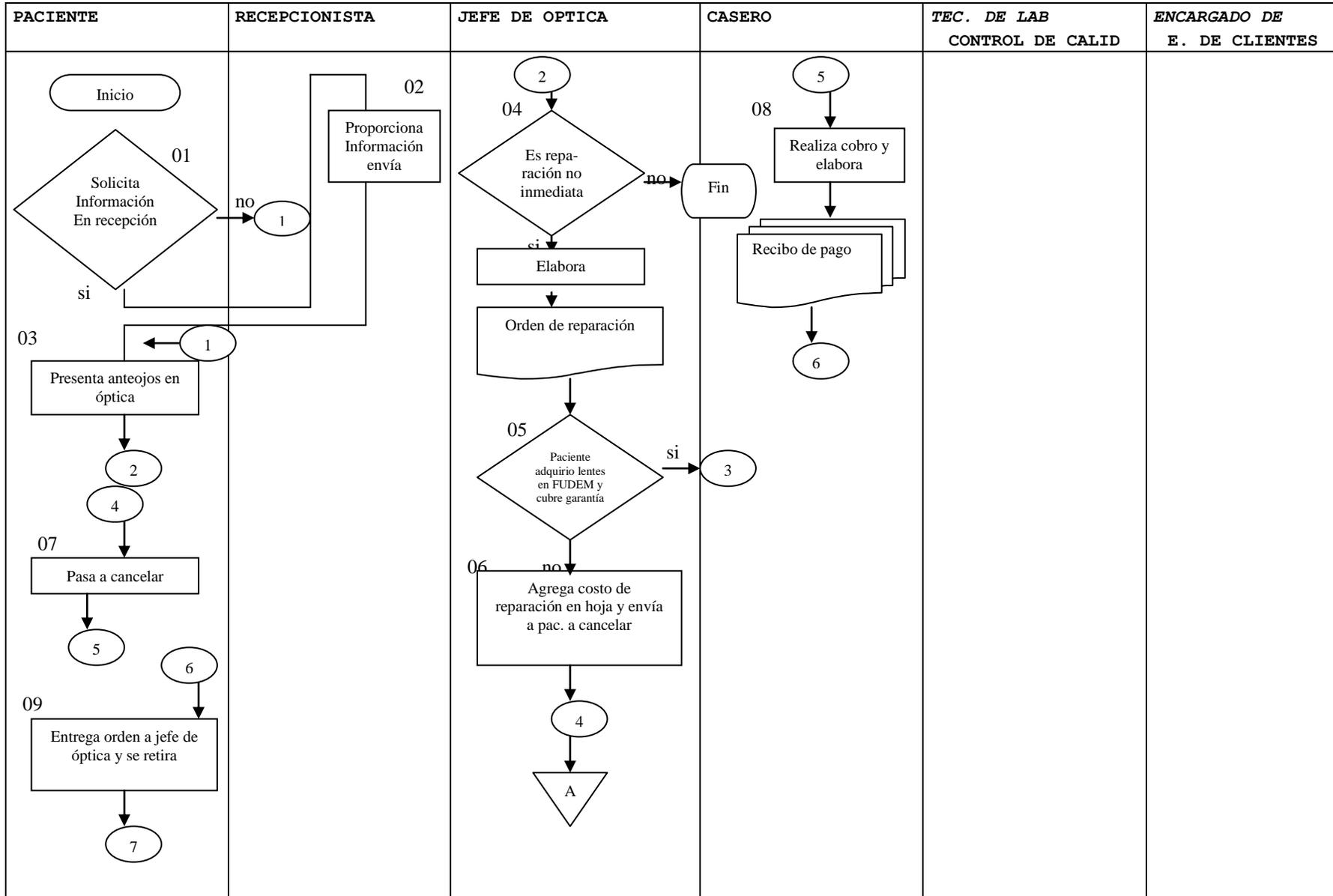
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONSULTA EXTERNA PACIENTES DE CONTROL



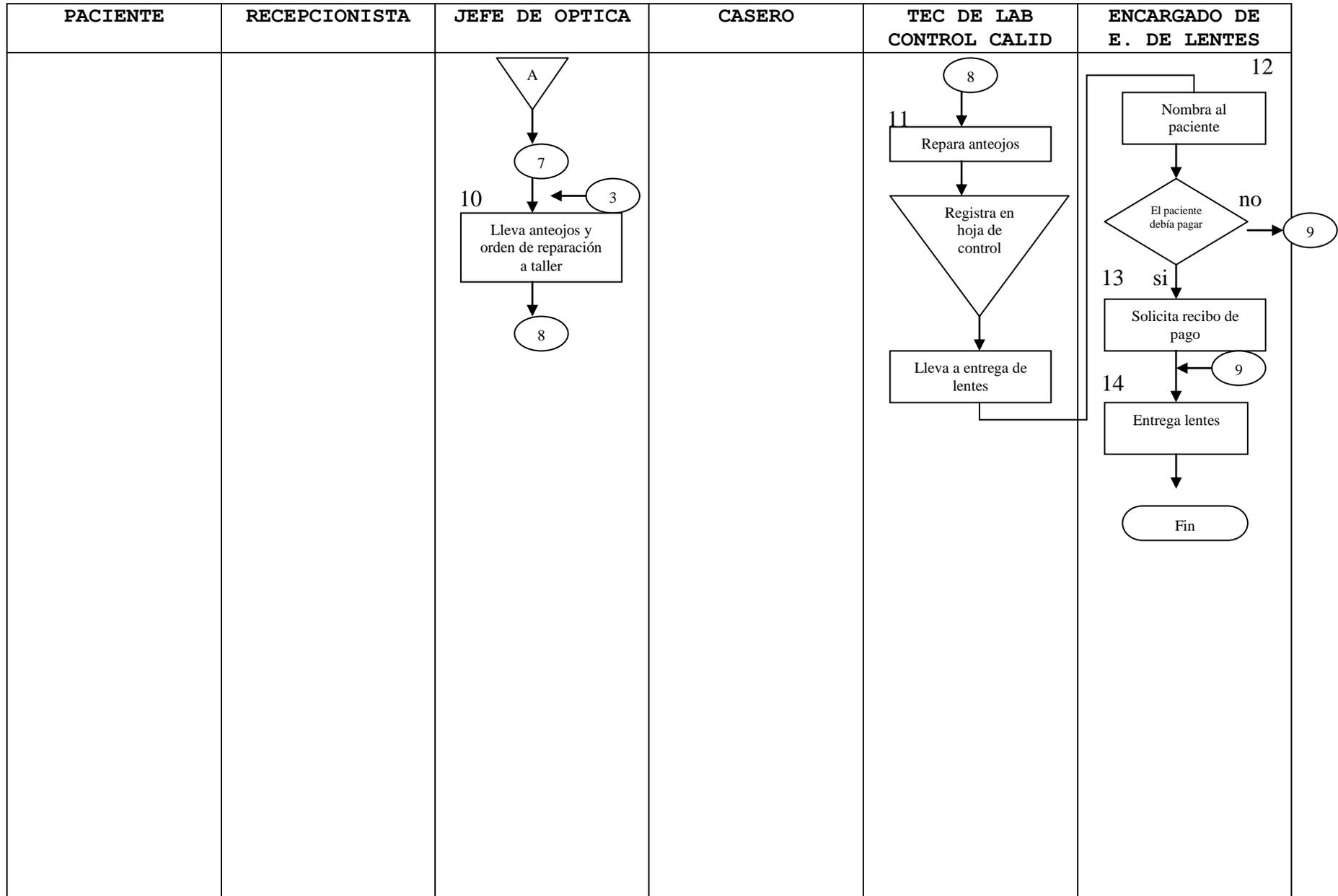
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO CONSULTA EXTERNA PACIENTES DE CONTROL



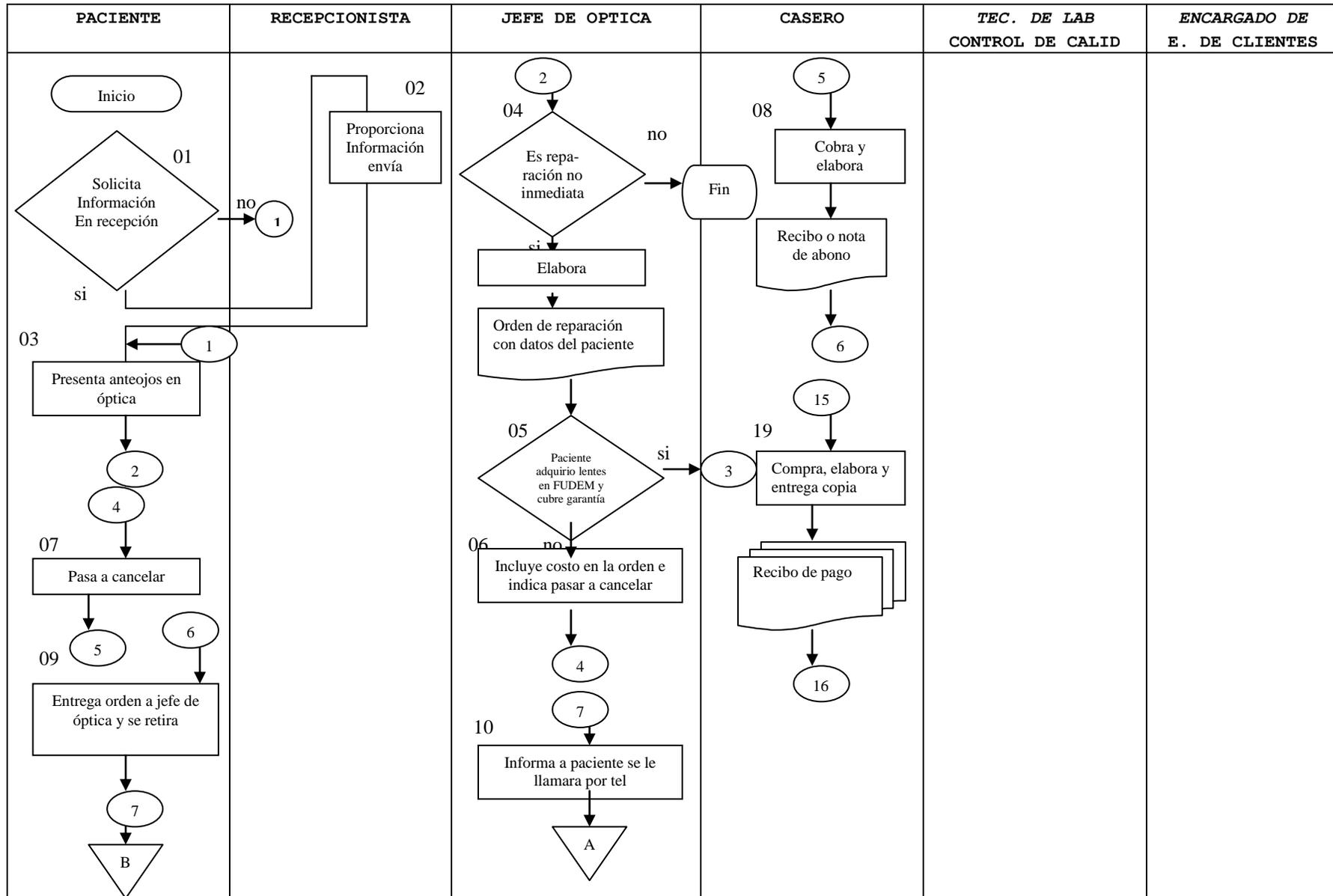
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO REPARACIÓN INMEDIATA DE ANTEOJOS



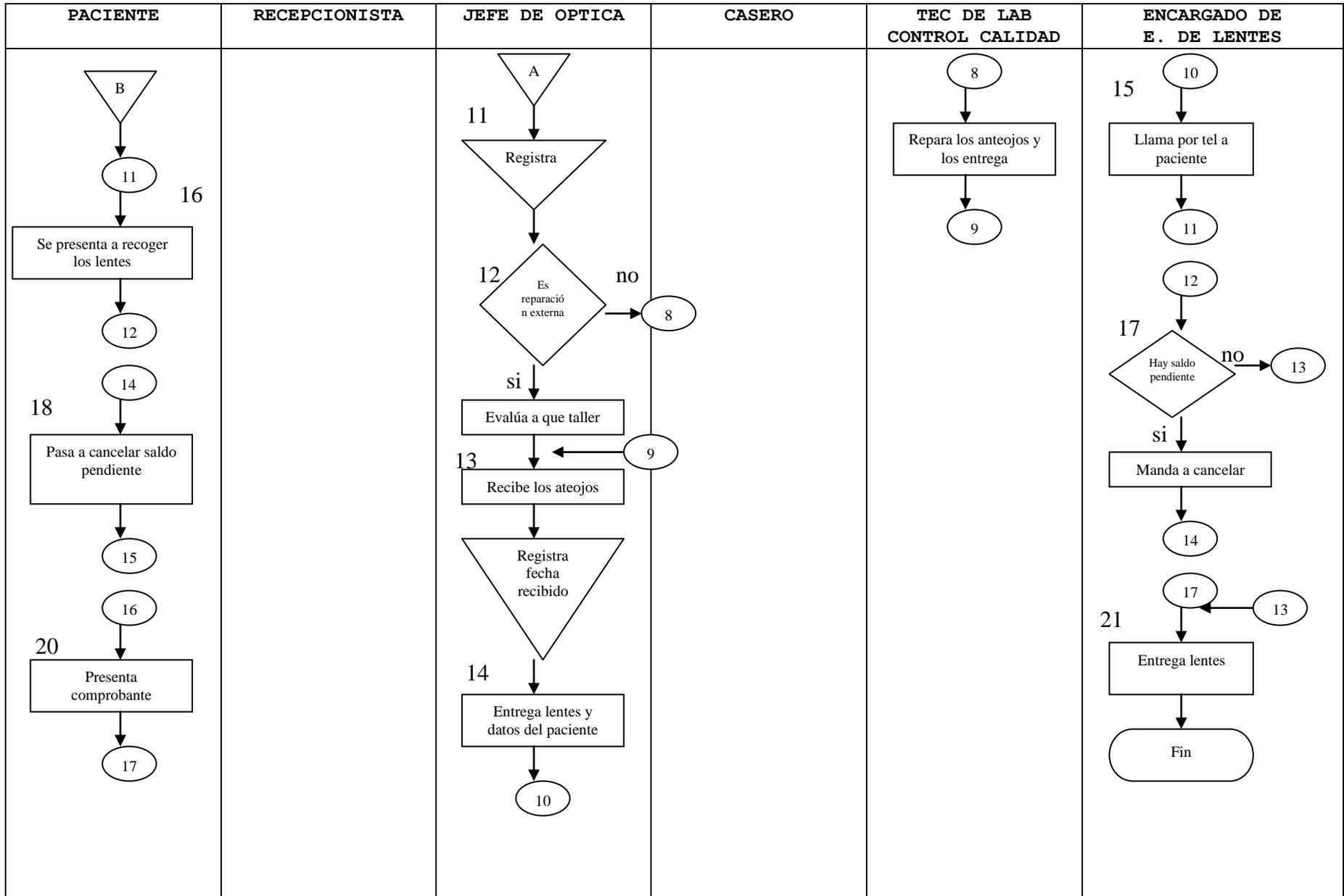
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO REPARACIÓN INMEDIATA DE ANTEOJOS



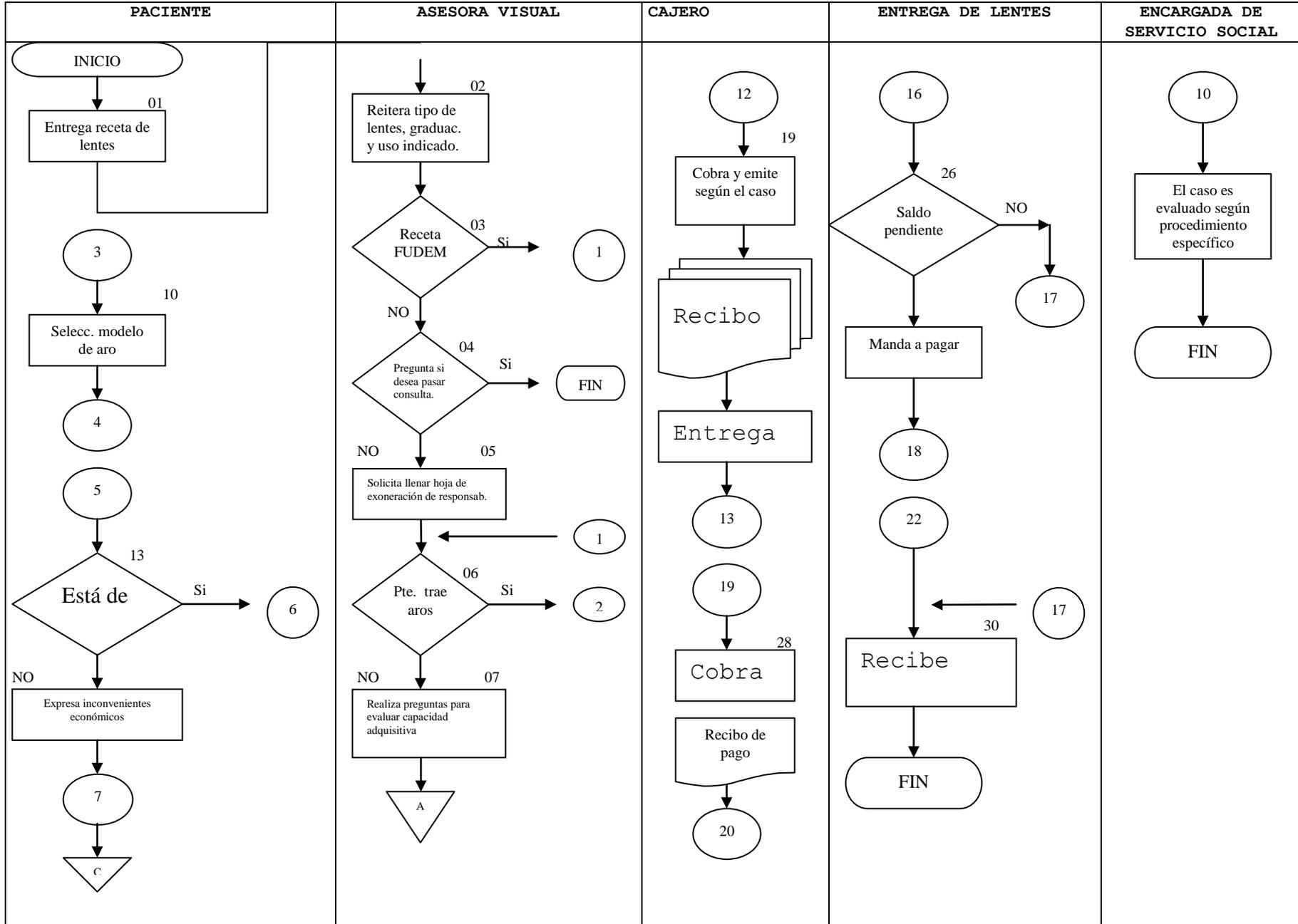
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO REPARACIÓN NO INMEDIATA DE ANTEOJOS



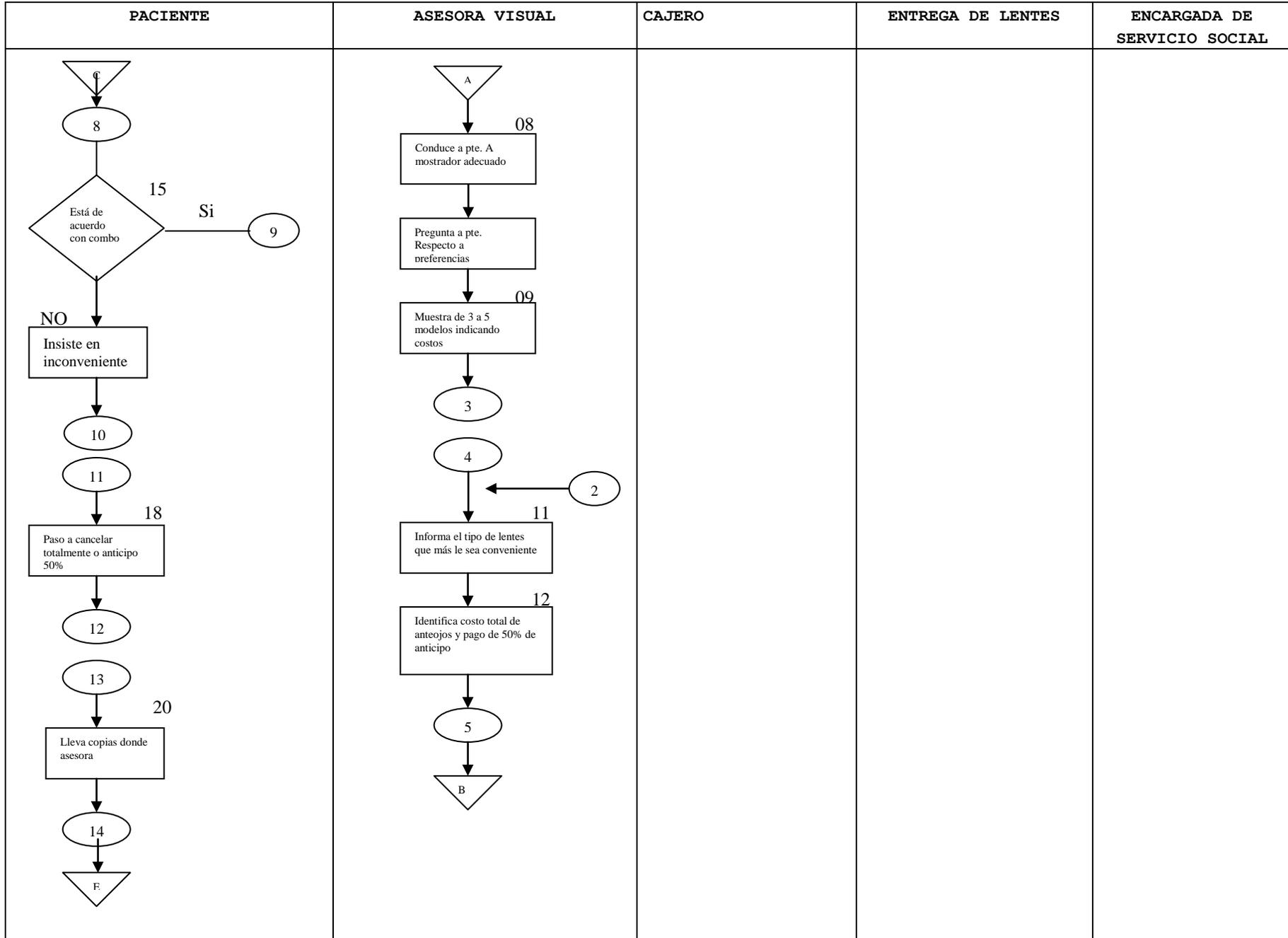
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO REPARACIÓN NO INMEDIATA DE ANTEOJOS



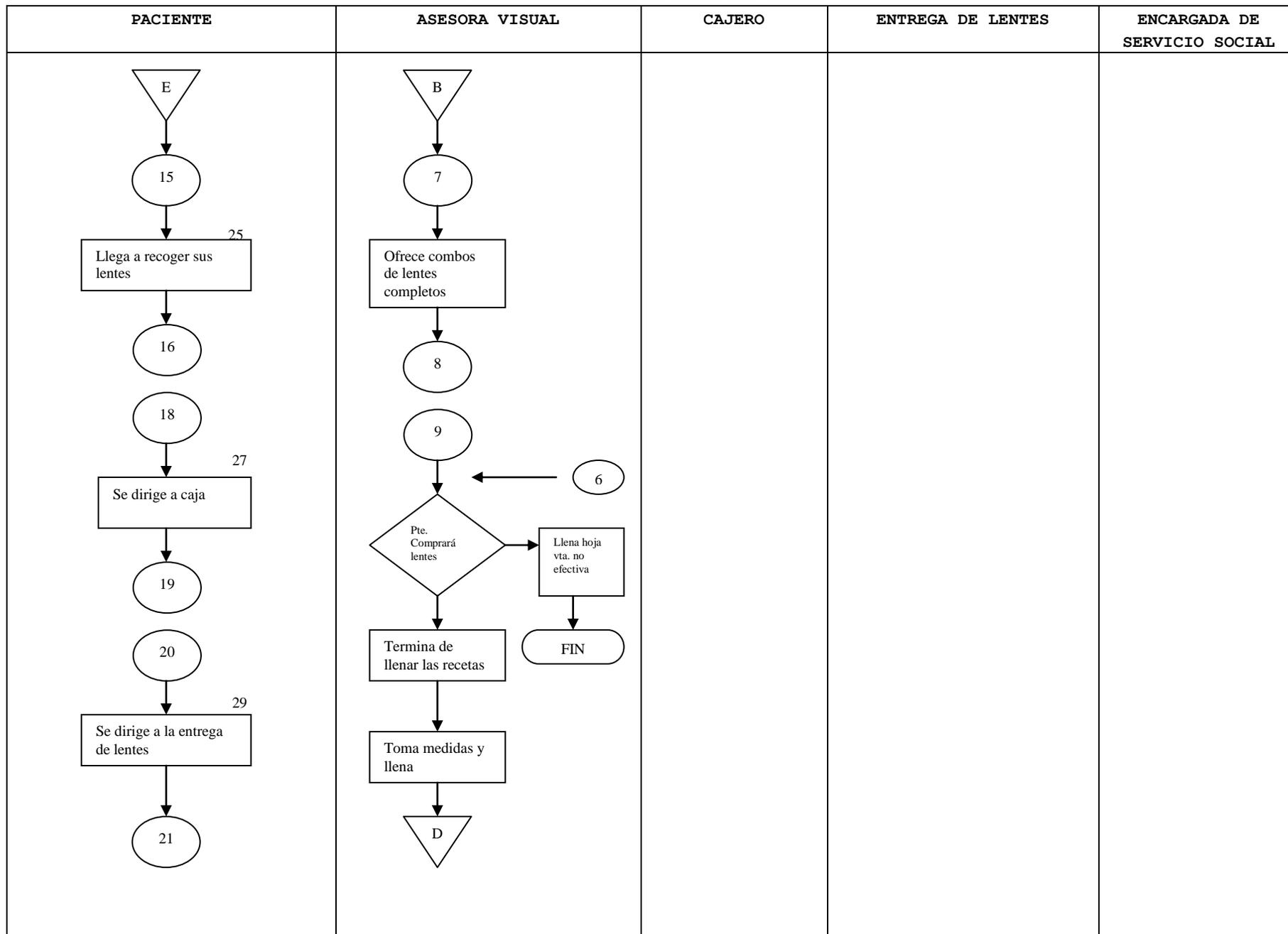
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE ORDEN DE FABRICACIÓN DE ANTEOJOS



DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE ORDEN DE FABRICACIÓN DE ANTEOJOS



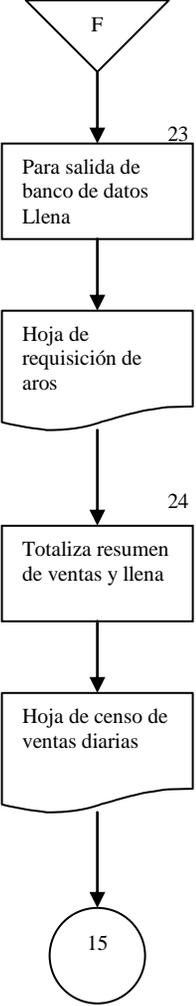
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE ORDEN DE FABRICACIÓN DE ANTEOJOS



DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE ORDEN DE FABRICACIÓN DE ANTEOJOS

PACIENTE	ASESORA VISUAL	CAJERO	ENTREGA DE LENTES	ENCARGADA DE SERVICIO SOCIAL
	<pre> graph TD Start([D]) --> Step1[Hoja de pago Orden de lentes] Step1 --> Step2[Indica pasar a cancelar] Step2 --> Node1((11)) Node1 --> Node2((14)) Node2 --> Step3[Coloca # correlativo en copias de pte. Y bodega] Step3 --> Step4[Introduce copia de recibo y orden en bolsa plast. Completa orden] Step4 --> Step5[Entrega copia de recibo o nota de abono a pte. e indica cuando estarán listos] Step5 --> End([F]) </pre> <p>The flowchart is located in the 'ASESORA VISUAL' column. It begins with a start node 'D' (inverted triangle) leading to a document icon labeled 'Hoja de pago Orden de lentes'. This is followed by a rectangular process box 'Indica pasar a cancelar'. The flow then passes through two circular connector nodes: '11' and '14'. The next process box is 'Coloca # correlativo en copias de pte. Y bodega', with a '21' label to its right. This is followed by 'Introduce copia de recibo y orden en bolsa plast. Completa orden'. The final process box is 'Entrega copia de recibo o nota de abono a pte. e indica cuando estarán listos', with a '22' label to its right. The flowchart ends at a final node 'F' (inverted triangle).</p>			

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE ORDEN DE FABRICACIÓN DE ANTEOJOS

PACIENTE	ASESORA VISUAL	CAJERO	ENTREGA DE LENTES	ENCARGADA DE SERVICIO SOCIAL
	 <pre> graph TD F[/F/] --> B[Para salida de banco de datos Llena] B --> A[Hoja de requisición de aros] A --> C[Totaliza resumen de ventas y llena] C --> D[Hoja de censo de ventas diarias] D --> E((15)) </pre> <p>The flowchart in the 'ASESORA VISUAL' column details the process flow. It begins with a funnel-shaped connector labeled 'F'. An arrow points down to a rectangular process box labeled 'Para salida de banco de datos Llena', with the number '23' positioned to its right. Another arrow points down to a document-shaped box labeled 'Hoja de requisición de aros'. A third arrow points down to another rectangular process box labeled 'Totaliza resumen de ventas y llena', with the number '24' to its right. A fourth arrow points down to a document-shaped box labeled 'Hoja de censo de ventas diarias'. Finally, an arrow points down to a circular connector labeled '15'.</p>			

ANEXO No. 7

GLOSARIO

ASOCIACIÓN: Son asociaciones, todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad.

APOLÍTICA: Significa que las actividades que se desarrollan no tienen ninguna orientación política, es decir, que la finalidad es social.

ANÁLISIS DE PUESTOS: realización de una descripción pormenorizada de las tareas presentes de un trabajo: se determina la relación de un puesto con otros y se mide el conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para que un empleado lo ejecute bien.

CALIDAD: Grado de perfección o eficacia con que un producto satisface los requerimientos de aptitudes establecidos para determinado uso o consumo.

CAMPAÑAS MÓVILES: Son actividades periódicas que se desarrollan con el propósito de prestar servicios oftalmológicos y de optometría a los habitantes de una comunidad previamente determinada.

CENSAR: hacer el censo o empadronamiento de los habitantes de un lugar.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: relación escrita de lo que hace un empleado, de cómo lo hace y los motivos por los cuales lo hace.

DIVULGACIÓN: Publicar, extender, poner al alcance del público una determinada cosa.

EFFECTIVIDAD: Se entiende como la producción de resultados que satisfacen plenamente las necesidades y las expectativas.

EFICACIA: obtención de una meta

EFICIENCIA: Se define como la optima relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo empleado, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado.

ENCUESTA: obtención de respuestas por parte de los empleados mediante cuestionarios sobre su opinión relativa a los trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización.

ENTREVISTAR: mantener una conversación, con una o varias personas, acerca de varios extremos para informar al público de sus respuestas.

ESTÁNDARES: Puntos de referencia que permiten medir el desempeño real o esperado, a través de la comparación de dichos puntos con los desempeños.

FUNCIÓN GERENCIAL: La conducción gerencial constituye la función social principal de la sociedad; es una forma de gobierno, un modo de dirigir la institución, el cual comienza con la fijación de los objetivos, que rigen el uso de los recursos y las decisiones directivas, midiéndose resultados en términos

económicos o rentables con las intenciones fijadas a través de medidas planificadas, precisas y permanentes.

FUNDACIÓN: Personas jurídicas constituidas por el conjunto de bienes destinados a un fin externo y de interés más o menos general.

GESTIÓN: Acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar desde el punto de vista general. En forma específica abarca la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás con el propósito de lograr el desarrollo en la organización.

HABILIDADES: Capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y experiencia al trabajo o profesión que se desempeña.

MANUAL: Lista de información, instrucciones, actividades, etc. Es un libro útil de referencias.

MANUAL ADMINISTRATIVO: Conjunto de normas de administración, reglamentaciones, políticas y procedimientos preparados por un alto ejecutivo.

METAS: Son los objetivos que implementan los niveles menores de escala jerárquica con poder de decisión, establecidos a los efectos de cumplir con los objetivos superiores.

MODELO: Abstracción teórica de la realidad que permiten manejar lo mejor posible, las variables que actúan en una determinada situación.

NORMAS: estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo, que son compartidos por los miembros de el.

OFTALMOLOGÍA: Parte de la patología que trata de las enfermedades de los ojos.

ÓPTICA: Parte de la física que estudia la naturaleza y los fenómenos de la luz.

OPTOMETRÍA: Parte de la oftalmología que determina en términos cuantitativos (por medición) los defectos de refracción del ojo.

ORGANIGRAMA: Presentación grafica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización, identificando líneas de autoridad y de responsabilidad.

PARÁMETRO: Cantidad a la que se le asignan valores arbitrarios. Variable a la que se le da un valor constante para un propósito o proceso específico.

PATOLOGÍA: Parte de la medicina que trata del estudio de las enfermedades.

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA: Proceso sistemático de observación y reflexión anticipatoria para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos organizativos y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos y condiciones generales

de la empresa, a través del uso posible, eficiente y económico del personal, métodos de dirección, fondos y otros recursos.

POLÍTICA: Son enunciados generales o maneras de entender, que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

PRESUPUESTO: es una declaración de resultados esperados, expresados en términos numéricos, pueden expresarse en términos financieros, en función de horas de trabajo, unidades de productos, o cualquier otro termino estimado.

PREVENTIVO: Anticipar cualquier tipo de error antes de que este se ponga en marcha, con la intención de controlarlo mas adecuadamente.

PREVER: Ver con anticipación, conocer, conjeturar, por algunas señales o indicios lo que ha de suceder.

PROCEDIMIENTO: Guías de acción para actividades futuras, hacia una meta determinada, configuran una serie de acciones requeridas en el planeamiento; actúan como instrumentos para lograr eficiencia, así como herramientas de control.

PROCESO: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Técnicas que facilitan la aplicación del esfuerzo organizado a la actividad del grupo. Proceso que consiste en dividir determinados elementos en decisiones de los

miembros y procedimientos regulares a implementar dentro de la organización.

PROGRAMA: Es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

PROPÓSITO: Consiste en determinar que se debe de hacer para llegar al futuro deseable. Es definir el rumbo y generar los compromisos necesarios para lograrlo.

SISTEMA: Conjunto de métodos, procedimientos o técnicas relacionadas con objeto de formar un todo organizado.

SUPERVISIÓN: Forma de control en que las actividades de supervisión y la responsabilidad se divide entre el jefe de departamento y los directores respectivos.

TÉCNICAS: Aplicación de la ciencia, no explica, sino que solo opera y transforma, cumple como tal, una función esencial al ser el vehículo de instrumentación de todos los descubrimientos científicos.

VALORES: Es una apreciación valorativa, constituyendo el sentido ético que se les da a los diferentes actos que el hombre concreta al actuar.

