

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**“CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN INSTITUTO SALVADOREÑO DEL MIGRANTE (INSAMI) EN SAN SALVADOR, EL SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**CLARIBEL ABIGAIL CRUZ MÉNDEZ**

**EVELYN ROSMERY VÁSQUEZ VÁSQUEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

NOVIEMBRE, 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA  
VICERRECTOR ACADÉMICO : PhD. EVELYN BEATRIZ FARFÁN  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO : M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN  
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
SECRETARIA : LICDA. PATRICIA JUDITH CHAFOYA DE ESCALANTE  
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR  
M.Sc. RAFAEL ANTONIO REYES MELÉNDEZ  
MS.c. KAREN YANINA ROSALES DE SALAZAR

NOVIEMBRE, 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco infinitamente a Dios y a la Virgencita del Carmen que me han ayudado y sostenido de la mano día con día para poder culminar con este trabajo de graduación. A mis padres, que han sido la piedra angular en este proceso de aprendizaje. A mi prometido, por apoyarme incondicionalmente y en todo momento. Al maestro Reyes, por ser guía para nosotras en este camino del saber y ha estado allí para ser luz en este camino. Por último, quiero expresar mi más sincero agradecimiento por el arduo trabajo y dedicación a cada uno de mis compañeros que conformaron mi equipo de trabajo: Evelyn, Denis y William, cada uno de ellos fue esencial para cumplir esta meta y me siento muy emocionada de lo que hemos logrado. A todos ellos muchas gracias de corazón, este triunfo es gracias de todos ustedes.

Claribel Abigail Cruz Méndez.

Expresar mis más sinceros agradecimientos primero a Dios y a Nuestra Madre la Virgen María, por la sabiduría y fortaleza que me han brindado en el transcurso de los estudios de la Maestría. Un agradecimiento muy especial a mi familia, mis padres y mi madrina cuyo ánimo y comprensión han sido un pilar fundamental durante todo este proceso. Su apoyo incondicional y su paciencia en los momentos más exigentes me han dado la fortaleza necesaria para culminar este proyecto. Agradecer al asesor de tesis, Maestro Reyes, por su orientación, paciencia y sabias recomendaciones a lo largo de todo el proceso de investigación. Finalmente quiero reconocer a mis compañeros de la maestría, quienes, a través de debates y discusiones constructivas, contribuyeron a ampliar mi perspectiva y a mejorar la calidad de mi trabajo. A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento por haber hecho posible la culminación de este importante capítulo en mi vida académica y profesional.

Evelyn Rosmery Vásquez Vásquez.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL.....	12
1.1 Breve descripción del sujeto de estudio.....	12
1.2 Planteamiento del problema.....	14
1.3 Definición del problema.....	16
1.4 Justificación de la investigación.....	16
1.5 Preguntas de la investigación.....	18
1.6 Objetivo general y específicos.....	19
1.7 Cobertura.....	20
1.7.1 Cobertura teórica.....	20
1.7.2 Cobertura temporal.....	20
1.7.3 Cobertura espacial.....	20
1.8 Metodología de la investigación.....	21
1.8.1 Definición del universo.....	21
1.8.2 Definición de poblaciones estadísticas.....	22
1.8.3 Magnitud de las poblaciones.....	22
1.8.4 Métodos de recabar información.....	22
1.8.5 Variables a investigar.....	23
1.8.6 Instrumentos de la investigación.....	24
1.9 Matriz metodológica de la investigación.....	26
1.10 Cronograma del primer capítulo.....	28
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	30
2.1 Introducción.....	30
2.2 Antecedentes.....	30
2.2.1 Definiciones.....	31
2.3 Las organizaciones.....	33
2.3.1 Origen.....	33
2.3.2 Concepto.....	34
2.3.3 Características.....	35

2.3.4 Elementos .....	36
2.4 Las organizaciones no gubernamentales .....	37
2.4.1 Administración de una Organización No Gubernamental.....	38
2.4.2 Principios de la organización .....	38
2.4.3 Estructura de una asociación no lucrativa.....	41
2.5 Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador .....	41
2.5.1 Marco regulatorio.....	41
2.5.2 Requisitos para su inscripción.....	46
2.5.3 Clasificación.....	48
2.6 Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) .....	48
2.6.1 Contexto migratorio .....	49
2.6.2 Aliados estratégicos .....	49
2.7 La administración .....	50
2.7.1 El proceso administrativo.....	51
2.8 Recursos Humanos .....	53
2.8.1 Objetivos del área .....	54
2.8.2 Funciones del área de Recursos Humanos .....	55
1. Administración de nómina, compensaciones y beneficios .....	55
2. Captación y selección de talento .....	56
b. Captación a través de terceros o empresas externas.....	57
3. Cultura y clima laboral .....	57
4. Evaluación de desempeño.....	58
5. Formación y capacitación de empleados .....	59
6. Seguridad y salud en el trabajo.....	60
7. Relaciones laborales.....	61
2.8.3 El área de RH como proceso.....	62
2.8.4 Políticas de Recursos Humanos.....	65
1. Políticas de integración de recursos humanos.....	65
2. Políticas de organización de recursos humanos.....	66
3. Políticas de retención de los recursos humanos.....	66
5. Políticas de evaluación de recursos humanos .....	67

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.1 Limitaciones de la investigación .....	68
3.2. Resultados obtenidos .....	68
3.2.1 Encuesta a empleados de INSAMI.....	68
3.2.2 Resultados de entrevista a miembros del personal de INSAMI, observación y análisis documental.....	83
3.2.3 FODA aplicado a INSAMI .....	85
3.2.4 Usuarios de INSAMI.....	86
3.2.4.1 Resultados generales de la encuesta a usuarios. ....	96
3.2.5 Miembros de Junta Directiva de INSAMI.....	97
3.2.5.1 Resultados generales de la encuesta a Junta Directiva. ....	101
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN .....	102
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
5.1 Conclusiones .....	105
5.2 Recomendaciones .....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	107
ANEXOS .....	110
Anexo 1. Presupuesto .....	110
Anexo 2. Instrumentos de investigación .....	112
Guía de entrevista dirigida a miembros de Junta Directiva .....	112
Guía de entrevista dirigida a usuarios de INSAMI .....	114
Guía de entrevista dirigida a empleados .....	118
Anexo 3. Manual de descripción de puestos .....	122
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVO DEL MANUAL.....	5
3. ALCANCE DEL MANUAL.....	5
4. PROCESO DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN .....	5
5. USO DEL MANUAL.....	5
6. FILOSOFÍA DE FUNDACIÓN (INSAMI) .....	6
ORGANIGRAMA.....	7
7. POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL.....	8

1. Revisión y Actualización del Manual.....	8
2. Acceso y Distribución .....	8
3. Uso del Manual.....	9
4. Capacitación y Sensibilización .....	9
5. Supervisión y Cumplimiento .....	9
6. Revisión y Aprobación.....	10
7. Confidencialidad y Seguridad.....	10
8. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	10
8.1. Director Ejecutivo.....	11
8.2. Director de Proyectos .....	13
8.3. Técnico en emprendimiento y empleabilidad.....	15
8.4. Técnico en migración.....	17
8.5. Director médico de Clínica CLIAR .....	19
8.6. Médico General .....	21
8.7. Enfermera .....	23
8.8. Pediatra .....	25
8.9. Psicóloga .....	27
8.10. Encargado de Cumplimiento.....	29
8.11. Suplente Encargado de Cumplimiento.....	31
8.12. Asesor Jurídico .....	33
8.13. Auditor Interno .....	35
8.14. Director de Talento Humano.....	37
8.15. Contador .....	39
8.16. Auxiliar Contable.....	41
8.17. Community Manager.....	43
8.18. Asistente Community Manager.....	45
8.19. Recepcionista .....	47
8.20. Motorista .....	49
8.21. Ordenanza .....	50
9. DISPOSICIONES FINALES.....	52
Anexo 4. Manual de competencias.....	52

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. OBJETIVO DEL MANUAL.....	5
3. ALCANCE DEL MANUAL.....	5
4. PROCESO DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN .....	6
5. USO DEL MANUAL.....	6
6. FILOSOFÍA DE FUNDACIÓN (INSAMI) .....	6
ORGANIGRAMA.....	8
7. POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL.....	8
8. DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS POR PUESTOS .....	10
8.1. Director Ejecutivo.....	10
8.2. Director de Proyectos .....	12
8.3. Técnico en emprendimiento y empleabilidad.....	14
8.4. Técnico en migración.....	16
8.5. Director médico de Clínica CLIAR .....	18
8.6. Médico General .....	21
8.7. Enfermera .....	23
8.8. Pediatra .....	24
8.9. Psicóloga .....	26
8.10. Encargado de Cumplimiento.....	28
8.11. Suplente Encargado de Cumplimiento.....	30
8.12. Asesor Jurídico .....	33
8.13. Auditor Interno .....	34
8.14. Director de Talento Humano.....	36
8.15. Contador.....	38
8.16. Auxiliar Contable.....	40
8.17. Community Manager.....	41
8.18. Asistente Community Manager .....	44
8.19. Recepcionista .....	45
8.20. Motorista .....	47
8.21. Ordenanza .....	49
9. DISPOSICIONES FINALES.....	51

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de graduación se enfoca en un diagnóstico para conocer la estructura organizativa y funcional de la Fundación INSAMI (Instituto Salvadoreño del Migrante), una organización sin fines de lucro dedicada a brindar atención y apoyo integral a la población migrante salvadoreña. Este estudio responde a la necesidad urgente de fortalecer la capacidad institucional de INSAMI, frente al crecimiento de sus operaciones y a la complejidad de los desafíos migratorios actuales. La organización ha ampliado su alcance, pero la falta de una estructura organizativa robusta ha generado obstáculos para su desarrollo y eficacia en la atención de las crecientes demandas migratorias.

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del funcionamiento de INSAMI. Los métodos utilizados incluyen:

- Encuestas a los usuarios de los servicios de INSAMI, con el fin de conocer su experiencia, identificar áreas de mejora y evaluar la efectividad de los servicios ofrecidos.
- Entrevistas en profundidad con los miembros de la Junta Directiva, para comprender las percepciones de liderazgo y los desafíos que enfrenta la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización.
- Entrevistas con los empleados para evaluar su percepción de la estructura organizativa, identificar problemas relacionados con la carga de trabajo, el clima laboral y las oportunidades de desarrollo profesional.
- Observación directa de las dinámicas internas de trabajo y colaboración entre los diferentes departamentos, con el objetivo de identificar las prácticas informales y las carencias en los procedimientos establecidos.
- Análisis de la documentación institucional, que incluyó el estudio del organigrama, los manuales administrativos y otros documentos clave, para evaluar la formalidad y adecuación de los procesos internos.

El diagnóstico reveló los siguientes aspectos clave sobre la estructura organizativa de INSAMI:

- Estructura básica insuficiente: INSAMI opera con una estructura que incluye una Asamblea General, una Junta Directiva y varios departamentos operativos. Sin embargo, esta estructura es limitada y carece de claridad en la asignación de funciones y responsabilidades específicas dentro de los departamentos.
- Falta de definición clara de roles y responsabilidades: Se identificaron debilidades significativas en la forma en que los roles y responsabilidades están definidos dentro de la organización. Muchos empleados no tienen claridad sobre sus funciones, lo que ha llevado a confusión, duplicidad de esfuerzos y dificultades en la ejecución de tareas cotidianas. Esto afecta la eficiencia operativa y limita la capacidad de respuesta de INSAMI ante los desafíos migratorios.
- Ausencia de un departamento formal de Recursos Humanos: INSAMI no cuenta con un departamento dedicado a Recursos Humanos, lo que limita la gestión del personal. Esto afecta negativamente la contratación, la capacitación, el seguimiento de desempeño, y el bienestar laboral en general.
- Restricciones presupuestarias: Debido a la escasez de recursos financieros, los procesos de contratación y desarrollo profesional son muy limitados. La mayoría de los empleados no tienen acceso a oportunidades de formación continua, lo que ha generado preocupación por la retención de talento y el riesgo de fuga de personal cualificado. Las limitaciones económicas también afectan la posibilidad de realizar contrataciones adicionales.

En resumen, el estudio muestra que INSAMI enfrenta importantes desafíos organizativos y estructurales que obstaculizan su capacidad de operación y expansión. El fortalecimiento de su estructura organizativa, la formalización de los procesos de gestión de personal, y la búsqueda de soluciones para mitigar las restricciones presupuestarias son necesarios para asegurar que INSAMI continúe brindando un servicio efectivo a la comunidad migrante salvadoreña.

## INTRODUCCIÓN

El fenómeno migratorio representa uno de los desafíos más complejos y multidimensionales que enfrentan las sociedades contemporáneas. En este contexto, organizaciones como la Fundación INSAMI (Instituto Salvadoreño del Migrante) emergen como actores cruciales en la atención y apoyo a la población migrante, retornada y sus familias. El presente trabajo de investigación se enfoca en realizar un diagnóstico exhaustivo de la estructura organizativa y funcional de INSAMI, con el objetivo de identificar áreas de mejora y proponer soluciones que potencien su capacidad para cumplir su misión.

La Fundación INSAMI, establecida como una organización sin fines de lucro, se ha posicionado como un referente nacional e internacional en temas migratorios, abogando por los derechos de la diáspora salvadoreña y promoviendo su bienestar a través de diversos programas y servicios. Sin embargo, el crecimiento de la fundación y la complejidad de los desafíos que enfrenta han puesto de manifiesto la necesidad de fortalecer su estructura interna y optimizar sus procesos organizativos.

La investigación busca abordar aspectos críticos como la clarificación de jerarquías, la definición de perfiles de puestos, y la mejora de los procesos de contratación y gestión del personal. Estos elementos son fundamentales para asegurar un funcionamiento eficiente y coherente de la organización, especialmente en un contexto donde la captación de fondos y la ejecución de proyectos requieren una estructura sólida y bien definida.

La metodología empleada en esta investigación combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Este enfoque multimetódico permite obtener una visión holística de la situación actual de la fundación, abarcando perspectivas tanto internas como externas, contribuyendo significativamente al fortalecimiento institucional de INSAMI, potenciando su capacidad para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

## CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Breve descripción del sujeto de estudio

Existen organizaciones que facilitan la asistencia de retorno de migrantes en situación irregular y colaboran como canal de comunicación con la diáspora salvadoreña en el exterior, como es el caso del Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) que es una fundación sin fines de lucro.

Dicho instituto fue creado en el año 2012 y tiene como estrategia de trabajo el promover propuestas de políticas públicas en los campos económico, social, legal e institucional, que giran alrededor del fenómeno migratorio.

Asimismo, es una iniciativa del liderazgo de la Diáspora salvadoreña, formada por antropólogos, economistas, sociólogos, analistas, juristas, psicólogos, científicos, empresarios y líderes comunitarios para defender las necesidades y los intereses de la población migrante salvadoreña en el exterior; también promueve al avance de las comunidades migrantes de la región y su incorporación en la búsqueda de soluciones a los retos relacionados con la migración, su actual director es César Ríos de acuerdo a su sitio web (<https://insami.foundation/tag/insami/>, 2024).

Por último, su misión manifiesta, institucionalizar la voz y representación de la sociedad salvadoreña en el exterior, promoviendo sus derechos y responsabilidades mediante la ejecución de una diversidad de proyectos sociales que ayuden a mejorar la calidad de vida de la población migrante y sus familiares.

Dentro de las actividades que INSAMI realiza, se incluyen:

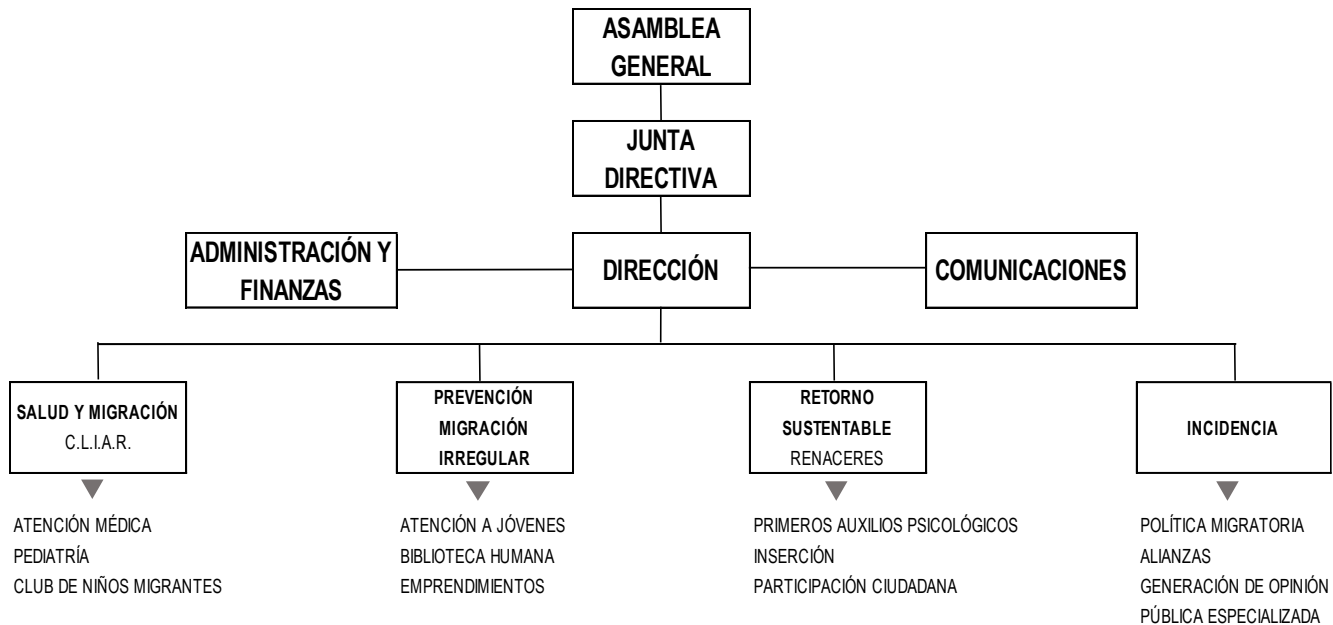
- Asistencia legal: Brindar asesoramiento y apoyo legal a los migrantes en temas como visas, residencia, derechos laborales, entre otros.
- Servicios Sociales y de Salud: Brindar servicios de orientación psicológica, atención médica básica, ayuda humanitaria y asistencia en casos de emergencia.

- **Desarrollo Comunitario:** Trabajar en proyectos de desarrollo comunitario en áreas de alta migración, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y crear oportunidades económicas en las comunidades de origen de los migrantes.
- **Educación y Sensibilización:** Realizar campañas de educación y sensibilización sobre los derechos de los migrantes, los riesgos asociados con la migración irregular y las opciones disponibles para una migración segura y ordenada.
- **Establecimiento de vínculos con la Diáspora:** Originar vínculos y redes con la diáspora salvadoreña en el extranjero para facilitar la colaboración y el intercambio de recursos y conocimientos en beneficio de las comunidades de origen.

Por otro lado, INSAMI también ha tenido un papel muy importante en la elaboración de tres políticas públicas municipales de las migraciones, en los municipios de Candelaria de la Frontera, Metapán y Citalá con el objetivo de que estas alcaldías cuenten con una herramienta para garantizar los derechos de todas las personas migrantes, contribuyendo así a prevenir la migración y crear condiciones de desarrollo para que todos sus habitantes encuentren oportunidades y motivaciones para poder desarrollarse en su propio municipio.

También es importante destacar, el proyecto de la Clínica Integral de Atención a Retornados (CLIAR), la cual desarrolla alianzas con farmacéuticas del país para seguir beneficiando con el control de enfermedades a los salvadoreños retornados. Asimismo, los demás proyectos que desarrolla en los principales puntos fronterizos de El Salvador.

A continuación, se muestra cómo se encuentra organizado el instituto en sus diferentes áreas:



**Figura 1.** Organigrama actual de Fundación INSAMI

*Fuente: Proporcionado por Director Ejecutivo INSAMI*

En resumen, INSAMI desempeña un papel importante en la promoción y protección de los derechos de los migrantes, así como en la búsqueda de soluciones a los desafíos que enfrentan tanto en El Salvador como en el extranjero con el propósito de abordar las complejas realidades de la migración.

## 1.2 Planteamiento del problema

La movilidad humana constituye una de las temáticas que actualmente representan mayor interés en el mundo. En la actualidad, a medida que aumentan las cifras de migrantes y refugiados de salvadoreños alrededor del mundo en el año 2012, fue de 21,203 y para el año 2022 fue de 97,030 la cantidad de salvadoreños respectivamente.

Esta cifra incluye tanto a las personas que cruzan clandestinamente y son capturadas, como a las que cruzan abiertamente fuera de los puertos de entrada y se entregan a las autoridades para solicitar asilo (Revista Factum,2023, análisis).

Estados Unidos ha sido por varios años el principal destino para quienes deciden migrar al exterior. En 2021, se estimaba que había 1.4 millones de personas nacidas en El Salvador residiendo en Estados Unidos, de acuerdo con una encuesta realizada por la Organización Internacional para las Migraciones y el Banco Central de Reserva de El Salvador (2022).

Según datos de ACNUR (2021) otros países que recibieron un número significativo de solicitudes de asilo de salvadoreños en el año 2021 fueron: México con 6,037; Reino Unido, con 1,310; España, con 859; e Italia, con 649.

Las organizaciones sin fines de lucro juegan un papel esencial al brindar atención, apoyo y empoderamiento a las comunidades migrantes, además de abogar por políticas que protejan sus derechos y dignidad humana. En El Salvador, destacan varias entidades que trabajan en este ámbito, como Caritas El Salvador, fundada en 1961; la Fundación CARECEN Internacional El Salvador, creada en 1991; y la Iniciativa Social para la Democracia, que inició en 1992.

Otro ejemplo es el Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) el cual trabaja con la población salvadoreña migrante dentro y fuera del territorio. Para maximizar su impacto a nivel social y económico y puedan enfrentar desafíos de una manera innovadora ya adaptativa, es importante que cuente con el recurso humano idóneo, estratégico y eficiente, capaz de responder a las necesidades de la organización y superar los desafíos en el cumplimiento de sus objetivos.

Al analizar la situación actual del INSAMI, se identifica la carencia de un marco organizativo del departamento de recursos humanos que vaya acorde a las exigencias del quehacer de la organización.

Todo esto, ha dado lugar a la falta de claridad en los roles y responsabilidades en INSAMI. En consecuencia, esto podría llevar a situaciones en las que el personal que

actualmente labora no posea las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones, lo cual afectaría la calidad de los servicios que se ofrecen.

Otro punto importante es que al no disponer de una estructura organizativa clara, la coordinación entre diferentes departamentos o áreas de INSAMI puede ser deficiente. Esto obstaculiza la comunicación efectiva, la colaboración entre equipos de trabajo en territorios y también puede afectar la implementación coherente de estrategias organizativas que se desean ejecutar.

También, la falta de una estructura optima del personal afecta directamente la capacidad para atender las necesidades de una población migrante que se encuentra en una situación de vulnerabilidad y requieren de una asistencia especializada dado que en muchos casos se pone en riesgo su salud e integridad física.

Por lo tanto, con la presente investigación se realizará una consultoría empresarial especializada que permita diseñar una estructura organizativa de recursos humanos adaptada a las necesidades organizacionales de INSAMI que beneficie a la sociedad salvadoreña migrante.

### **1.3 Definición del problema**

¿Cuál sería el diseño de una estructura organizativa de recursos humanos para el Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) en San Salvador, El Salvador, de acuerdo a sus necesidades que como organización requiere?

### **1.4 Justificación de la investigación**

La migración ha sido un factor importante en la construcción de la sociedad a nivel global, miles de personas han tenido que movilizarse para optar a nuevas oportunidades para su desarrollo, lo que trae como consecuencia un proceso de desigualdad, en el cual se originan la exclusión y la brecha económica.

En el caso de El Salvador “hay factores económicos y de seguridad, que impulsa a la comunidad a emigrar, pero también existe una migración forzosa por temas de inseguridad, causas de desplazamiento político y social” (Figueroa, 2023).

Se estima que al menos 1.4 millones de salvadoreños residen en Estados Unidos, de los cuales la mitad se encuentra en situación migratoria irregular. Además, según una encuesta realizada por la OIM y el BCR en 2022, el 60.2% de los salvadoreños tiene la intención de regresar a su país.

Por otra parte, en términos económicos y de aportación a la economía salvadoreña desde el exterior, según la encuesta mencionada con anterioridad, se identificó que cuatro de cada cinco personas salvadoreñas en Estados Unidos envían remesas familiares de manera periódica para el sostenimiento de familiares y amigos. Para el año 2021 se recibieron US\$7,504.7 millones bajo este concepto, representando el 26.1% del Producto Interno Bruto (OIM Y BCR, 2022).

Lo anterior, se contabiliza como ingreso con periodicidad para las familias en el país de destino.

También, se refleja que 76.6% de las personas encuestadas han realizado inversiones en bienes muebles, inmuebles o negocios, ya sea en El Salvador o en Estados Unidos. Lo cual refleja una actividad económica bastante considerable en el desarrollo de sus familias.

En consecuencia, El Salvador tiene una larga tradición migratoria y en la actualidad es indiscutible la influencia de la migración y las remesas en los diversos ámbitos de la realidad nacional.

La relevancia de abordar la problemática antes descrita radica en la necesidad de fortalecer y potenciar la capacidad de acción del Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) como enlace de la diáspora salvadoreña en el exterior y como catalizador del desarrollo de sus familiares tomando en cuenta los factores económicos y sociales que pueden influir en el proceso migratorio.

Por ello es importante, crear un diseño organizativo del recurso humano en dicha ONG, cuyo modelo contribuya a generar impactos positivos en cuanto al apoyo que se brinda a la diáspora salvadoreña alrededor del mundo.

No hay que perder de vista que una estructura inadecuada en el área de recursos humanos puede llevar a una desalineación entre las actividades del personal y la misión de INSAMI.

La consultoría especializada en el diseño de la estructura organizativa de recursos humanos para INSAMI fortalecerá a esta organización sin fines de lucro, clave en la protección y asistencia de migrantes. Con ello, se mejorará su capacidad de respuesta ante las necesidades de la población migrante, que enfrenta importantes desafíos en el acceso a servicios básicos y en la superación de barreras laborales, legales y culturales.

Además, este estudio podría servir como modelo y referencia para otras organizaciones similares, que buscan optimizar y agilizar su actuación en el área de recursos humanos.

### **1.5 Preguntas de la investigación**

a. ¿Cuáles son las necesidades de recursos humanos de la Fundación Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) en San Salvador, considerando sus objetivos y la población migrante a la que atiende?

b. ¿Cuál es la percepción del personal de INSAMI sobre la estructura organizativa actual en términos de claridad de roles y coordinación la prestación de servicios a la población migrante?

c. ¿Cuáles son las mejores prácticas en el diseño de estructuras organizativas de recursos humanos para organizaciones dedicadas a la atención de migrantes, tanto a nivel nacional como internacional?

d. ¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades que enfrenta INSAMI en la implementación de una nueva estructura organizativa de recursos humanos, considerando factores internos y externos, como cambios en políticas migratorias y el financiamiento de proyectos?

e. ¿Cuál sería el impacto potencial de una estructura organizativa de recursos humanos bien diseñada en INSAMI en beneficio de los servicios ofrecidos a la población migrante?

## **1.6 Objetivo general y específicos**

### ***Objetivo General***

- Diseñar una estructura organizativa de recursos humanos para el Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) que sea adecuada y contribuya a mejorar la prestación de servicios a la población migrante salvadoreña.

### ***Objetivos Específicos***

- Identificar las necesidades específicas de recursos humanos de INSAMI mediante un análisis exhaustivo de sus funciones, actividades y requerimientos operativos, así como de las demandas y características de la población migrante salvadoreña.
- Definir roles, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto dentro de INSAMI, estableciendo una distribución adecuada de funciones y una clara delimitación de responsabilidades de los empleados.

## **1.7 Cobertura**

### ***1.7.1 Cobertura teórica***

La cobertura teórica de esta investigación abarcará la literatura académica y práctica relacionada con el diseño organizativo y la atención a la población migrante. Se incluirán teorías y modelos relevantes sobre la estructura organizativa adecuada para INSAMI.

### ***1.7.2 Cobertura temporal***

Dicha cobertura se extenderá a lo largo de un período que abarca desde el inicio del proyecto en el mes de abril hasta su finalización en el mes de septiembre del año 2024, en total seis meses aproximadamente. Se contemplarán actividades como el diseño y aplicación de metodologías de investigación, la recopilación y análisis de datos, así como la elaboración de conclusiones y recomendaciones. Además, se considerará la evolución temporal de INSAMI, incluidos cambios organizativos y operativos relevantes, para garantizar que la estructura organizativa propuesta sea relevante y viable en el contexto actual y futuro de la organización.

### ***1.7.3 Cobertura espacial***

La cobertura espacial de esta investigación se centrará principalmente en San Salvador, El Salvador, donde se encuentra ubicado el Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI), es decir se llevarán a cabo actividades de investigación en las instalaciones de INSAMI, así como en otras ubicaciones pertinentes, como oficinas gubernamentales, centros comunitarios y otras organizaciones relacionadas con la migración en la región.

#### **1.7.4 Cobertura económica**

Acá se incluirá la estimación de los costos asociados con el diseño e implementación de la estructura organizativa de recursos humanos propuesta para INSAMI. Se considerarán aspectos como el presupuesto asignado a recursos humanos de la organización. Además, se incluyen los honorarios para las consultoras en relación al total de horas invertidas en el trabajo de graduación. (Ver Anexo 1)

### **1.8 Metodología de la investigación**

#### **1.8.1 Definición del universo**

El universo se refiere al conjunto total de elementos que están sujetos a estudio o análisis en el contexto específico de INSAMI, para este caso, se ha considerado como universo a los 10 empleados, las 4 unidades o áreas y los procesos y actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos dentro de INSAMI.

- a) Empleados: La Fundación INSAMI se compone de 10 empleados en total, distribuidos en 4 unidades o áreas principales, son los que se encargan de desarrollar todas las actividades necesarias para que la fundación funcione.
- b) Unidades o áreas: En INSAMI cuentas con 4 áreas donde cada empleado está asignada a una para el desarrollo de sus actividades, estas áreas son: dirección, migración, emprendimiento y médica.
- c) Procesos y actividades: Son los pasos a seguir para la correcta prestación de los servicios brindados por la fundación, y las actividades desarrolladas para que INSAMI pueda tener un adecuado funcionamiento en cada una de sus áreas.

### **1.8.2 Definición de poblaciones estadísticas**

En cuanto a la población estadística, es el conjunto completo de elementos o individuos que comparten una característica común y son objeto de estudio. Existen dos tipos principales de poblaciones estadísticas: Población finita y población infinita.

En este contexto la población estadística para el estudio de la estructura organizativa de recursos humanos de INSAMI serán considerados el 100% de los empleados de INSAMI. Esta población sería finita ya que hay un número definido de empleados en INSAMI, en total serán considerados los 10.

### **1.8.3 Magnitud de las poblaciones**

La magnitud de una población se refiere al tamaño o la extensión de esa población en términos de la cantidad de elementos o individuos que la componen. En el contexto estadístico, la magnitud de una población puede referirse al número total de elementos en esa población. En relación a las magnitudes de las poblaciones estudiadas para la Fundación INSAMI se consideran los 10 empleados.

### **1.8.4 Métodos de recabar información**

Para la consultoría empresarial desarrollada en INSAMI han sido utilizados los siguientes métodos para recabar información:

#### **Fuentes Primarias**

- Información documental financiera y administrativa de la Fundación.
- Estructura orgánica de la Organización.
- Entrevistas con Directivos, coordinadores, personas colaboradoras y voluntarios.

- Encuestas, para recoger información sobre datos cuantitativos, percepciones, opiniones y sugerencias de los empleados sobre la estructura organizativa y la gestión de recursos humanos.
- Observación directa de las operaciones diarias y las interacciones entre el personal en INSAMI puede proporcionar información sobre cómo funciona la estructura organizativa en la práctica e identificar áreas de mejora.

### **Fuentes Secundarias**

- Manuales de Puestos.
- Manuales de procedimientos.
- Organigramas.
- Políticas.
- Redes Sociales y Páginas Web.
- Consulta bibliográfica.
- Información sobre el sector Organización Sin Fines de Lucro.

### **1.8.5 Variables a investigar**

#### **Estructura Organizativa**

- Tipo de estructura organizativa actual de INSAMI.
- Número de niveles jerárquicos
- Unidades organizativas existentes.
- Asignación de roles y responsabilidades.

#### **Recursos Humanos**

- Número total de empleados.
- Distribución del personal por área.
- Composición demográfica del personal en términos de género, edad
- Políticas y prácticas de inclusión en INSAMI.

## **Cultura Organizativa**

- Valores y principios organizacionales.
- Estilo de liderazgo predominante.
- Resiliencia organizativa frente a desafíos externos.
- Fondos para cubrir contrataciones.

## **Impacto en la Misión de INSAMI**

- Contribución de la estructura organizativa y la gestión de recursos humanos a la misión y objetivos de INSAMI.
- Ampliación en la prestación de servicios a la población migrante.
- Alcance de los programas y proyectos implementados.

### ***1.8.6 Instrumentos de la investigación***

En la investigación hay una variedad de instrumentos para obtener la información, a continuación, se detallan los instrumentos a utilizar en el desarrollo del presente estudio:

- **Guía de entrevistas:** Utilizados con empleados y directivos de INSAMI para obtener información detallada sobre las necesidades, desafíos y expectativas en cuanto a la estructura organizativa y la gestión de recursos humanos.

Se utilizarán los tipos de entrevistas siguientes:

- **Estructurada:** Mediante la utilización de una guía o cuestionario de entrevista, como reforzamiento a la aplicación de un cuestionario previamente.
- **Abierta:** Mediante preguntas que buscan conocer la opinión y percepción de los entrevistados.
- **Encuesta:** Diseño de encuestas que aborden temas específicos relacionados con la estructura organizativa, el clima laboral, la satisfacción laboral y otros

aspectos relevantes. Las encuestas se distribuyen a todos los empleados de INSAMI para recopilar datos cuantitativos sobre sus percepciones y opiniones.

- **Análisis documental:** Documentos internos de INSAMI, como manuales de procedimientos, políticas de recursos humanos, informes organizativos y otros documentos relevantes para obtener información sobre la estructura organizativa actual y las prácticas de gestión de recursos humanos.
- **Observación participante:** Participando en actividades y reuniones en INSAMI para observar de primera mano cómo funciona la estructura organizativa y cómo interactúan los empleados en el entorno laboral.

## 1.9 Matriz metodológica de la investigación

Tabla 1

Nº	Poblaciones estadísticas	Magnitud	Muestra	Método de recabar información	Variables a investigar	Instrumentos	Tipo de investigación
1	Empleados	7	7	Censo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número total de empleados •</li> <li>Composición demográfica del personal •</li> <li>Niveles de capacitación y calificación del personal •</li> <li>Percepciones sobre el proceso de selección y su transparencia •</li> <li>Percepciones del personal sobre el ambiente de trabajo •</li> <li>Nivel de satisfacción laboral •</li> <li>Compromiso organizacional •</li> <li>Comunicación interna y relaciones entre empleados •</li> <li>Índices de rotación de personal. •</li> <li>Estilo de liderazgo predominante •</li> <li>Resiliencia</li> </ul>	<p>Guía de entrevista</p> <p>Cuestionario</p> <p>Encuesta</p>	<p>Cuantitativa</p> <p>Cualitativa</p>

					organizativa frente a desafíos externos • Fondos para cubrir contrataciones. Impacto en la Misión de INSAMI		
2	Unidades	4	4	Censo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades organizativas existentes</li> <li>• Asignación de roles y responsabilidades</li> <li>• Distribución del personal por área</li> <li>• Niveles de ausentismo laboral.</li> </ul>	<p>Observación</p> <p>Guía de entrevista</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Cualitativa</p> <p>Descriptiva</p>
3	Procesos	20	20	Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de estructura organizativa</li> <li>• Procesos de reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Eficacia de los procesos de reclutamiento</li> <li>• Políticas y prácticas de inclusión</li> <li>• Indicadores de desempeño y logros organizativos</li> <li>• Valores y principios organizacionales</li> </ul>	<p>Observación</p> <p>Guía de entrevista</p> <p>Revisión documental</p>	<p>Descriptiva</p> <p>Cualitativa</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 1.10 Cronograma del primer capítulo

Tabla 2

Nº	Mes	Marzo			
	Semana	1	2	3	4
1	Aprobación de tema de investigación				
2	Breve descripción del sujeto de estudio				
3	Planteamiento del problema				
4	Definición del problema				
5	Justificación de la investigación				
6	Preguntas de la investigación				
7	Objetivos: general y específicos				
8	Cobertura				
9	Cobertura teórica				
10	Cobertura temporal				
11	Cobertura espacial				
12	Cobertura económica				
13	Metodología de la investigación				
14	Definición del universo				

<b>15</b>	Definición de poblaciones estadísticas				
<b>16</b>	Magnitud de las poblaciones				
<b>17</b>	Métodos de recabar información				
<b>18</b>	Variables a investigar				
<b>19</b>	Instrumentos de la investigación				
<b>20</b>	Matriz metodológica de la investigación				
<b>21</b>	Presentación del anteproyecto				

Fuente: *Elaboración propia.*

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1 Introducción**

En este capítulo se describen los principales aspectos teóricos y conceptuales relacionados con los inicios del funcionamiento de las ONGS en El Salvador, principales tipos de estructuras organizativas y todo lo relacionado a la organización del recurso humano; con el propósito de crear un diseño organizativo del recurso humano en el Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI), cuyo modelo contribuya a generar impactos positivos en la calidad de los servicios que se ofrecen a la diáspora salvadoreña alrededor del mundo.

### **2.2 Antecedentes**

Desde sus orígenes, el hombre ha formado sociedades como respuesta a la necesidad de hacer frente a retos que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida.

El factor crítico para cumplir con las metas que una sociedad se impone es la organización. Con el transcurrir de los años las organizaciones han ido evolucionando y han tenido que adaptarse a las diferentes etapas y necesidades que presenta la sociedad. Aunque las organizaciones han cambiado, no pierden la esencia con las cuales fueron y seguirán siendo diseñadas, es decir, todas ellas son delineadas formando redes de comunicación en un marco jerárquico.

En los últimos años, la evolución en los elementos y las formas de las estructuras organizacionales, han venido cambiando, al grado de la implementación de las innovaciones tecnológicas en los procesos que desarrollan las organizaciones.

En el contexto migratorio, las organizaciones en el ámbito migratorio mantienen un rol importante pues, trabajan por el bienestar de los nacionales de un país que se encuentran residiendo o en tránsito a otro.

### **2.2.1 Definiciones**

**Migrante:** Según la definición de la OIM, el término designa a toda persona que se traslada fuera de su lugar de residencia habitual, ya sea dentro de un país o a través de una frontera internacional, de manera temporal o permanente, y por diversas razones.

**Diáspora:** De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española es la dispersión de grupos humanos que abandonan su lugar de origen.

**Remesas:** Es el dinero o los artículos que los migrantes envían a sus familiares y amigos en los países de origen, suelen ser el vínculo más directo y mejor conocido entre la migración y el desarrollo. Las remesas superan la asistencia para el desarrollo oficial, pero son fondos privados. Las estimaciones mundiales de las transferencias financieras de los migrantes incluyen transacciones que van más allá de lo que comúnmente se considera una remesa, debido a que la definición estadística utilizada para la recopilación de datos sobre las remesas es más amplia (véase FMI, 2009).

**Estructura organizativa:** El término “estructura organizativa” se refiere al andamiaje jerárquico en el que se define el reparto interno de roles dentro de la empresa. Por tanto, es necesario definir una estructura empresarial que se adapte a los objetivos individuales de la empresa (por ejemplo, aumento en la producción o crecimiento para el futuro), estableciendo:

- Qué puestos de trabajo y departamentos existen en la empresa,
- Las responsabilidades y poderes directivos existentes,
- Cómo se establece la red de relaciones y
- Cómo funciona el flujo de mando de la información.

La estructura organizativa forma un marco general donde se establecen las funciones que cumple una empresa, constituyéndose como la base para fijar procedimientos y rutinas en el trabajo diario. Estos se concretan y complementan con instrumentos adicionales (como la planificación y el liderazgo) y, en la práctica, con las actividades de los implicados. En función del objetivo que la empresa persiga, su estructura organizativa puede variar. Toda esta información

se plasma en un organigrama que sirve de orientación tanto para la dirección como para los nuevos empleados. (Starup Guide IONOS, 2023).

**Recursos humanos:** Según Economipedia, un sitio web en Internet, los recursos humanos son el conjunto de trabajadores, de empleados, que posee una organización, un determinado sector, así como una economía en su conjunto. Cualquier persona física que posea una vinculación a una organización, sector o economía, se considera un recurso humano.

**Roles:** Es el papel o función que alguien o algo representa o desempeña, por voluntad propia o por imposición. La palabra, como tal, proviene del inglés role, que significa 'papel de un actor', y este a su vez viene del francés rôle.

Los roles son funciones que le son atribuidas a una persona para que, en determinadas situaciones o circunstancias, actúe o se comporte de acuerdo a un conjunto de pautas, en satisfacción de una serie de expectativas, según sitio web <https://www.significados.com/rol/>.

**Responsabilidades:** El diccionario de la Real Academia Española define el término como Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal.

**Diseño Organizacional:** es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

**Cultura organizativa:** Según la definición de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), es el conjunto de valores y actitudes que comparten los miembros de una organización y que benefician el rendimiento empresarial.

## **2.3 Las organizaciones**

### **2.3.1 Origen**

Las organizaciones son instrumentos sociales que han sido ideados para que la sociedad obtenga bienes que no se podrían obtener en lo absoluto sin ellas, o que no se podrían obtener fácilmente a bajo costo.

Como las organizaciones son el producto de una idea que funciona a través de las personas que la conforman, es importante entonces saber qué es organizarse y cómo hacerlo.

En el contexto de una empresa, la palabra organizar es definida por muchos estudiosos con gran similitud.

Organizar es:

- ✓ Un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los directivos, persiguen metas comunes. (James A. F. Et. Al.,1998)
- ✓ Agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa. (Koontz y O'Donnell, 1982)

En general, lo que se busca al organizar, es establecer actividades interrelacionadas y ordenadas, desempeñadas por agrupaciones (personas, áreas, órganos, sociedades, etc.) con funciones, responsabilidades, autoridad, facultad y jerarquías bien definidas que cumplan con eficiencia, efectividad y eficacia, los objetivos establecidos.

### **2.3.2 Concepto**

La sociedad al organizarse ha sido capaz de cumplir con los retos, metas y objetivos que se ha impuesto y es consciente de que la obtención de eficiencia y efectividad sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Es pertinente mencionar que los seres humanos son seres sociales por naturaleza, desde el comienzo de la humanidad, estos organizaron en pequeños grupos o comunidades para llevar a cabo actividades necesarias a su subsistencia, lo que se tradujo en la constitución de diferentes grupos(organizaciones) en el transcurso de su vida y en los diferentes ámbitos de sus actividades cotidianas, que precedieron a la creación de instituciones sociales por ejemplo: la familia, la religión que profesan, la educación, los grupos de afinidad política, y por supuesto, los de trabajo.

Para que sea posible analizar a las organizaciones como fenómenos sociales es importante tomar en cuenta las contribuciones de diferentes autores en los distintos momentos del desarrollo social tanto para su concepción y conceptualización, como para su estudio, comenzando desde los más clásicos hasta la actualidad. Sin duda, destacan las aportaciones de Max Weber (1970) o Chester Barnard (1938).

En su momento Weber (1947) distingue al “grupo corporativo” de otras formas de organización social, cuando define que es: “Una relación social que es cerrada o limitada por medio de reglas la admisión de extraños en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa de un jefe o “cabeza” y, generalmente, también de un grupo administrativo” (págs. 145-46). Si bien es cierto que dentro de los grupos corporativos los individuos interactúan socialmente, la diferencia con cualquier otro tipo de organizaciones, tales como la familia, radica en

que dichas relaciones no se dan de forma aleatoria, sino que están limitadas y condicionadas tanto por la descripción del puesto de trabajo que desempeña cada individuo miembro del corporativo, y por las funciones que están ligadas a él, por ejemplo: el orden impuesto por personal específico (jefes) en forma de reglas para garantizar que las funciones atribuidas a cada individuo (división del trabajo) se ejecuten de manera correcta (Hall, 1996).

Chester Barnard, aunque coincide con la definición propuesta por Weber, introduce un factor clave: la coordinación. Barnard destaca que, para que los miembros de una organización corporativa desempeñen sus funciones de manera óptima, es esencial coordinar sus esfuerzos. El correcto funcionamiento de una organización depende de la comunicación efectiva, la voluntad de cooperar y la existencia de una meta común. Según Barnard, una empresa no puede cumplir con su función social si no se articula dentro de un esfuerzo conjunto de todos sus miembros. Aislada, la empresa poco puede lograr; como máximo, podría ofrecer soluciones parciales a problemas individuales (Barnard, 1967, p. 20).

Chester Barnard, a diferencia de Weber toma como centro de la organización a los individuos más que al funcionamiento del sistema organizacional en sí mismo.

### **2.3.3 Características**

Toda organización comparte tres características principales según (Robbins & Coulter, 2000): (Figura 2)

Propósito Distintivo: cada organización tiene uno propio y ese propósito se expresa en términos de un objetivo o conjunto de objetivos que la organización espera alcanzar.

Personas: se requiere de un grupo deliberado de personas que trabajen para lograr el propósito.

Estructura: todas las organizaciones desarrollan una determinada estructura, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. En

general se busca que la estructura sea abierta y flexible, se delimitan y precisan los deberes de cada persona.

**Figura 2.** Características de la Organización



*Fuente: Tomado de libro Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México; McGrawHill Educación, 9º Ed 2014.*

#### **2.3.4 Elementos**

- ✓ Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social involucrado, ya que establece la disposición y correlación de las jerarquías, funciones y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- ✓ Sistematización: Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- ✓ Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- ✓ Jerarquía: La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- ✓ Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

- ✓ Personal: La organización requiere de personal con el perfil indicado para cada tipo de actividad a desempeñar.

## **2.4 Las organizaciones no gubernamentales**

El término 'Organizaciones No Gubernamentales' comenzó a usarse tras la Segunda Guerra Mundial. Antes existían ya algunos grupos de este tipo que buscaban mejorar el bienestar social, y tomaron parte en cuestiones como la abolición de la esclavitud o la lucha por el sufragio femenino. Pero es después de la guerra cuando comienza la historia de las ONG propiamente dicha.

Así, la Carta de las Naciones Unidas que se firmó el 26 de junio de 1945 usa el término en el capítulo X, artículo 71. Y afirma que el Consejo Económico y Social podrá "hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo". Pero la ONU no define estas organizaciones hasta 1950. En concreto, en una resolución del Consejo del 27 de febrero. Una fecha clave en la historia de las ONG, en la que actualmente se celebra el Día Internacional de las ONG.

Ahí la ONU deja claro, además, que no se consideran Organizaciones No Gubernamentales los organismos que proceden de un tratado internacional.

Desde 1950 hasta ahora el sector no gubernamental ha ido creciendo y consolidándose, sobre todo en los países occidentales. En las épocas de riqueza han nacido nuevas ONG. Y en los momentos de crisis, algunas han tenido que desaparecer, al igual que en otros ámbitos. Pero a lo largo de la historia de las ONG, estas han ido fortaleciendo también sus redes transnacionales. Y han conseguido tener un papel destacado en foros como la Cumbre de la Tierra o el Foro Mundial Social, que se celebra cada año en Davos.

Actualmente, existen multitud de organizaciones no gubernamentales repartidas por el mundo. Organismos de ámbito local, nacional o internacional, con temáticas diversas. Desde la lucha contra la pobreza extrema o la exclusión social, a la protección de la infancia, la defensa del medio ambiente o la atención a los mayores. Se calcula que existen más de 10 millones de ONG en el mundo y en torno a un millón y medio están en Estados Unidos.

### **2.4.1 Administración de una Organización No Gubernamental**

La Administración es aplicable en todas las organizaciones, independientemente sean estas privadas o públicas, pequeñas o grandes, lucrativas o sin fines de lucro, o que pertenezcan al sector de las industrias manufactureras o de servicio.

La Administración es la encargada de darle forma de manera consistente y constante a las organizaciones, y se puede entender como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y de información para el logro de sus objetivos y/o metas.

Dicho proceso está constituido por un conjunto de partes o funciones unitarias, relacionadas pero interdependientes, las cuales pueden ser realizadas por la organización en conjunto o por una parte de ella, este conjunto de funciones, es generalmente conocido como Proceso Administrativo.

Las fases del Proceso Administrativo, se definen de la siguiente manera, según Bateman y Snell:

- **Planeación:** implica determinar las metas y los medios con que cuenta la organización para alcanzar dichas metas.
- **Organización:** se define quiénes tomarán las decisiones, quién realizará qué trabajos y tareas, y quién le reportará a quién en la organización.
- **Dirección:** implica lograr que otros realicen las tareas necesarias motivándolos a lograr las metas de la organización.
- **Control:** es el proceso por el cual una persona, grupo u organización vigila en forma consciente el desempeño y en caso de ser necesario, implementa una acción correctiva.

### **2.4.2 Principios de la organización**

El "Pacto Mundial de las Naciones Unidas" sobre gobernanza y sostenibilidad de organizaciones define los siguientes principios:

**1. Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno de la Organización.** Este principio explica, que es necesario que la alta dirección de la organización asuma la responsabilidad de ésta; ya que son sus miembros quienes se encargarán de cumplir los fines de la misma, así como también de la administración de sus recursos.

También recomienda que los miembros de la organización se involucren en las reuniones, planificación, políticas y estrategias de la organización.

**2. Principio de claridad y publicidad del fin social.** Este principio expone que es muy importante tener un fin social que sea claro, público e identificativo de la organización, ya que es necesario para tomar decisiones estratégicas, diseñar sus programas, y la vez que sirvan de atracción a posibles colaboradores.

**3. Principio de planificación y seguimiento de la actividad.** Aquí se manifiesta lo importante que es para la transparencia de la organización; que expresen por escrito lo que desean conseguir y lo que van a llevar a cabo para lograrlo.

Implica además para el seguimiento de las actividades, la existencia de sistemas internos de evaluación y mejora de resultados.

**4. Principio de comunicación e imagen fiel en la información.** Aquí se explica, que es necesario que la organización tome acciones concretas para comunicarse con la sociedad y recibir respuesta; para ver hasta qué punto se está en contacto con las necesidades de la sociedad.

Así como también dice que es importante que la información que se brinde al público, sea un reflejo responsable y veraz de la organización.

**5. Principio de transparencia en el financiamiento.** Se refleja la preocupación por conocer los medios de financiamiento que tienen las organizaciones no gubernamentales, para la realización de todas sus actividades. Por ejemplo: las actividades de captación de fondos privados como donaciones, socios y otras colaboraciones.

**6. Principio de pluralidad en la financiación.** Este principio insta a las organizaciones a buscar diversificar sus fuentes financieras, para asegurar la independencia y continuidad de labores de la organización.

**7. Principio de control en la utilización de fondos.** Entre los objetivos de este principio se encuentran: publicar una distribución de lo que se gasta en dirección y gestión, actividades y captación de recursos, y demostrar que los fondos son realmente aplicados: según el tipo de actividad que se realice y unos profesionales cualificados.

- Será además conocido el destino de los fondos desglosado por cada proyecto o actividad de la organización.
- Existirá un detalle de los principales proveedores y co-organizadores de la actividad.
- La organización deberá preparar un presupuesto anual para el año siguiente.
- Deberá mantenerse una relación razonable entre los gastos incurridos en captación de fondos y los ingresos asociados.
- En caso de obtener una alta cantidad monetaria en una campaña de obtención de fondos privados para proyectos concretos, se realizará una auditoría de cumplimiento, para comprobar la utilización de dichos fondos y los resultados obtenidos.

**8. Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales.** Este principio indica cuales son los documentos que deberían elaborar las organizaciones para informar de su gestión:

- ✓ Memoria detallada de actividades y grado de cumplimiento de los fines, así como el cuadro de financiación y la cartera de inversiones financieras.
- ✓ El balance general anual y los resultados financieros de ese año.
- ✓ Acreditación del cumplimiento del régimen fiscal al que están sujetas las distintas organizaciones.

**9. Principio de promoción del voluntariado.** Este principio se refiere a uno de los principales indicadores del impacto social de una organización: el número de voluntarios con el que cuenta. Considerándolos como garantía de que las aportaciones altruistas que se realizan, tanto de dinero como de tiempo, son invertidas en el fin social.

### **2.4.3 Estructura de una asociación no lucrativa**

De acuerdo el blog sobre economía social en su sitio web [geasoc.es](http://geasoc.es), manifiesta que una asociación no lucrativa está generalmente integrada por tres órganos principales:

1. La Junta Directiva, que se reúne en general una vez por semana y que toma las decisiones más importantes. Es el órgano supremo de la asociación y está compuesta por:
  - a. Un presidente, que tiene a su cargo la representación de la organización y la convocatoria a las asambleas generales.
  - b. Un secretario, responsable de reunir la documentación y especialmente las actas de reunión del comité.
  - c. Un Tesorero, responsable de la administración de los fondos y otros activos de la asociación.
2. El Administrador de la asociación, que es el encargado de administrar la asociación a lo largo del año y debe rendir informes a los miembros de la Junta Directiva.
3. Un Contador Certificado, que es el encargado de la verificación de las cuentas y que debe de igual forma rendir informe a la Junta Directiva.

## **2.5 Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador**

### **2.5.1 Marco regulatorio**

Las fundaciones sin fines de lucro en El Salvador nacen a la vida jurídica mediante la creación de La ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la cual fue decretada el 21 de noviembre del año de 1996 y publicada en el Diario Oficial N° 238 Tomo 333, el 17 de diciembre del mismo año; antes de esto muchas Organizaciones No Gubernamentales existieron en el país, pero sin tener reconocimiento legal, ya que antes de este año, cuando no estaba decretada la Ley; no era indispensable tener personería jurídica, lo cual en

algunos casos favorecía a estas organizaciones ante organismos internacionales, ya que con ello demostraban que no contaban con el apoyo del gobierno.

Actualmente muchas organizaciones ya se legalizaron y a diferencia de años pasados, contar con personería jurídica, lo cual les facilita el acceso al financiamiento internacional.

La Ley ha sido creada con el objeto de establecer las disposiciones pertinentes que regulen la actividad y funciones de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador, a través de un registro que sirva como instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, y a su vez, que brinde seguridad jurídica a dichas personas, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas

Con el fin de ayudar a su aplicación de la Ley, se ha creado también el Reglamento de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Los artículos más representativos y que encierran el contenido principal de esta ley son los siguientes:

### **Responsabilidad tributaria**

**Art. 6.-** Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

### **Fines no lucrativos**

**Art. 9.-** Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.

Las asociaciones y fundaciones, no podrán ser fiadoras, caucioneras o avalistas de obligaciones.

## **Constitución**

**Art. 12.-** Las asociaciones se constituirán por escritura pública en la cual los miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores.

Podrán comparecer a la constitución de una asociación los extranjeros que acrediten su residencia en el país.

## **Administración**

**Art. 13.-** La administración de las asociaciones estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos.

La relación entre las asociaciones y sus administradores no será de carácter laboral, a menos que tal carácter sea estipulado en sus estatutos, que sus obligaciones consistan en la administración directa y continúa de los asuntos ordinarios de la entidad y que sus cargos sean ejercidos a tiempo completo.

## **Concepto**

**Art. 18.-** Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por uno o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

## **Constitución**

**Art. 19.-** 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 regirán.

## **Personalidad jurídica**

**Art. 26.-** Las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio del Interior.

## **Estatutos**

**Art. 28.-** 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 ley.

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

- 1.- Denominación, domicilio y plazo o declaración si éste fuere indeterminado;
- 2.- Naturaleza jurídica, según se trate de asociación o fundación sin fines de lucro y apolítica;
- 3.- Objeto o finalidad.
- 4.- Patrimonio inicial en el caso de las fundaciones, con indicación precisa de la cuantía de dinero que se aporta o de los bienes muebles o inmuebles en su caso, que habrán de transferirse a la entidad, una vez reconocida su personalidad jurídica. Las asociaciones deberán determinar los bienes que conforman su patrimonio y podrán incluir la obligación de las aportaciones de los miembros;
- 5.- Órganos de administración de la entidad, funciones y atribuciones de los mismos y de quien asuma el cargo de administrador; forma o procedimiento de elección y duración en el ejercicio de sus funciones; régimen de responsabilidad y rendición de cuentas, con indicación de la persona que tendrá la representación legal de la
- 6.- Modalidad de afiliación, clases o categorías, condiciones o requisitos de los afiliados, así como los deberes y derechos de los mismos;
- 7.- Medidas disciplinarias, causales y procedimientos para su aplicación;
- 8.- Reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes; y
- 9.- Requisitos y procedimientos para reformar los Estatutos.

Aquellos a quienes los Estatutos irrogaren perjuicios, podrán recurrir ante el Ministerio del Interior, para que en lo que perjudicaren a terceros se corrijan; y

aún después de aprobados les quedará expedido las acciones judiciales correspondientes contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos Estatutos les haya resultado o pueda resultarles.

### **Denominación**

**Art. 29.-** Las fundaciones iniciarán siempre su denominación con el término "fundación" y podrán incluir el nombre de personas naturales en la misma.

La denominación de las asociaciones será determinada libremente por los interesados, pero no podrán usar en todo o en parte el nombre de otra entidad debidamente inscrita en el registro correspondiente, ni otros que lleven a confusión sobre su naturaleza o que las leyes especiales reserven a determinadas personas jurídicas.

La denominación de las asociaciones y fundaciones deberá establecerse en idioma castellano, salvo aquellas en las que se incluyan nombres de personas o constituyan capítulos o agencias de entidades extranjeras.

### **Normas generales sobre el patrimonio**

**Art. 34.-** El patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará afecto exclusivamente a la consecución de sus fines.

El patrimonio de las asociaciones y fundaciones no pertenece ni en todo ni en parte a las personas naturales y jurídicas que las integran y recíprocamente, las deudas de las mismas, no generan a nadie derecho a reclamarlas en todo o en parte, a ninguno de sus integrantes, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la persona jurídica.

Sin embargo, los miembros pueden obligarse si su normativa interna lo establece expresamente o estos se obligaren personalmente.

### **Administración del patrimonio**

**Art. 35.-** La administración del patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará confiada a los organismos de dirección que establezcan sus estatutos, en los términos señalados en éstos y en la presente ley.

## **Obligación de llevar contabilidad formal**

**Art. 40.-** Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por la Dirección General del Registro.

Las asociaciones y fundaciones deberán llevar los registros contables exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la entidad, siempre que llenen los requisitos establecidos por la ley.

Las entidades cuyo activo en giro sea inferior a diez mil colones solamente están obligadas a llevar un libro encuadernado y legalizado, en el que asentarán separadamente los gastos, compras y ventas. Endicho libro harán al final de cada año un balance general de todas las operaciones, con especificación de los valores que forman el activo y pasivo.

## **Creación del Registro de Asociaciones y Fundaciones**

**Art. 56.-** Créase el Registro de Asociaciones y Fundaciones como una dependencia del Ministerio del Interior.

Dicho Registro estará formado por la colección de los documentos originales, testimonios de escrituras de constitución, de los estatutos, sus reformas, credenciales en que se haga constar la personería de los dirigentes o administradores de cada entidad, además de los índices, libros y ficheros que se consideren necesarios.

Estos sistemas podrán ser sustituidos por otros más eficientes, destinados a dar un mejor servicio y mayor seguridad a las inscripciones.

### ***2.5.2 Requisitos para su inscripción***

Para efectos de inscripción de la entidad en el Registro, la persona interesada que según los Estatutos ostentarán la representación legal de la misma, presentará solicitud escrita dirigida al director general del Registro, acompañada de los siguientes documentos según el art. 65 de la referida Ley:

- a) Dos Testimonios de la Escritura Matriz de Constitución de la asociación o fundación de que se trate, en que consten además la aprobación de los Estatutos, la elección de la primera Junta Directiva u organismo directivo de la misma, acompañada de tres copias;
- b) Tres copias de los Estatutos con separación de artículos; 29 Art. 65, Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.
- c) Constancia de la nómina de personas que integran la entidad, consignando su nacionalidad y el documento de identificación de cada uno.
- d) Certificación del acta de elección de los miembros de la Junta Directiva o Consejo o Comité, en su caso;
- y e) Los libros en los cuales se asentarán las Actas de Asamblea General, de la Junta Directiva y el registro de sus miembros, y además también los libros del registro contable.

La Dirección General del Registro, examinará la documentación presentada para establecer el cumplimiento de los requisitos legales y podrá realizar consultas ilustrativas para mejor proveer. Si la encontrare defectuosa, omisa, con deficiencias formales o contravenciones a la ley, a la moral, al orden público o a las buenas costumbres, lo comunicará de una sola vez en un plazo no mayor de noventa días hábiles de recibida la documentación, señalando los errores o contravenciones al interesado, previniéndole, a fin de que procedan a subsanarlos.

Los interesados deberán enmendar las observaciones dentro de los cuarenta y cinco días hábiles siguientes. Si no se advirtieren observaciones o si estas hubieren sido subsanadas, el Órgano Ejecutivo por medio del Ministerio del Interior otorgará el reconocimiento de la personalidad y existencia jurídica, aprobará los Estatutos y mandará a publicarlos en el Diario Oficial e inscribirá la entidad en el Registro en un plazo no mayor de sesenta días hábiles.

Cumplido el plazo señalado en el inciso anterior y la autoridad correspondiente no emitiera resolución quedarán automáticamente aprobados sus estatutos. Y

sin más trámite ni diligencia, se inscribirá la asociación o fundación de que se trate y se mandará a publicar los referidos estatutos en el Diario Oficial.

Al pie de todo documento inscrito se pondrá una razón que exprese el Número de Acuerdo Ejecutivo o Decreto Ejecutivo, en su caso, número de registro y fecha en que fue asentada. La razón será autorizada por el director general del Registro. Igual procedimiento se aplicará, en lo pertinente para las reformas de los estatutos aprobados, salvo en el caso establecido por el Art. 24 de esta ley.

### **2.5.3 Clasificación**

Según el apartado Denominaciones de la ley del artículo 2 de la Ley se clasifican en: En el texto de la presente ley, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, podrán ser denominadas como "asociaciones" y "fundaciones".

El Registro de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro como "el Registro".

Las ONG pueden tener varias formas jurídicas; pero la mayoría están constituidas bajo la forma de: asociación no lucrativa o de fundación. Esto no significa que deba renunciar a la obtención de ganancias, sino que no pueden ser distribuidas entre sus miembros y deben ser utilizadas para conseguir sus objetivos. Por esto es que una asociación puede, contratar personal, aprobar acuerdos. Así como también es responsable de todas las acciones llevadas a cabo en su nombre.

## **2.6 Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI)**

El Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) es una iniciativa creada en el año 2012, del liderazgo de la Diáspora salvadoreña, formada por antropólogos, economistas, sociólogos, analistas, juristas, psicólogos, científicos, empresarios y líderes comunitarios para defender las necesidades y los intereses de la población migrante salvadoreña en el exterior.

La idea nace del vacío histórico de parte del Estado salvadoreño y sus actores de poder de incluir a la Diáspora salvadoreña como colectivo relevante en el desarrollo del país.

El aporte de los salvadoreños en el exterior a El Salvador es altamente indispensable para la estabilidad y desarrollo nacional. Sin embargo, el estado y sus instancias de poder no han sido eficaces a la hora de incluir a la Diáspora salvadoreña como actor relevante en la resolución de problemáticas que enfrenta el país.

De ahí surge el convencimiento de crear una institución fuerte y diversa que vele e impulse la voz libre e independiente de la Diáspora salvadoreña en el desarrollo nacional.

### **2.6.1 Contexto migratorio**

INSAMI se traslada junto con la dirección de migración y extranjería, y otras organizaciones internacionales al punto fronterizo de Perquín Morazán para atender a 1200 compatriotas que viven en Honduras.

Además, INSAMI proporciona atención médica pediátrica a 50 niños, niñas y adolescentes y atendió a 60 adultos con medicina general, se les brindan medicamentos además de paquetes alimenticios y paquetes educativos.

### **2.6.2 Aliados estratégicos**

**El Rescate:** Junto a INSAMI Abordan temas como:

- ✓ Prevención de la Trata de Personas: Trabaja activamente en la prevención y lucha contra la trata de personas, ofreciendo apoyo a las víctimas y promoviendo la sensibilización en comunidades migrantes.
- ✓ Empoderamiento Económico: Impulsa programas de desarrollo económico y empoderamiento para migrantes, facilitando el acceso a recursos financieros y capacitación para emprendimientos.

**RENACERES:** Según el sitio web del SISCA, INSAMI dialoga sobre las barreras para la inclusión socio-laboral de las personas migrantes retornadas, las políticas públicas que se requieren y el papel de diferentes actores en su gestión.

Manifiesta la relevancia de trabajar campañas comunicacionales a favor de la (re)definición de imaginarios sobre el aporte de las personas retornadas a sus comunidades de origen, como una estrategia costo-efectiva para la reducción de la discriminación en contra de estos grupos poblacionales.

### **Iniciativa Social para la Democracia ISD**

En conjunto INSAMI trabaja las áreas de:

- ✓ Desarrollo Comunitario: Implementa proyectos de desarrollo comunitario en áreas de alta emigración, buscando generar oportunidades locales que contribuyan a reducir la migración forzada.
- ✓ Educación y Capacitación: Promueve el acceso a la educación y la capacitación profesional para migrantes y sus familias, fortaleciendo sus habilidades y oportunidades de desarrollo.

### **Ayuda en Acción El Salvador**

Abordan temas en común sobre:

- ✓ Acceso a la Educación: Facilita el acceso a la educación para niños y jóvenes migrantes, implementando programas educativos que promuevan la inclusión y el desarrollo integral.
- ✓ Sensibilización y Educación Pública: Realiza campañas de sensibilización y educación pública sobre los derechos de los migrantes y los desafíos que enfrentan en sus comunidades de origen y destino.

## **2.7 La administración**

La administración, es una actividad indispensable en cualquier organización de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que administración es hacer algo a través de otros, otra percepción es lo que se conoce como la ley de oro de la administración entendida como hacer más con menos.

La administración, es el proceso de coordinación de recursos, para obtener la máxima productividad calidad, eficacia, eficiencia y competitividad, en el logro de los objetivos de una organización. La administración, comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método los principios, las técnicas y los enfoques de gestión.

En la administración de cualquier empresa, existen dos fases; una estructural, en la que a partir de uno o más fines, se determina la mejor forma de obtenerlos y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido, durante el período de estructuración.<sup>1</sup>

### **2.7.1 El proceso administrativo**

Un proceso, es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo, es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo. Aunque, de hecho, para todos los autores, los elementos o funciones de la administración sean los mismos. A continuación, se detallan las etapas:

- **Planeación:** es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.
- **Organización:** consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- **Integración:** es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

---

<sup>1</sup> Münch, Lourdes. Gestión organizacional, enfoques y proceso organizativo. México; Pearson Educación, 2º Ed 2014. Pág. 21

- Dirección: consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo, mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo.
- Control: es la fase del proceso administrativo a través de la cual, se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.<sup>2</sup>

**Figura 2**

*Esquema de las etapas del proceso administrativo*



*Nota.* Tomado de *Gestión organizacional, enfoques y proceso organizativo* (p. 25), Lourdes Münch, 2014, Pearson Educación.

A continuación, se detalla un esquema que resume las etapas del proceso administrativo y los elementos que debe considerarse en cada una:

<sup>2</sup> Münch, Lourdes. *Gestión organizacional, enfoques y proceso organizativo*. México; Pearson Educación, 2º Ed 2014. Pág. 25

### Figura 3

#### *Las etapas del proceso administrativo y sus elementos*



*Nota.* Tomado de *Gestión organizacional, enfoques y proceso organizativo* (p. 25), Lourdes Münch, 2014, Pearson Educación.

### 2.8 Recursos Humanos

Recursos Humanos es un área dentro de las empresas que se dedica a la atracción de talento, la gestión de los mismos, su capacitación y desarrollo para

así apoyar al éxito de una organización. Dentro de este departamento se crean e implementan las políticas y procesos para la administración de las personas. Además, se encarga de las evaluaciones de desempeño de los empleados y el diseño de estrategias de crecimiento y retención para trabajadores esenciales y destacados.

En definición “recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales”. (Idalberto Chiavenato, 2011, p. 2)

Actualmente, las empresas construyen su misión y su valor a través del área de Recursos Humanos. Esto se debe a que el departamento es el corazón de las compañías porque desde ahí se fundamentan los valores de la empresa y la cultura laboral.

Recursos Humanos tiene contacto directo con todas las áreas de la empresa, ya que gestionan la búsqueda de talento y su contratación. Gracias a ello, manejan varios aspectos de las relaciones entre empleados, al igual que entre empleados y la organización.

Una compañía que no cuente con un área de Recursos Humanos tendrá desafíos para su crecimiento. Pues podría no contar con una estructura organizacional, lo que limita el desarrollo de distintas áreas y productos. Además, esto podría afectar su employer branding y la marca se demorará más en adquirir reconocimiento de potenciales talentos. Finalmente, es posible que haya pérdidas en términos de contratación y retención de talento.

### ***2.8.1 Objetivos del área***

Los objetivos del área de RH se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo) o servicio (actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, el área de RH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales del área de RH son:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.<sup>3</sup>

### **2.8.2 Funciones del área de Recursos Humanos**

Dentro de las funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos se encuentran:

1. Administración de nómina, compensaciones y beneficios.
2. Atracción y selección de talento.
3. Cultura y clima laboral.
4. Evaluación de desempeño.
5. Formación y capacitación de empleados.
6. Seguridad y salud en el trabajo.
7. Relaciones laborales.

#### **1. Administración de nómina, compensaciones y beneficios**

La administración de nómina es el proceso de cálculo y pago de las compensaciones a los empleados de una empresa. Este proceso incluye las obligaciones de la organización por cada trabajador, considerando en su procesamiento la inclusión de nuevos colaboradores, los eventuales ajustes de pagos que correspondan por ley o negociación, y también lo relativo a la desvinculación de personas.

Las compensaciones consideran diversos conceptos que confirman la remuneración de los empleados. Aquí se incluyen bonificaciones, comisiones, vacaciones pagadas, días de enfermedad pagados, reembolso de gastos por

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México; McGrawHill Educación, 9º Ed 2014. Pág. 104

transporte, auxilios económicos para los hijos, entre otros. Cabe mencionar que dependiendo el país varían las compensaciones establecidas por ley.

Los beneficios son unas ventajas o recompensas adicionales que las empresas ofrecen a sus colaboradores adicionales a las compensaciones económicas. A grandes rasgos, estos crean un ambiente laboral más atractivo y motivador. Algunos de los beneficios más comunes incluyen: seguridad financiera, programas de bienestar como membresías de gimnasios o asesorías nutricionales, programas de mentoría y posibilidades de ascenso, entre otros.

Todas las anteriores tienen como objetivo satisfacer, motivar y retener al talento de una empresa. Ya que, de esta manera, mejorará el crecimiento de la compañía y mejorará la productividad de los colaboradores, logrando así cumplir sus objetivos a corto y largo plazo.

El área de Recursos Humanos se encarga de determinar los procesos de nómina, los beneficios y compensaciones según los estándares del país en el que esté situada la empresa.

## 2. Captación y selección de talento

La captación y selección de talento son los procesos que usan las empresas para atraer y contratar personal. A grandes rasgos, la captación y selección de talento es la forma en la una empresa atrae y elige talento para un cargo específico.

El área de recursos humanos (R.R. H.H.) es la encargada de planificar la dotación de personas, organizar los cargos y responsabilidades, evaluar las mejores fuentes de reclutamiento, seleccionar a los mejores talentos y contratar al personal idóneo.

Para lograrlo, el departamento de Recursos Humanos utiliza una serie de métodos para captar talento. Entre los cuales se incluyen:

### a. Captación directa de talentos

- Publicación de anuncios.

- Redes sociales.
- Bolsas de empleo.
- Ferias de empleo.
- Bases de empleados internas.
- Referidos.
- Active sourcing.

#### b. Captación a través de terceros o empresas externas

- Firmas de contratación.
- Headhunting.

Al encontrar los perfiles adecuados para el cargo, la empresa continúa el proceso de selección y planea evaluaciones que miden los conocimientos técnicos de los candidatos. Algunas de las evaluaciones más comunes incluyen entrevistas, pruebas de aptitud y pruebas de personalidad.

Este proceso es fundamental para asegurarse de que la organización cuente con los empleados adecuados para mantener, y aumentar, el rendimiento de la empresa. El departamento de Recursos Humanos facilita el proceso de captación y selección de talento, lo que permite reducir costos de contratación, mejora la cultura organizacional y crea una imagen positiva de la empresa para futuros colaboradores.

### 3. Cultura y clima laboral

La cultura y el clima laboral hacen referencia a componentes del entorno y la experiencia de trabajo dentro de una empresa. La cultura laboral se refiere a los valores, creencias, liderazgo y tradiciones que sirven de pilar para la compañía. Mientras que el clima laboral se refiere al ambiente emocional y psicológico dentro del lugar de trabajo.

Algunas de las técnicas de diagnóstico del clima laboral son:

- Encuestas periódicas de opinión y satisfacción.
- Entrevistas de área.
- Entrevistas uno a uno.

- Buzón de sugerencias.

El área de R.R. H.H. tiene como objetivo promover una cultura laboral positiva y un clima laboral sano. Es decir, su objetivo es proteger a los colaboradores y fomentar un espacio de trabajo respetuoso y justo.

#### 4. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático que evalúa el trabajo de un empleado durante un periodo de tiempo. En estas, se mide la contribución de los empleados a los objetivos de la empresa. La información recopilada ofrece datos para el negocio, ya sea la resolución de conflictos, formación de los colaboradores o aumentar la productividad de la empresa.

Para llevar a cabo una evaluación de desempeño se consideran tres factores:

- Análisis del trabajo: la descripción detallada de las labores a realizar.
- Estándares de desempeño: las guías que determinan si una labor está bien o mal realizada.
- Desempeño del trabajador: la descripción de las habilidades, conocimientos y competencias de los colaboradores al llevar a cabo las labores de su cargo.

El área de R.R. H.H utiliza la evaluación de desempeño para optimizar la gestión de los recursos humanos de la empresa. Gracias a esto es posible calcular los aportes individuales de los colaboradores a la compañía.

Algunas de las evaluaciones de desempeño más utilizadas son:

- Autoevaluación: el colaborador llena una encuesta en la que él mismo analiza su rendimiento en su área de trabajo.
- Evaluación de superiores: los jefes de departamento o líderes de proyecto ofrecen retroalimentación directa a cada uno de sus encargados.
- Evaluación de pares: dos compañeros de área ofrecen críticas constructivas y retroalimentación individual.
- Evaluación de subordinados: el equipo califica el rendimiento de su respectivo líder.

- Evaluación de clientes: los clientes, distribuidores o proveedores miden el desempeño de la empresa o de un área particular.

El área de Recursos Humanos utiliza los resultados de las evaluaciones de desempeño para desarrollar estrategias de retención de talento. También encuentran áreas de mejora y oportunidad para el personal y las áreas de la empresa. Finalmente, ofrecen información sobre las fortalezas y debilidades de los empleados, lo que les permite encontrar formas de optimizar los procesos para conseguir mejores resultados.

## 5. Formación y capacitación de empleados

La formación y capacitación laboral se refiere a una serie de cursos, talleres, conferencias o actividades que enseñan a los colaboradores nuevos conocimientos. Dentro de esto, se encuentran habilidades prácticas, habilidades blandas, liderazgo y la asimilación de nuevos paradigmas laborales.

Existen tres tipos de formación y capacitación dentro de una empresa:

- Onboarding: es el proceso de inducción de un nuevo colaborador. Aquí se incorporan la cultura laboral, el equipo de trabajo y las políticas de la empresa.
- Upskilling: es un proceso de aprendizaje continuo. Enseña al colaborador habilidades y competencias para optimizar su desempeño.
- Reskilling: es la formación de empleados en nuevas habilidades, herramientas y capacidades para realizar un trabajo distinto dentro de la compañía.

Dependiendo el caso, Recursos Humanos desarrolla un plan de implementación. Por ejemplo, si hay un onboarding se organizan guías sobre las herramientas que usa la empresa o reuniones de bienvenida para el miembro del equipo. Para el upskilling se crean convenios con plataformas virtuales como Crehana, Domestika o Coursera para incentivar el aprendizaje. Para el reskilling se ofrecen capacitaciones y mentorías para que el trabajador aprenda habilidades para un cargo distinto al suyo.

Algunos de los beneficios a mediano plazo de la formación y capacitación de los empleados son:

- Motivación del personal.
- Nuevos acercamientos a la resolución de problemas.
- Mayor autonomía.
- Más flexibilidad en sus tareas.
- Mayor especialización.
- Creación de equipos de trabajo con alto desempeño.
- Sensibilización e interés hacia nuevos retos o actividades.

Recursos Humanos asume la responsabilidad de formación y capacitación a los trabajadores para garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones. Gracias a esto, los colaboradores están más satisfechos con su lugar de trabajo y realizan mejor su trabajo.

## 6. Seguridad y salud en el trabajo

La seguridad y salud en el trabajo es todo lo relacionado con la implementación de medidas que promueven, y garantizan, el bienestar de los colaboradores. Esto cubre la prevención de accidentes, el análisis de riesgos y enfermedades laborales, la comunicación de esta información y el monitoreo de las políticas de seguridad y prevención.

Esta área se divide en tres partes:

- Prevención: se refiere a todos los procesos llevados a cabo para prevenir accidentes o enfermedades laborales.
- Monitoreo: es la supervisión del entorno de trabajo para identificar posibles riesgos a la salud o seguridad.
- Asistencia: es el apoyo que reciben los empleados si se enferman o se lesionan durante su jornada laboral.

El departamento de Recursos Humanos es el responsable de que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones laborales que exige el país en el que está

situada. Debido a esto, se encarga de proteger a todos los empleados de lesiones y enfermedades, además de apoyarlos en dichas situaciones.

Para lograrlo, R.R. H.H. establece una serie de normas y protocolos que protegen la salud de los empleados. Por ejemplo, se ofrecen actividades de pausas activas, sillas ergonómicas, planes de acción en caso de emergencia, un área de enfermería, entre otros.

## 7. Relaciones laborales

Las relaciones laborales son el estándar establecido en el vínculo entre la empresa y los trabajadores, sean estas a nivel individual o colectivo. Por lo general, estas interacciones están mediadas por unos contratos que estipulan los deberes, expectativas y obligaciones de las partes involucradas.

En el área de Recursos Humanos hay dos grandes áreas de relaciones laborales:

- Relaciones individuales: son las relaciones entre el empleador y el trabajador de manera personal.
- Relaciones colectivas: son las relaciones que se establecen entre los sindicatos de trabajadores y las empresas.

Adicionalmente, se encuentra un espacio llamado negociaciones colectivas. En este espacio se discuten varios temas que afectan tanto a los trabajadores como a la empresa. Por ejemplo, los aumentos de salario, los tipos de beneficios, los planes de seguridad laboral y las prestaciones.

El área de Recursos Humanos se encarga de las relaciones laborales para que dentro de la empresa haya un clima de trabajo sano y justo. De esta manera, garantizan la productividad, la satisfacción y la colaboración de los trabajadores, pues los hacen sentir valorados y escuchados. <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Manduke Curtis, Valeria (18 de agosto de 2023). Qué son los recursos humanos: Conceptos, funciones y ejemplos. <https://www.airavirtual.com/blog/que-son-los-recursos-humanos-conceptos-funciones-y-ejemplos>

### **2.8.3 El área de RH como proceso**

El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas.

El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor.

**Tabla 3**

*Los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos*

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación del mercado de RH</li><li>• Reclutamiento de personas</li><li>• Selección de personas</li></ul>
Organización	Qué harán las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integración de las personas</li><li>• Diseño de puestos</li><li>• Descripción y análisis de puestos</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración y retribuciones</li> <li>• Prestaciones y servicios sociales</li> <li>• Higiene y seguridad en el trabajo</li> <li>• Relaciones sindicales</li> </ul>
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> </ul>
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de datos/ Sistemas de información</li> <li>• Controles                      Constancia</li> <li>• Productividad</li> <li>• Equilibrio social</li> </ul>

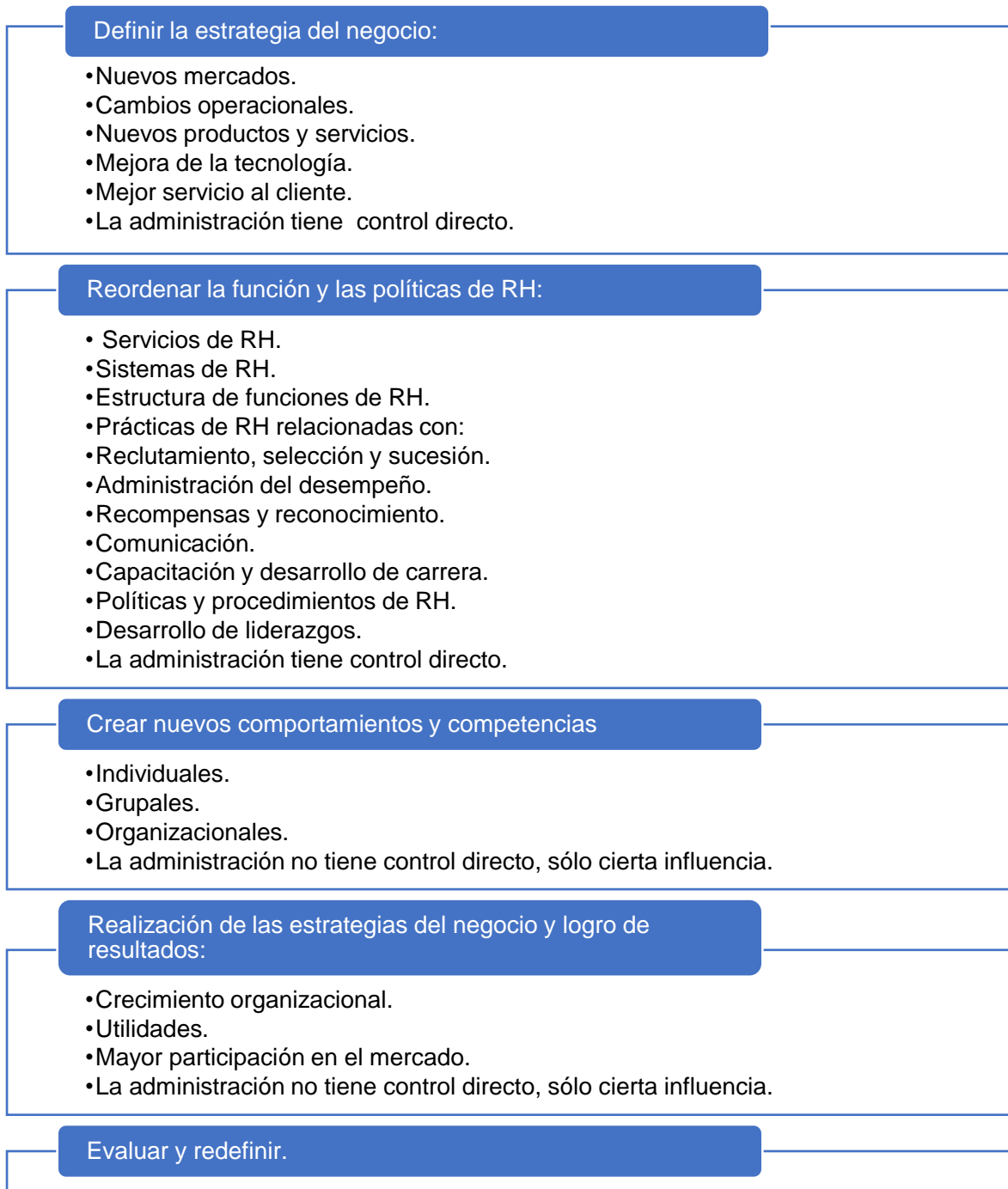
*Fuente: Elaboración propia.* Esta tabla muestra un detalle de los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos, con sus respectivos objetivos y actividades.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa.

El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas ya que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etcétera. Son muy

variables, y, aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los demás lo hagan exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

**Figura 3** Componentes básicos de la estrategia de área de RH.



*Nota.* Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (p. 102), Chiavenato Idalberto, 2011, McGrawHill Educación.

#### **2.8.4 Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos
  - a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
  - b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
  - c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

## 2. Políticas de organización de recursos humanos

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

## 3. Políticas de retención de los recursos humanos

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

## 4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.

b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

#### 5. Políticas de evaluación de recursos humanos

a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.<sup>5</sup>

### **CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

La consultoría empresarial en el área de Recursos Humanos para la Fundación INSAMI surge como una necesidad ante al potencial crecimiento y la cantidad de fondos y proyectos que capta la fundación, como resultado de ello, es necesario recurrir a contrataciones de personal y tener claridad de las jerarquías y perfiles de puestos, ya que son procesos que durante la ejecución de actividades debe tenerse claro, para que el personal pueda trabajar en equipo y ejercer bien sus funciones.

Por tal razón se procede a realizar un diagnóstico empresarial dentro de la Fundación INSAMI con la intención de encontrar las posibles causas o debilidades para lograr generar posibles soluciones o respuestas.

Como parte del proceso de investigación, para obtener datos que sean de utilidad en el diagnóstico y como herramienta para crear una propuesta de beneficio a INSAMI, se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Encuesta a usuarios de los servicios que brinda INSAMI

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México; McGrawHill Educación, 9º Ed 2014. Pág. 100-104

- Entrevista a los miembros de Junta Directiva
- Entrevista a los empleados
- Observación
- Documentos que contiene la institución (Organigrama y manual)

### 3.1 Limitaciones de la investigación

Se realizaron las entrevistas que se tenían consideradas a los empleados, miembros de la junta directiva, donantes y usuarios de INSAMI, sin embargo de los 11 empleados a los que se habían considerados, 2 no fueron entrevistados ya que por temas de presupuestos se terminó un proyecto y ya no continuaron labores en INSAMI, posteriormente de los 7 miembros de Junta Directiva solo se recibieron respuestas de 3 miembros esta situación se dio debido a la agenda tan ocupada que tienen y la falta de coordinación para recibir al equipo de trabajo, de los usuarios se tuvieron 6 encuestas y finalmente de los donantes no pudo obtenerse respuesta de ninguno de ellos por no tenerse la apertura a contactarse con los representantes de las instituciones donantes.

### 3.2. Resultados obtenidos

#### 3.2.1 Encuesta a empleados de INSAMI

Se realizó una encuesta con 25 preguntas a 9 de los 11 empleados de Fundación INSAMI (Ver anexo), de acuerdo a las respuestas obtenidas en los aspectos relacionados al área de Recursos Humanos, se obtuvieron los siguientes resultados:

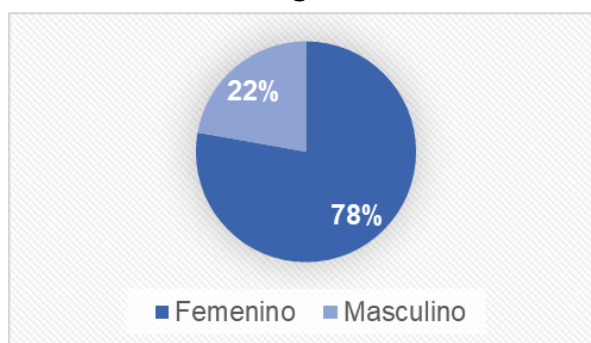
#### 1) Género de los empleados

Tabla 4

Género	Cantidad	%
Femenino	7	78%
Masculino	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4



## Análisis de resultados

Del total de los 9 empleados encuestados, 7 son género femenino, representando el 78% de la población total, lo que significa que las mujeres tienen un papel representativo que incide dentro de la institución para la ejecución de proyectos y el manejo de las operaciones diarias.

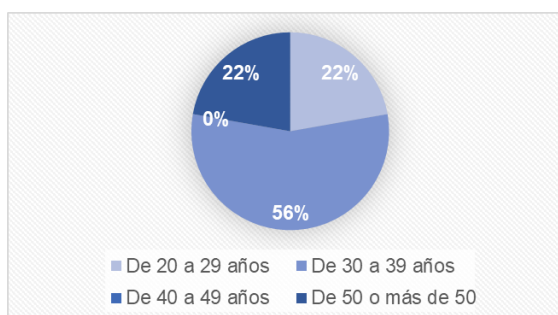
### 2) Edad de los empleados

Tabla 5

Rangos	Cantidad	%
De 20 a 29 años	2	22%
De 30 a 39 años	5	56%
De 40 a 49 años	0	0%
De 50 o más 50	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5



## Análisis de los resultados

Del 100% de los entrevistados, el 56% de los empleados tienen entre 30 y 39 años de edad, lo que sumados el 22% de entre 20 a 29 años, esto refleja un porcentaje representativo de jóvenes, ya que en esas edades las personas tienen concentrado su potencial para brindarlo al desarrollo de la fundación, para generar nuevas ideas y brindar un servicio de calidad a los usuarios.

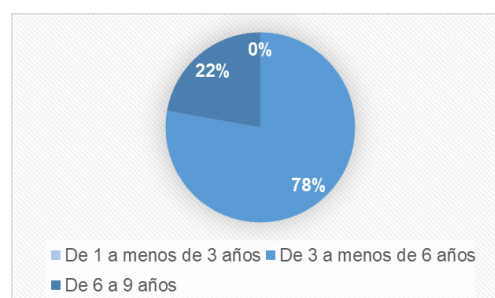
### 3) Tiempo de laborar en INSAMI

Tabla 6

Tiempo laborando	Cantidad	%
De 1 a menos de 3 años	0	0%
De 3 a menos de 6 años	7	78%
De 6 a 9 años	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6



## Análisis de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, 7 de los 9 empleados tiene entre 3 a 6 años de laborar a INSAMI, lo que representa que el 78% de los empleados fueron contratados para un proyecto en específico, es decir de forma temporal, lo que representa que por la naturaleza de los proyectos se tienen que hacer nuevas contrataciones cada cierto tiempo, lo que puede conllevar a fuga de talentos, ya que sin presupuesto no pueden mantenerse en los cargos y el 22% de los empleados, es decir 2 de los 9 tienen entre 6 y 9 años lo que representa que han estado casi desde su fundación laborando en INSAMI.

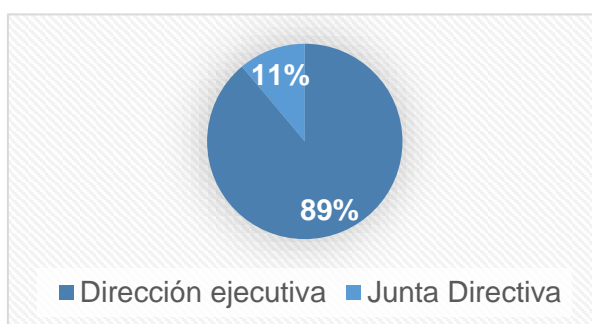
### 4) Departamento que realizó la contratación

Tabla 7

Departamento que lo contrató	Cantidad	%
Dirección ejecutiva	8	89%
Junta Directiva	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7



## Análisis de los resultados

Del 100% de los empleados, un 89% es decir la mayoría de los empleados fue contratado por el área de Dirección Ejecutiva, es decir que el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal lo realiza el director ejecutivo, y solo 1 contratación fue dirigida por Junta Directiva, que este es el caso de la contratación del director ejecutivo, lo que representa una mayor carga laboral para el director al no contar con personas que realicen estos procesos.

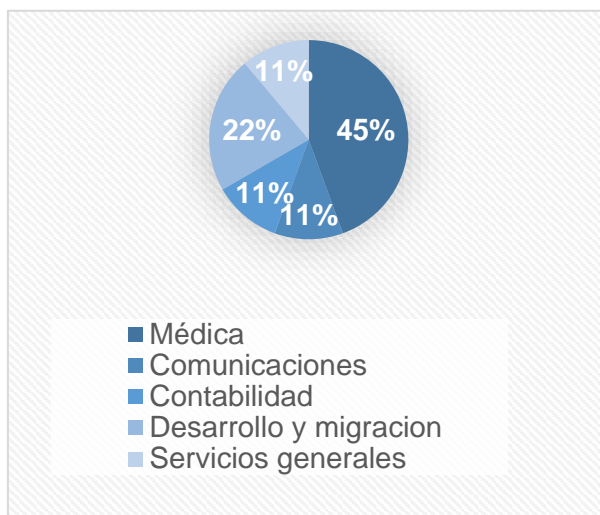
## 5) Departamento al que pertenece

Tabla 8

Figura 8

*Departamento al que pertenece*

Departamento al que pertenece	Cantidad	%
Médica	4	44%
Comunicaciones	1	11%
Contabilidad	1	11%
Desarrollo y migración	2	22%
Servicios generales	1	11%
Total	9	100%



*Fuente: Elaboración propia*

### Análisis de los resultados

Por medio de los resultados obtenidos, se puede observar que el 45% de los empleados pertenecen al área médica, lo que representa que 4 de los 9 empleados brindan y desarrollan sus funciones dentro del área médica, entre los cargos están, doctores, una enfermera y una psicóloga, y el demás personal está integrado en las diferentes áreas de la fundación.

## 6) Propósito del departamento

De acuerdo a los resultados, se presentan las diferentes opiniones que los encuestados tienen respecto a las funciones y propósito del departamento, lo que se percibe que todos los empleados tienen claro al departamento al que pertenecen y el propósito con el cual fue creado y las funciones que deben realizarse, ya que es importante tener definido esta parte para desarrollar bien las funciones que el cargo requiere. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

**Tabla 9**

Departamento	Propósito
Médica	Atención en salud a personas migrantes, familias migrantes y retornados.
	Atención psicológica a niños y niñas
	Brindar y garantizar un óptimo estado de salud en los pacientes a través de consultas, exámenes y medicamentos.
Contabilidad	Elaborar la contabilidad y generar estados financieros
Servicios generales	Garantizar el funcionamiento de la institución
Comunicaciones	Dar a conocer actividades de INSAMI en diferentes medios de comunicación y promocionar los proyectos ejecutados.
Desarrollo y migración	Planificación y ejecución de proyectos
	Evaluación de los estados emocionales de los pacientes retornados y migrantes para definir perfil de beneficiarios.

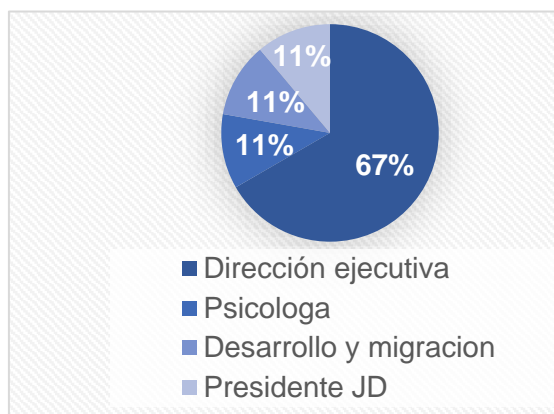
Fuente: Elaboración propia

### 7) Jefe inmediato

**Tabla 10**

Jefe inmediato	Cantidad	%
Dirección ejecutiva	6	67%
Psicóloga	1	11%
Desarrollo y migración	1	11%
Presidente JD	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 9**

### Análisis de resultados

Por los resultados obtenidos el 67% es decir 6 de los 9 empleados tiene como jefe inmediato al director ejecutivo, es decir sobre él recaen responsabilidades de dirigir y supervisar personal de la fundación, además de ello cada jefe ya conoce las funciones que cada empleado realiza, ya que las respuestas fueron las siguientes:

- Atención a la población migrante con consultas médicas, comunicaciones, en lo contable financiero y atención psicológica.
- Digitación de expedientes médicos
- Elaboración y control de recetas, exámenes e inventario.

## 8) Funciones que realiza cada empleado

**Tabla 11**

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>
Enfermera	Atención a los pacientes
Psicóloga	Atención psicológica y gestión de proyectos
Pediatra	Consultas pediátricas
Director Ejecutivo	Director médico y director ejecutivo
Contador	Elaboración de contabilidad
Servicios generales	Asistencia, coordinación logística y apoyo en diferentes áreas
Comunicaciones	Redacción, edición y posteo en redes sociales. Además de búsqueda de espacio en medios de comunicación.
Encargado de proyectos y migración	Gestión de proyectos y apoyo a migrantes
Auxilios psicológicos	Primeros auxilios psicológicos

*Fuente: Elaboración propia*

### **Análisis de resultados**

Por medio de la tabla anterior se muestran las diferentes funciones que realiza cada uno de los empleados dependiendo el cargo que ha sido asignado, se puede visualizar que las funciones y los cargos son claros y objetivos y que no hay funciones duplicadas o no identificadas.

## 9) Principales desafíos

Tabla 12

N°	Principales desafíos
1	No respondió
2	Financiamiento y recursos
3	Inasistencia médica, escasos de medicamentos
4	Que la clínica sea autosostenible y obtención de recursos
5	No hay auxiliar contable como apoyo
6	Estabilidad laboral
7	Falta de recursos
8	Falta de organización administrativa
9	No respondió

Fuente: *Elaboración propia*

### Análisis de resultados

De acuerdo a las respuestas brindadas por los empleados, 4 de 9 empleados coincide que el principal desafío que enfrentan en su departamento es la falta de recursos económicos que logren autosostener las funciones del día a día de INSAMI, razón por la cual 2 de los empleados ya no pudieron participar de la entrevista porque cesaron sus labores al finalizar un convenio que tenían con Alemania para la ejecución de un proyecto, otra razón que tiene bastante relación a este desafío es la falta de estabilidad laboral y la falta de contrataciones de personal de apoyo como un auxiliar contable y finalmente 2 de los empleados prefirieron mejor no responder.

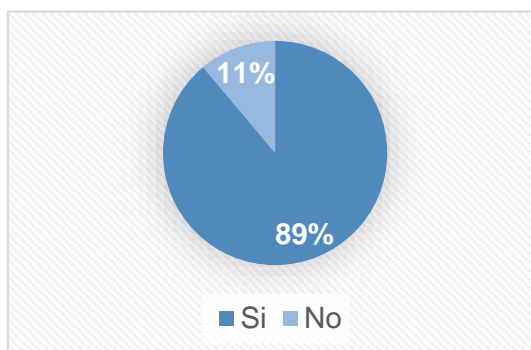
## 10) Conocimiento de la misión, visión, historia y organigrama de INSAMI

Tabla 13

Misión, visión, historia y organigrama	Cantidad	%
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10



### Análisis de resultados

Del 100% de los empleados de INSAMI, el 89% representado por 8 personas conoce la misión, visión, historia y organigrama de INSAMI, y solo 1 persona respondió no recordar ninguno de los elementos que se estaban consultando, sin embargo al consultarles que mencionaran los elementos principales de cada una de ellas no se recordaban con exactitud, y de acuerdo a la observación realizada en las instalaciones, no se tienen impresas ni visibles para el personal y los usuarios la misión, visión, valores e historia, y que dichos elementos representan una parte esencial de la institución y es necesario que toda persona lo conozca y lo practique por ser parte de la filosofía de INSAMI:

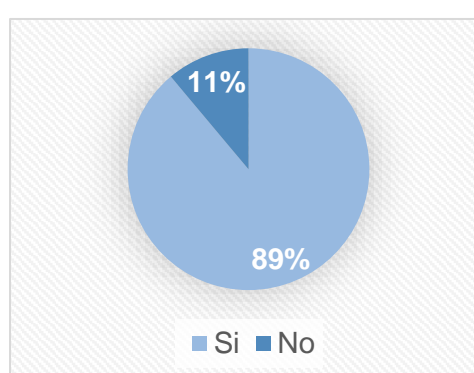
## 11) Recibimiento de capacitaciones por parte de INSAMI

Tabla 14

Recibimiento de capacitaciones	Cantidad	%
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11



## **Análisis de resultados**

En cuanto al tema de capacitaciones, el 89% del personal expresa que durante sus años de laborar en INSAMI sí han recibido capacitaciones y talleres que les permite adquirir más conocimientos y aprendizajes para aplicar en sus actividades laborales, entre las temáticas recibidas están temas de género, atención de pacientes, protocolos, migración, entre otros, sin embargo, son esporádicos y por tiempos cortos de duración, pero no han recibido talleres formativos en temas de habilidades blandas como la comunicación o el liderazgo que son temas fundamentales para practicar en la fundación, se muestra la siguiente tabla que detalla los temas recibidos.

**Tabla 15**

<b>Temáticas de capacitaciones</b>
Protección de datos de personas migrantes, niños en protección de movilidad humana.
Trata de personas, protocolos, metodologías de atención.
Aspectos administrativos, protocolos, medidas de seguridad.
Gestión de fondos, genero, atención al trauma
Talleres diversos
Talleres sobre Migración

*Fuente: Elaboración propia*

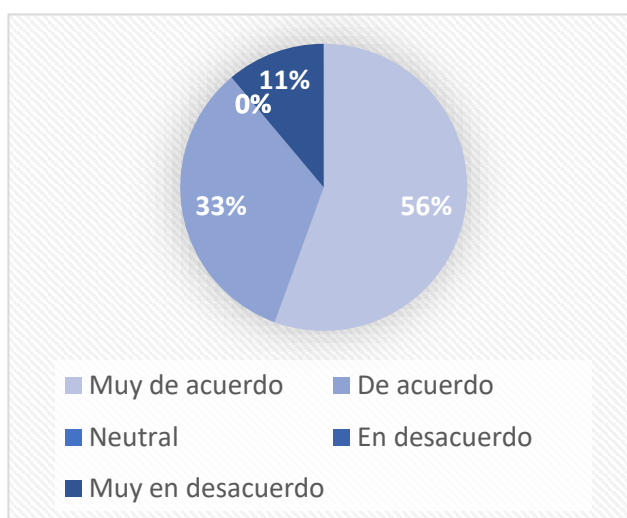
## 12) Estructura organizativa es clara y bien definida

Tabla 16

Estructura organizativa clara	Cantidad	%
Muy de acuerdo	5	56%
De acuerdo	3	33%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12



### Análisis de resultados

De los 9 empleados de INSAMI, 5 están muy de acuerdo que la estructura organizativa de INSAMI es clara, lo que representa que los empleados conocen su nivel de jerarquía dentro del organigrama de la fundación y por ende los departamentos de los que dependen para saber las autoridades o superiores a quienes deben comunicar las actividades realizadas. Según expresan, para el establecimiento del organigrama se realizó en conjunto Junta Directiva, personal, y usuarios de INSAMI, 3 expresan que están de acuerdo y que todo está claramente definido y solo 1 persona expresa está muy en desacuerdo porque no han dado tanta publicidad o de la estructura organizativa.

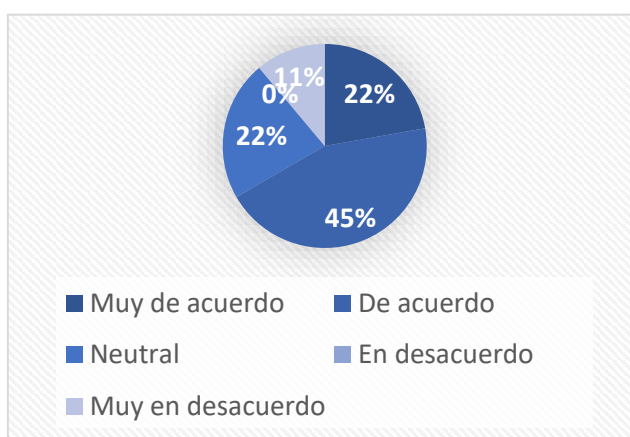
## 13) Distribución de roles y responsabilidades en INSAMI

Tabla 17

Distribución de roles	Cantidad	%
Muy de acuerdo	2	22%
De acuerdo	4	44%
Neutral	2	22%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13



## Análisis de resultados

El 67% de los empleados considera que están entre de acuerdo y muy de acuerdo que los roles y responsabilidades de INSAMI entre los diferentes empleados están bien distribuidos, ya que cada uno conoce sus responsabilidades de acuerdo al cargo que tienen, sin embargo hay un 33% que está entre mejor ser neutral o en desacuerdo porque en algunas ocasiones no se definen claramente las funciones de los departamentos y porque no se asignan las funciones al personal que corresponde, además de ello expresan que en varias ocasiones sienten demasiada carga laboral sobre algunos cargos más que otros, sienten ese desequilibrio y que algunos cargos no están bien definidos con las actividades que deberían realizar de acorde al cargo.

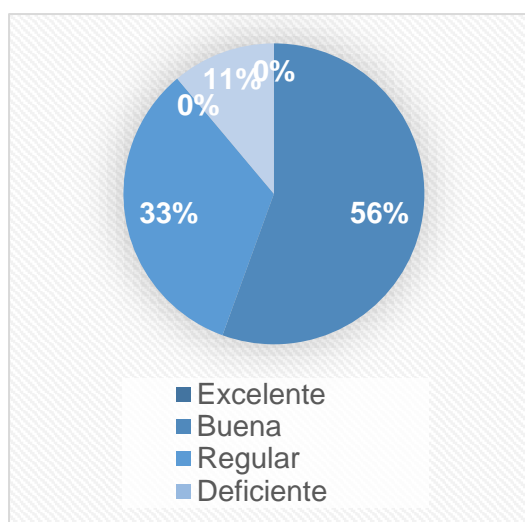
### 14) Coordinación entre los departamentos

Tabla 18

Coordinación entre los departamentos	Cantidad	%
Excelente	0	0%
Buena	5	56%
Regular	3	33%
Deficiente	0	0%
Muy deficiente	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14



## Análisis de resultados

Según las respuestas obtenidas el 56% de los empleados considera que la coordinación entre los diferentes departamentos es buena y un 33% opina que es regular, esto porque expresan que a veces cada departamento se enfoca en sus propios objetivos y no en el objetivo común, además que 5 empleados opinan que la comunicación entre los departamentos es deficientes y que es un aspecto que se tiene que mejorar y una persona considera que es muy deficiente porque lo visualiza como una lucha de poderes entre los diferentes departamentos que integran la fundación, expresan las dificultades internas que se tienen en temas de comunicación entre departamentos ya que generan

una división entre el área médica y el área operativa que son migración, emprendimiento, y contador, cada quien hace su propio grupo, se comunican solo entre ellos y no comparten o se ayudan unos con otros.

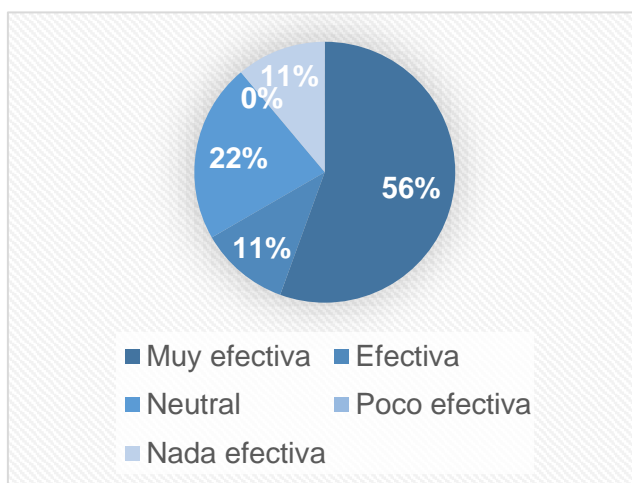
### 15) Nivel de comunicación en cada departamento

**Tabla 19**

Comunicación interna	Cantidad	%
Muy efectiva	5	56%
Efectiva	1	11%
Neutral	2	22%
Poco efectiva	0	0%
Nada efectiva	1	11%
Total	9	100%

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 15**



### Análisis de resultados

El 56% de los empleados considera que la comunicación interna en cada departamento es muy efectiva, especialmente en el área médica, que cuenta con un mayor número de empleados y una adecuada coordinación. En esta área, se destacan las reuniones mensuales de seguimiento y el trabajo en equipo. Por otro lado, un 22% tiene una opinión neutral, argumentando que es necesario establecer medios más claros para la comunicación y compartir temas importantes. Además, señalan la existencia de divisiones y barreras de comunicación entre el área médica y los demás miembros de la fundación.

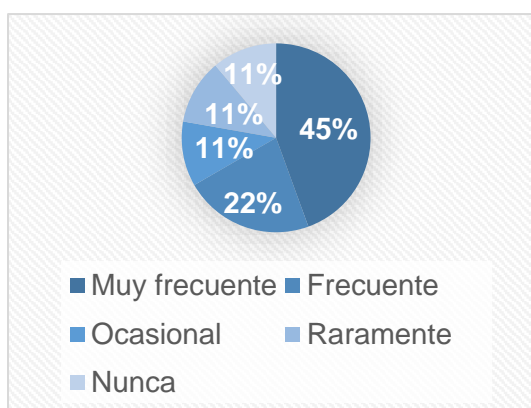
## 16) Frecuencia de colaboración con otros departamentos

Tabla 20

Frecuencia	Cantidad	%
Muy frecuente	4	44%
Frecuente	2	22%
Ocasional	1	11%
Raramente	1	11%
Nunca	1	11%
Total	9	89%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16



### Análisis de resultados

De los 9 empleados 6 opinan que entre frecuente y muy frecuentemente colaboran con otros departamentos para el desempeño de sus actividades, opinan que es debido a que por el mismo rol como director ejecutivo debe de interactuar con todos los departamentos de INSAMI y porque es necesario que el área de comunicaciones conozca todas las actividades y otro 33% representado por 3 empleados expresa que raramente o nunca han apoyado, y esto lo consideran porque se realizan actividades separadas por departamento, no se solicita ayuda o no se considera una agenda compartida.

## 17) Experiencia trabajando en INSAMI

Tabla 21

N°	Experiencia de trabajo en INSAMI
1	Muy buena, he aprendido muchas cosas nuevas, sin embargo hay cosas por mejorar como la estabilidad laboral, los salarios de acuerdo a los cargos, una mayor organización de los departamentos y orden en los procesos.
2	Excelente, de mucho aprendizaje, satisfactoria en cuanto a la ayuda que se brinda a las personas vulnerables.
3	Desafiante, pero satisfactoria. Hemos buscado continuar brindando la mejor atención a nuestros pacientes.

4	Una gran experiencia porque todos los días se puede estar sirviendo a una población desprotegida y saber cómo evoluciona la migración irregular.
5	Muy buen aprendizaje en el manejo de proyectos
6	Muy gratificante
7	Buena, pero a veces frustrante por la carga laboral
8	Es muy enriquecedora en el desempeño de las actividades con los beneficiarios, pero estresante en el clima laboral
9	Educativa

Fuente: *Elaboración propia*

### **Análisis de resultados**

En cuanto a la experiencia de trabajo en INSAMI, todos expresan que ha sido bastante buena, gratificante y satisfactoria, expresan muy buenas opiniones respecto a sus sentimientos, a cómo se sienten en los años de laborar dentro de la fundación, los aprendizajes adquiridos, pero algo importante que resaltar es que tres de ellos expresan sentir estresante el clima laboral, demasiada carga laboral y no una remuneración de acorde al puesto.

### **18) Recomendaciones a la jefatura inmediata y recursos adicionales o cambios en la organización**

**Tabla 22**

<b>N°</b>	<b>Recomendaciones a la jefatura inmediata</b>	<b>Recursos adicionales o cambios en la organización</b>
1	Ninguna	Más estabilidad para el personal
2	La carga laboral puede llegar a ser muy agotadora, destinar el personal idóneo para cada cargo.	Cambiar muebles del área lúdica, incluir otros juegos, un espacio para atención psicológica para adultos.
3	Bajo mi perspectiva desempeña su papel de una manera muy adecuada.	Área de atención en nutrición y odontología
4	Ayudar a gestionar más recursos económicos para la funcionalidad de INSAMI	Apoyo financiero con auxiliares
5	Se requiere apoyo de estudiantes para orden de documentos y auxiliares para el área contable porque por la carga laboral	Mejorar la capacitación y el trabajo en equipo entre los departamentos

	no se logra tener todo al día, hay proceso aun por aplicar.	
6	Ninguna	Más capacitaciones y organización, mejorar la comunicación y trabajo en equipo
7	Que se adquiriera más equipo	Cámaras de fotografía
8	Que defina los roles y responsabilidades de cada quien	Tener definidos los roles y responsabilidades en algún documento.
9	Incentivar la comunicación	Adecuación de los espacios

Fuente: *Elaboración propia*

### **Análisis de resultados**

Respecto a recomendaciones que se brindaría a la jefatura inmediata sobre el puesto funcional, 2 persona no brindan ninguna recomendación, 2 personas expresan que la carga laboral puede llegar a ser agotadora y que podrían destinar personal de apoyo e idóneo para cada cargo porque en algunas ocasiones han contratado personal sin el perfil requerido para el puesto solicitado en los proyectos y por tal razón se atrasaban en entregar resultados, 2 personas opinan que se requiere la adquisición de recursos económicos para mantener las operaciones de INSAMI y una persona sugiere que se designe mejor los roles e incentivar la comunicación. En relación a recursos adicionales o cambios en la organización le ayudarían a desempeñar mejor el trabajo la mayoría sugiere que lo principal es la adquisición de recursos financieros para adquirir mobiliario y equipo, ampliar los servicios médicos como odontología y nutrición, capacitaciones y estabilidad laboral para que los proyectos sean a largo plazo y una persona opina que se requiere a la adecuación de espacios, además una persona requiere que se hagan nuevas contrataciones como auxiliares en el área contable y se elabore un documento donde se plasmen lo diferentes cargos, el perfil y las actividades a realizar por cada uno.

### **19) Ideas para una nueva estructura y resultados esperados**

**Tabla 23**

<b>N°</b>	<b>Ideas para una nueva estructura</b>	<b>Resultados por los cambios</b>
1	Hacer reuniones con lluvia de ideas en el personal	Incentivando a nuestros compañeros y motivando al amor al prójimo.
2	Colocar a personas que tengan la preparación académica en los cargos de jefatura.	Para verse más profesional externa e internamente

3	Ninguna.	Mejoraría la atención para pacientes.
4	Me gusta cómo está actualmente	Me gusta como está actualmente
5	Ninguna.	No respondió
6	Ninguna.	No respondió
7	Así está bien	Se llevan bien
8	Director ejecutivo, coordinadores, técnicos	Tener definidos las obligaciones y responsabilidades
9	Consensuada	Aumentaría la efectividad y funcionalidad.

*Fuente: Elaboración propia*

### **Análisis de resultados**

De acuerdo a las opiniones obtenidas, 3 empleados no sugieren ninguna idea para mejorar la estructura organizativa, una persona sugiere que para definir una mejor estructura organizativa se realice una reunión con el personal para desarrollar una lluvia de ideas y definir esta mejora, un aspecto importante es que un empleado recomienda que las contrataciones que se realicen del personal se contraten a personas con la preparación académica y el perfil idóneo principalmente en los cargos superiores de jefaturas. De los cambios sugeridos se espera que los resultados sean para incentivar y motivar a los empleados a que realicen bien su trabajo, tener una imagen más profesional y mayor credibilidad externa e internamente, aumentaría la efectividad y funcionalidad y así tener bien definidas las obligaciones y responsabilidades del personal.

#### **3.2.2 Resultados de entrevista a miembros del personal de INSAMI, observación y análisis documental**

De acuerdo a la entrevista realizada a 9 empleados de INSAMI se pueden resaltar algunas deficiencias que expresan que en el tema de Recursos Humanos deben trabajarse.

- Una de ellas es respecto al tema de contrataciones de personal, expresan que no hay un documento que defina perfiles que deben cumplir las personas que son contratadas para los diferentes puestos, principalmente para puestos de jefaturas, ya que anteriormente han tenido personas en puestos de jefaturas sin cumplir con una formación académica ni experiencia laboral requerida para el puesto.

- Respecto al tema de la carga laboral, las personas expresan que en algunas ocasiones son estresantes y se recargan las actividades laborales en unos puestos más que en otros, por lo que no hay definido un documento que exprese las responsabilidades específicas que los empleados deben de cumplir.
- A pesar que en la entrevista realizada a los empleados expresan conocer la misión, visión, valores, historia y organigrama de INSAMI, por medio de la observación se pudo detectar que en ninguna parte de las instalaciones de la fundación se encuentran colocados rótulos o alguna imagen que muestre dichos elementos para que sean conocidos por el público en general y principalmente usuarios de INSAMI.
- Del organigrama mostrado por parte del director ejecutivo que es el que actualmente está vigente se pueden hacer modificaciones respecto a los departamentos que han sido creados, ya que por ejemplo está hasta el nivel de jefaturas, sin considerar líneas de apoyo o auxiliares que deben incluirse.
- En la entrevista sostenida con el director ejecutivo se le solicitó que mostrara los manuales con los que cuenta la fundación y solo compartió el manual de procedimientos administrativos y financieros y expresa que no cuentan con un manual de puestos.
- Además de ello expresan que al iniciar a laborar en la fundación no se les dio una capacitación como proceso de inducción para conocer bien el funcionamiento, estructura y filosofía de INSAMI, o para explicarles sus funciones específicas.
- Con el tema de las capacitaciones si reciben en temas de migración, protocolos para protección y tratamiento de niños y migrantes, migración y otros temas relacionados a la fundación, por ejemplo, cuentan con un manual PEA.
- El tema de la comunicación es uno de los que consideran que hace falta mejorar porque a pesar de que internamente en el área médica la comunicación es muy buena, existe una división con los demás departamentos, hay temas de importancia que no son compartidos y se siente una especie de rivalidad entre los empleados.

### **3.2.3 FODA aplicado a INSAMI**

#### Fortalezas:

1. Experiencia y Conocimiento Especializado: INSAMI cuenta con un equipo de profesionales con experiencia en temas de migración, medicina y derechos humanos.
2. Redes y Alianzas: Buena relación y colaboración con organizaciones nacionales e internacionales que trabajan en temas migratorios, niñez y juventud.
3. Reputación y Credibilidad: INSAMI ha establecido una sólida reputación como defensor de los derechos de los migrantes en El Salvador desde hace varios años.
4. Programas y Servicios Eficaces: Desarrollo y ejecución de programas efectivos que atienden las necesidades de los migrantes, principalmente en el área médica, psicológica, pediatría y emprendimientos.

#### Oportunidades:

1. Creciente Sensibilización sobre la Migración: Mayor interés y apoyo de la comunidad internacional y de gobiernos en temas migratorios.
2. Acceso a Financiamiento Internacional: Disponibilidad de fondos de organizaciones internacionales para proyectos relacionados con la migración.
3. Tecnología y Comunicación: Uso de nuevas tecnologías para mejorar la comunicación, la recolección de datos y la gestión de casos.
4. Nuevas Políticas Migratorias: Posibilidad de influir en la formulación de políticas públicas favorables a los migrantes.

#### Debilidades:

1. Falta de manuales: Se ha identificado que solo poseen el manual de procedimientos administrativos y financieros, les hace falta un manual de puestos que defina los perfiles y actividades para los diferentes cargos dentro de INSAMI
2. Organigrama detallado: A pesar de tener un organigrama, solo está a nivel de jefaturas, es necesario hacer algunas modificaciones para agregar unos en líneas de dependientes como auxiliares y técnicos.

3. En el tema de comunicación hay deficiencias entre departamentos ya que no existen mecanismos que les permita una mejor comunicación y eliminar las barreras y divisiones que actualmente se tienen.
4. Capacitación de inducción: No hay un proceso definido respecto al curso de inducción que deben recibir los nuevos empleados o colaboradores de INSAMI que les permita tener un mayor conocimiento de la fundación y sus responsabilidades.
5. Recursos Financieros Limitados: Dependencia de donaciones y financiamiento externo puede limitar la estabilidad financiera y la continuidad de proyectos y los empleados lo reafirman con la solicitud de estabilidad laboral, otras áreas de apoyo como nutrición y odontología, mobiliario y equipo.
6. Falta de Personal: Insuficiente personal para cubrir todas las áreas necesarias, lo que puede llevar a una sobrecarga de trabajo y reducir la eficiencia.
7. Infraestructura Inadecuada: Limitaciones en la infraestructura física y tecnológica para apoyar de manera óptima las actividades de la fundación.
8. Visibilidad Local: Necesidad de mejorar la visibilidad y el reconocimiento a nivel local para atraer más apoyo y colaboración.

Amenazas:

1. Cambios en Políticas Migratorias: Políticas restrictivas o cambios en las leyes migratorias a nivel nacional o internacional que pueden afectar negativamente a los migrantes.
2. Inestabilidad Política y Económica: Contexto político y económico en El Salvador que puede afectar la operación y financiamiento de la organización.
3. Competencia por Fondos: Competencia con otras organizaciones por financiamiento limitado para proyectos relacionados con la migración.

### **3.2.4 Usuarios de INSAMI**

#### **Pregunta N°1**

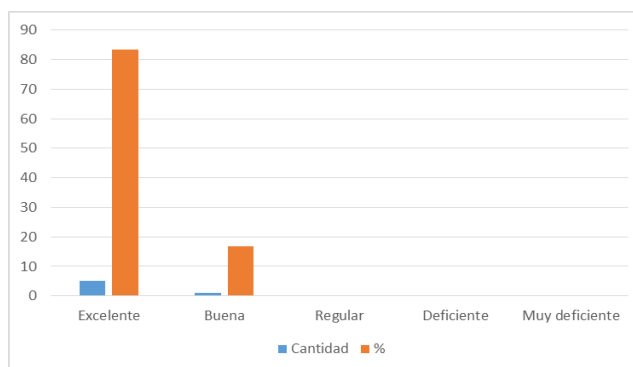
1. ¿Cómo calificaría la calidad general de los servicios que ha recibido de INSAMI?

**Objetivo:** Conocer la percepción general de los usuarios sobre la calidad de los servicios recibidos en INSAMI.

**Tabla 24**

Calidad de los servicios	Cantidad	%
Excelente	5	83.33
Buena	1	16.67
Regular	0	0.00
Deficiente	0	0.00
Muy deficiente	0	0.00
Total	6	100.00

**Figura 17**



*Fuente: Elaboración propia*

### Interpretación de los resultados

El 83.33% de los encuestados calificó la calidad de los servicios como "Excelente", mientras que el 16.67% restante la calificó como "Buena". Ningún encuestado consideró la calidad de los servicios como "Regular", "Deficiente" o "Muy deficiente". Estos resultados indican una percepción altamente positiva de la calidad de los servicios ofrecidos por INSAMI.

### Pregunta N°2

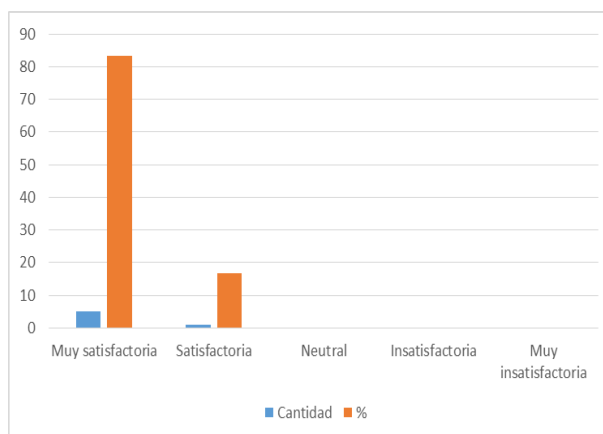
2. ¿Cómo evaluaría la atención recibida por parte del personal de INSAMI?

**Objetivo:** Evaluar la satisfacción de los usuarios con la atención recibida por parte del personal de INSAMI.

**Tabla 25**

Atención recibida	Cantidad	%
Muy satisfactoria	5	83.33
Satisfactoria	1	16.67
Neutral	0	0.00
Insatisfactoria	0	0.00
Muy insatisfactoria	0	0.00
Total	6	100.00

**Figura 18**



*Fuente: Elaboración propia*

### Interpretación de los resultados

El 83.33% de los encuestados evaluó la atención recibida como "Muy satisfactoria", mientras que el 16.67% restante la consideró "Satisfactoria". Ningún encuestado calificó la atención como "Neutral", "Insatisfactoria" o "Muy insatisfactoria". Estos resultados muestran un alto nivel de satisfacción con la atención brindada por el personal de INSAMI.

### Pregunta N°3

3. ¿Ha recibido la información y asistencia que necesitaba de manera oportuna y adecuada?

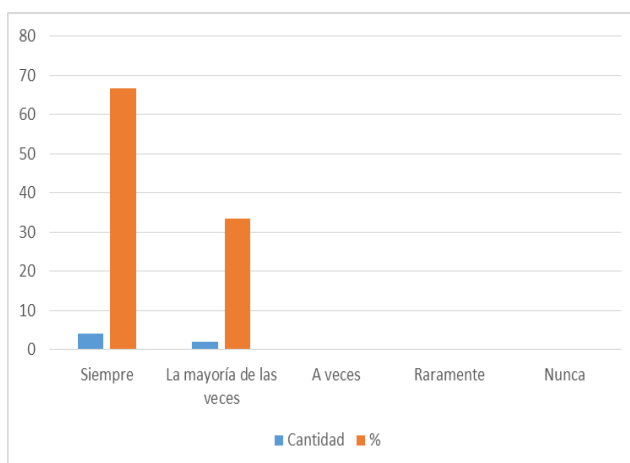
**Objetivo:** Determinar si los usuarios han recibido la información y asistencia necesaria de manera oportuna y adecuada por parte del personal que labora en INSAMI

Tabla 26

Información y asistencia	Cantidad	%
Siempre	4	66.67
La mayoría de las veces	2	33.33
A veces	0	0.00
Raramente	0	0.00
Nunca	0	0.00
Total	6	100.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 19



### Interpretación de los resultados

El 66.67% de los encuestados indicó que "Siempre" han recibido la información y asistencia de manera oportuna y adecuada, mientras que el 33.33% restante señaló que esto ocurre "La mayoría de las veces". Ningún encuestado seleccionó las opciones "A veces", "Raramente" o "Nunca". Estos resultados demuestran que INSAMI ha sido eficiente en brindar información y asistencia a sus usuarios de manera oportuna y adecuada.

#### Pregunta N°4

4. ¿Qué servicios de INSAMI ha utilizado?

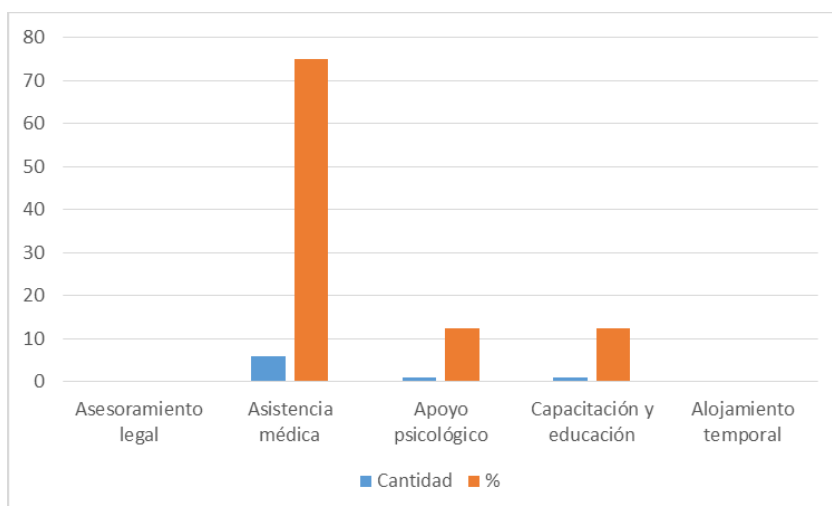
**Objetivo:** Identificar los servicios de INSAMI que han sido más utilizados por los usuarios encuestados.

**Tabla 27**

Servicios recibidos	Cantidad	%
Asesoramiento legal	0	0.00
Asistencia médica	6	75.00
Apoyo psicológico	1	12.50
Capacitación y educación	1	12.50
Alojamiento temporal	0	0.00
Ayuda alimentaria	0	0.00
Total	8	100.00

Fuente: Elaboración propia

**Figura 20**



#### Interpretación de los resultados

El 75% de las respuestas indicaron que el servicio más utilizado por los encuestados es la "Asistencia médica". Otros servicios mencionados fueron "Apoyo psicológico" y "Capacitación y educación" con un 12.5% cada uno. Ningún encuestado mencionó haber utilizado los servicios de "Asesoramiento legal", "Alojamiento temporal" o "Ayuda alimentaria". Estos resultados indican que la asistencia médica es el servicio más demandado por los usuarios de INSAMI.

### Pregunta N°5

5. ¿Ha encontrado fácil acceder a los servicios ofrecidos por INSAMI?

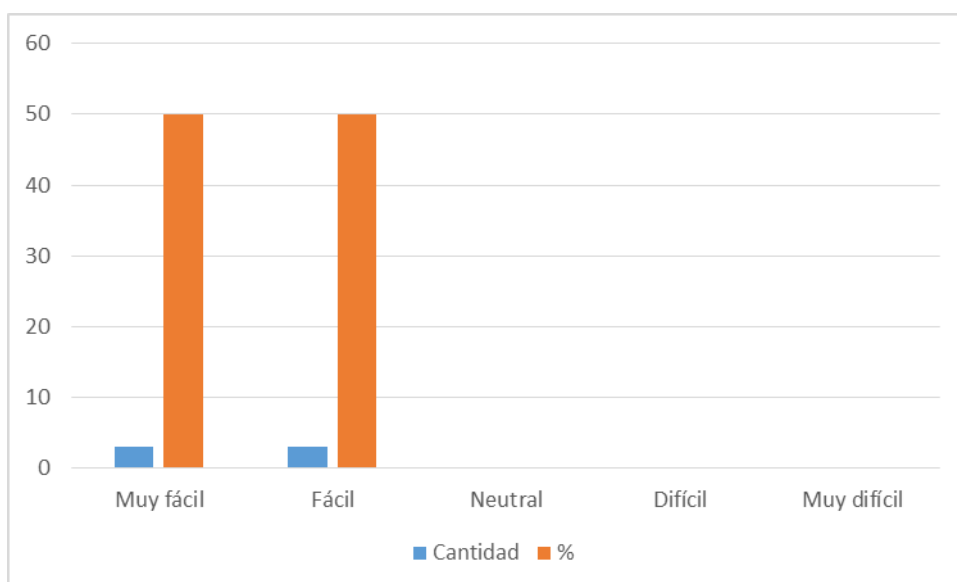
**Objetivo:** Evaluar la accesibilidad de adquirir los servicios ofrecidos por INSAMI

**Tabla 28**

Acceso a los servicios	Cantidad	%
Muy fácil	3	50.00
Fácil	3	50.00
Neutral	0	0.00
Difícil	0	0.00
Muy difícil	0	0.00
Total	6	100.00

Fuente: Elaboración propia

**Figura 21**



### Interpretación de los resultados

El 50% de los encuestados consideró que es "Muy fácil" acceder a los servicios de INSAMI, mientras que el otro 50% lo calificó como "Fácil". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Neutral", "Difícil" o "Muy difícil". Es decir, que los usuarios encuentran que acceder a los servicios de INSAMI es relativamente muy fácil.

### Pregunta N° 6

6. ¿Qué tan satisfecho está con los horarios y la disponibilidad de los servicios de INSAMI?

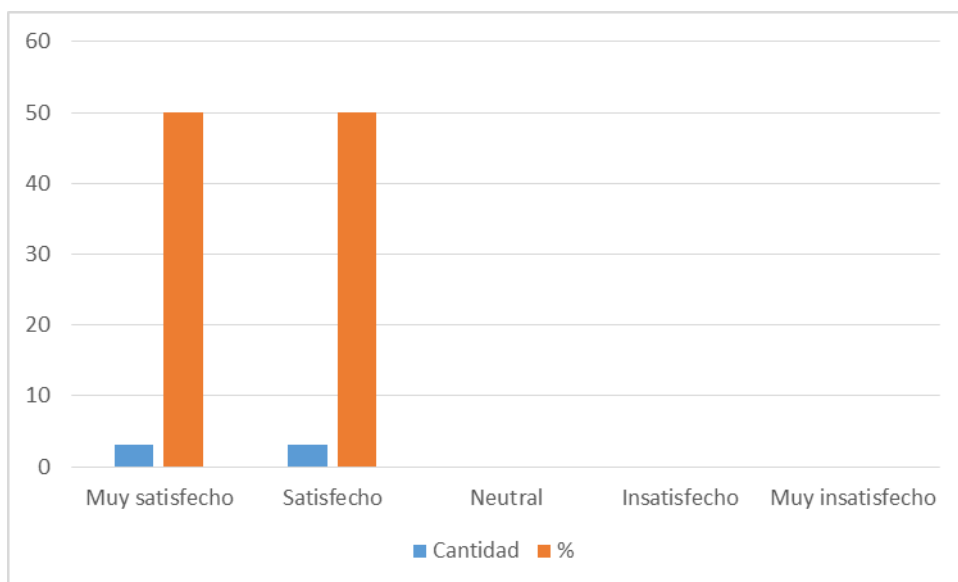
**Objetivo:** Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios con los horarios y la disponibilidad de los servicios de INSAMI.

**Tabla 29**

Satisfacción de los servicios recibidos	Cantidad	%
Muy satisfecho	3	50.00
Satisfecho	3	50.00
Neutral	0	0.00
Insatisfecho	0	0.00
Muy insatisfecho	0	0.00
Total	6	100.00

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 22**



### Interpretación de los resultados

El 50% de los encuestados se encuentra "Muy satisfecho" con los horarios y la disponibilidad de los servicios, mientras que el otro 50% se siente "Satisfecho". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Neutral", "Insatisfecho" o "Muy insatisfecho". En conclusión, los encuestados respondieron que poseen un alto nivel de satisfacción con los horarios y la disponibilidad de los servicios ofrecidos por INSAMI.

### Pregunta N°7

7. ¿Considera que la organización de INSAMI facilita un buen servicio a los usuarios?

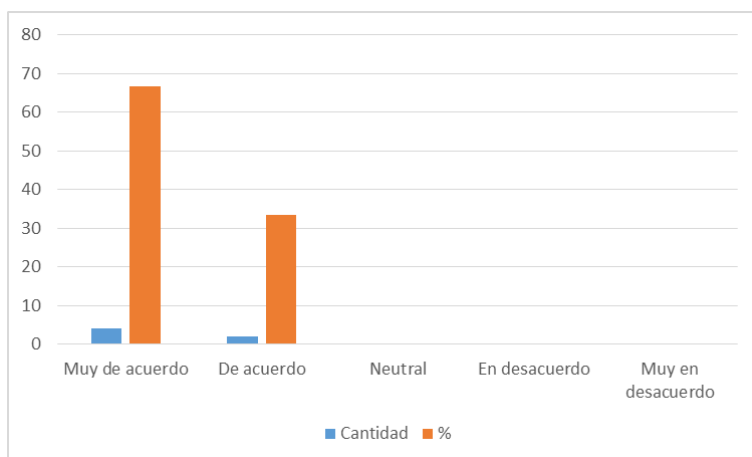
**Objetivo:** Conocer la percepción de los usuarios sobre si la organización de INSAMI facilita un buen servicio.

**Tabla 30**

Organización de INSAMI	Cantidad	%
Muy de acuerdo	4	66.67
De acuerdo	2	33.33
Neutral	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00
Muy en desacuerdo	0	0.00
Total	6	100.00

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 23**



### **Interpretación de los resultados**

El 66.67% de los encuestados está "Muy de acuerdo" en que la organización de INSAMI facilita un buen servicio a los usuarios, mientras que el 33.33% restante está "De acuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Neutral", "En desacuerdo" o "Muy en desacuerdo". Los encuestados respondieron contar con una percepción positiva de la organización de INSAMI y su capacidad para brindar un buen servicio.

### **Pregunta N°8**

8. ¿Cree que el personal de INSAMI está bien capacitado para ayudarle con sus necesidades?

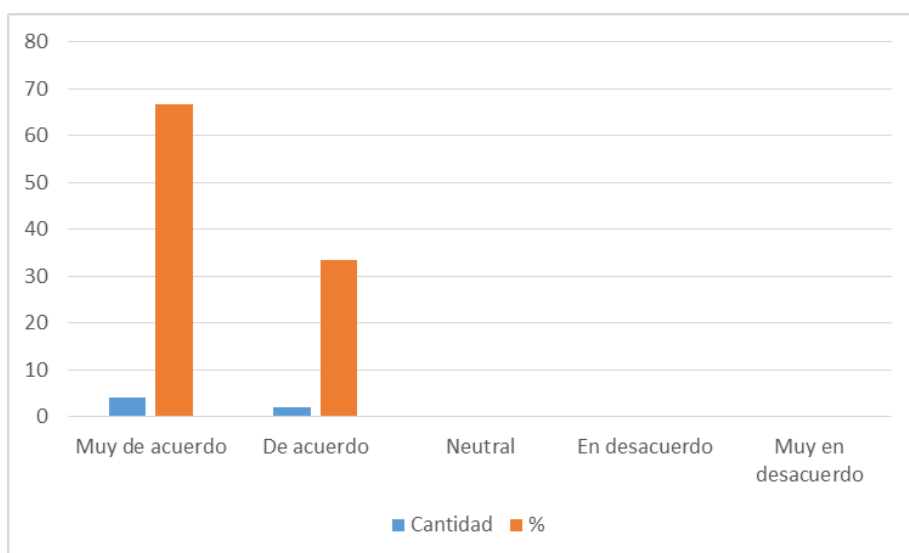
**Objetivo:** Determinar si los usuarios consideran que el personal de INSAMI está bien capacitado para ayudarles con sus necesidades.

**Tabla 31**

Personal capacitado	Cantidad	%
Muy de acuerdo	4	66.67
De acuerdo	2	33.33
Neutral	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00
Muy en desacuerdo	0	0.00
Total	6	100.00

Fuente: *Elaboración propia*

**Figura 24**



### **Interpretación de los resultados**

El 66.67% de los encuestados está "Muy de acuerdo" en que el personal de INSAMI está bien capacitado, mientras que el 33.33% restante está "De acuerdo". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Neutral", "En desacuerdo" o "Muy en desacuerdo". Es decir, que los encuestados perciben que el personal de INSAMI posee una buena capacitación para atender sus necesidades.

### **Pregunta N°9**

9. ¿Cómo evaluaría la coordinación entre los diferentes departamentos de INSAMI para proporcionarle los servicios que necesita?

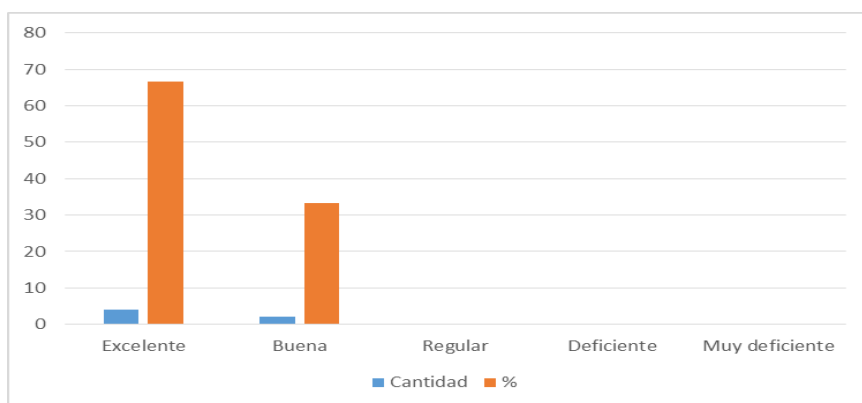
**Objetivo:** Evaluar la coordinación entre los diferentes departamentos de INSAMI para proporcionar los servicios que necesitan los usuarios.

**Tabla 32**

Coordinación entre departamentos	Cantidad	%
Excelente	4	66.67
Buena	2	33.33
Regular	0	0.00
Deficiente	0	0.00
Muy deficiente	0	0.00
Total	6	100.00

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 25**



*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación de los resultados**

El 66.67% de los encuestados calificó como "Excelente" la coordinación entre los departamentos de INSAMI, mientras que el 33.33% restante la calificó como "Buena". Ningún encuestado seleccionó las opciones "Regular", "Deficiente" o "Muy deficiente". Es decir, los encuestados manifiestan una percepción positiva de la coordinación interdepartamental que existe en INSAMI para brindar los servicios requeridos por los usuarios.

### **Pregunta N°10**

10. ¿Recomendaría los servicios de INSAMI a otros migrantes?

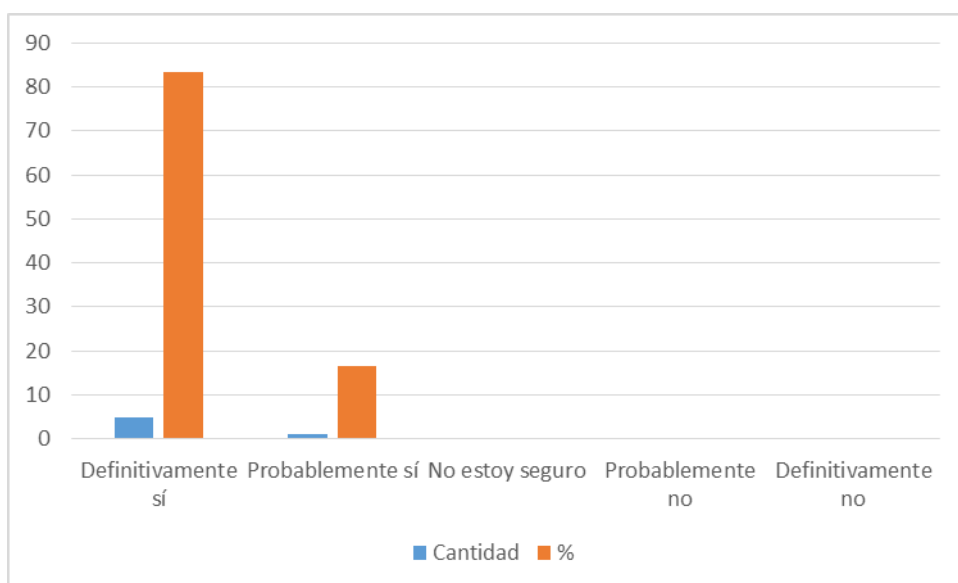
**Objetivo:** Determinar si los usuarios recomendarían los servicios de INSAMI a otros migrantes.

**Tabla 33**

Recomendación para INSAMI	Cantidad	%
Definitivamente sí	5	83.33
Probablemente sí	1	16.67
No estoy seguro	0	0.00
Probablemente no	0	0.00
Definitivamente no	0	0.00
Total	6	100.00

Fuente: *Elaboración propia*

**Figura 26**



### Interpretación de los resultados

El 83.33% de los encuestados "Definitivamente sí" recomendaría los servicios de INSAMI, mientras que el 16.67% restante "Probablemente sí" los recomendaría. Ningún encuestado seleccionó las opciones "No estoy seguro", "Probablemente no" o "Definitivamente no". En conclusión, los encuestados indican una alta probabilidad de recomendar los servicios de INSAMI a otros usuarios y/o migrantes.

### Pregunta N°11

11. ¿Qué aspectos de los servicios de INSAMI considera más valiosos?

**Objetivo:** Identificar los aspectos de los servicios de INSAMI que los usuarios consideran más valiosos.

### **Interpretación de los resultados**

Los aspectos que mayormente predominan entre los encuestados alrededor de un 90% es la asistencia médica para adultos y niños que se brinda en las instalaciones de INSAMI y en segundo lugar la apertura a oportunidades laborales

#### **Pregunta N°12**

12 ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los servicios y la estructura organizativa de INSAMI?

**Objetivo:** Recopilar sugerencias de los usuarios para mejorar los servicios y la estructura organizativa de INSAMI.

### **Interpretación de los resultados**

Algunas de las sugerencias para mejorar los servicios y la estructura que actualmente posee INSAMI, es la existencia de Medicamentos, relacionarse con más organizaciones para brindar mayores beneficios a la población y mejorar en cuanto a su organización.

#### **Pregunta N°13**

13. ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre su experiencia con INSAMI?

**Objetivo:** Recopilar comentarios adicionales de los usuarios sobre su experiencia con INSAMI.

### **Interpretación de los resultados**

Entre los encuestados manifiestan que deberían ampliar los servicios de ginecología y odontología; así como la ampliación de talleres para la incorporación laboral.

También los encuestados manifiestan que se sienten muy contentos por el apoyo social que les brinda INSAMI.

#### **3.2.4.1 Resultados generales de la encuesta a usuarios.**

Si bien los usuarios que visitan al INSAMI expresaron un alto nivel de satisfacción con la calidad de los servicios y la atención recibida del personal, no mencionan sobre la estructura organizativa interna de la institución ni sobre los roles y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo.

Aunque el 66.67% de los encuestados calificó como "Excelente" la coordinación entre los diferentes departamentos de INSAMI, esto podría verse favorecido con una estructura organizativa claramente definida que establezca líneas de comunicación, procesos y responsabilidades para cada área.

Algunas de las sugerencias de los usuarios apuntan a la necesidad de una mejor organización interna, lo cual respalda que INSAMI podría beneficiarse de contar con una estructura organizativa más sólida y documentada. Incluyendo el desarrollo de un manual de puestos claro en donde se detallen las funciones de cada uno de los departamentos, consideran que se mejoraría la coordinación interna y la calidad y eficiencia de los servicios brindados a los usuarios.

### ***3.2.5 Miembros de Junta Directiva de INSAMI***

Entrevista realizada a Dr. Jizi Amhed Moza Garcia, Síndico de INSAMI

Según relata el Síndico Moza García, INSAMI tiene como misión representar a la diáspora salvadoreña dentro y fuera del país, promoviendo sus derechos y proyectos en lo económico y cultural para mejorar la vida de la población migrante y sus familias. Su visión es ser un referente de pensamiento y representación de esta diáspora.

Entre los principales objetivos estratégicos mencionados destacan: promover respuestas de políticas públicas para incidir en las instituciones con capacidad decisoria, promover la empleabilidad y el emprendimiento de personas retornadas, brindar atención en salud y psicológica a migrantes retornados y sus familias, y garantizar el acceso a recursos técnicos y financieros a corto y mediano plazo para la población objetivo.

El entrevistado describe la evolución de INSAMI como ascendente, partiendo de la incidencia política y luego brindando atención directa a migrantes y familias con programas como atención médica, apoyo al arte y la cultura, y fomento del arraigo y políticas municipales. Sin embargo, identifica que el mayor desafío actual es la sostenibilidad financiera como fundación sin fines de lucro.

En cuanto a la estructura organizativa, INSAMI cuenta con una Asamblea General, Junta Directiva y departamentos administrados por un Director Ejecutivo. Las principales áreas mencionadas son: formulación de proyectos, administrativa-financiera, comunicaciones, servicios médicos, contabilidad, desarrollo local y migración, y

servicios generales. Aunque operativa, la Síndica reconoce la debilidad de no tener presencia permanente de algunos miembros en el país.

Entre los principales retos identificados se encuentran las limitaciones económicas y la escasez de recursos financieros, lo que ha generado una sobrecarga de trabajo en áreas clave como el departamento médico y contabilidad. En cuanto a la cultura organizacional, destaca un enfoque de género, con un 40% de representación femenina en la actual Junta Directiva.

Además, INSAMI no cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos y, según la información proporcionada, tiene 9 empleados distribuidos en las áreas administrativa (1), médica (4), comunicaciones (2), migración (1) y oficial de cumplimiento (1). Ofrece capacitaciones y diplomados en temas como género, movilidad humana, trata de personas, autocuidado y manuales, brindando oportunidades de crecimiento profesional.

La comunicación interna se realiza a través de correos institucionales y, si bien existen mecanismos de colaboración interdepartamental, se sugiere que todos los departamentos compartan la misma visión y misión de INSAMI. No se identifican cambios necesarios en la estructura organizativa actual ni expectativas particulares sobre una nueva estructura para INSAMI.

#### Entrevista a Graciela Rajo Vocal de INSAMI

Graciela reafirma la misión de INSAMI como una fundación sin fines de lucro que trabaja con población migrante retornada, en tránsito, desplazada y potencialmente migrante, contribuyendo a su reinserción productiva mediante programas económicos, sociales, culturales, de atención en salud integral e incidencia política. Su visión es ser un referente nacional e internacional con capacidad de incidir en políticas públicas migratorias.

Entre los objetivos estratégicos mencionados, destaca la posición de INSAMI como una organización no gubernamental referente nacional e internacional con 10 años de experiencia y capacidad de incidir en la formulación e implementación de políticas públicas migratorias.

La evolución de INSAMI se describe como exitosa al lograr posicionarse como una fundación referente para atender migraciones, aunque el desafío económico se identifica como uno de los mayores retos actuales.

La estructura organizativa incluye a un presidente, un director, y las áreas de operaciones y atención médica. Los departamentos principales que se destacan son la Dirección, el área médica y emprendedurismo.

Si bien se considera que la estructura está debidamente estructurada, se reconoce la falta de recursos económicos como una debilidad que afecta su funcionamiento. Asimismo, señala la falta de personal como un factor que genera sobrecarga de trabajo en algunas áreas.

La cultura organizativa de INSAMI se describe como "muy buena", aunque no se cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos. En cuanto al personal, se menciona que actualmente opera en un 50% de su capacidad, sin brindar detalles sobre la cantidad de empleados ni su distribución por departamentos.

Se indica que INSAMI ofrece un programa anual de capacitación y desarrollo para sus empleados, generalmente en un hotel y enfocado en temas operativos. Sin embargo, se reconoce que las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional son limitadas debido a las plazas estipuladas y escasas.

En términos de comunicación y colaboración interna, se considera adecuada y efectiva entre departamentos, sugiriendo la realización de reuniones periódicas para mejorarla aún más. No se identifican cambios necesarios en la estructura organizativa actual ni se tienen expectativas específicas sobre una nueva estructura.

#### Entrevista a Salvador Carrillo Tesorero de INSAMI

Manifiesta que INSAMI se enfoca en los fenómenos migratorios, siendo la voz de la diáspora salvadoreña y promoviendo políticas públicas. Sus objetivos estratégicos incluyen el desarrollo de proyectos para fortalecer la diáspora y mitigar la migración irregular. A lo largo de su evolución, INSAMI ha progresado conforme a las dinámicas cambiantes, promoviendo relaciones con instituciones estatales. Se define como un ente no partidario y un referente en temas de migración. La organización cuenta con un organigrama, manuales administrativos y se estructura en departamentos como el administrativo, la dirección, el área social y el área médica.

Actualmente, enfrenta inestabilidad laboral tras el despido del director anterior, lo que ha llevado a una fase de corrección y consolidación. La falta de liderazgo ha sido un obstáculo para avanzar, y se señala la necesidad de una figura que dirija la organización de manera efectiva. También se identificó la necesidad de definir claramente las funciones por departamento, ya que la organización depende de proyectos para su funcionamiento y la falta de presupuesto puede provocar fuga de talentos.

No se percibe sobrecarga laboral en ninguna área, pero se reconoce una resistencia a aprender dentro de la cultura organizativa. Los programas de capacitación ofrecidos a los empleados están relacionados con seminarios externos sobre migración y la atención psicológica y de salud para niños. INSAMI carece de un proceso de comunicación formal entre departamentos, limitándose a la interacción verbal. Como mejora, se sugiere una mejor distribución del espacio, la organización de tiempo para reuniones y capacitaciones.

Aunque no se considera necesario modificar la estructura organizativa actual, se señala que esta no ha sido implementada desde el liderazgo. Finalmente, se menciona que la organización tiene un enfoque liberal y espontáneo hacia su estructura organizativa, lo que refleja una falta de seriedad en su implementación.

Los objetivos estratégicos de INSAMI se centran en desarrollar proyectos que fortalezcan a la diáspora y ayuden a mitigar la migración irregular. A lo largo de su evolución, INSAMI ha avanzado conforme a las dinámicas cambiantes, promoviendo relaciones con instituciones estatales, y se ha posicionado como un ente no partidario y referente en temas migratorios. La organización cuenta con un organigrama, manuales administrativos y se organiza en departamentos como administración, dirección, área social y área médica.

Sin embargo, existe inestabilidad laboral tras el despido del director anterior, lo que ha llevado a una fase de corrección y consolidación. La falta de liderazgo es vista como un obstáculo para avanzar, ya que se necesita una figura que dirija la organización de manera efectiva. También se ha identificado la necesidad de definir claramente las funciones de cada departamento, ya que INSAMI depende de proyectos para operar, y la falta de presupuesto podría provocar la fuga de talentos.

En cuanto a la carga laboral, no se perciben áreas con sobrecarga, aunque se señala una resistencia al aprendizaje dentro de la cultura organizativa. Los programas de capacitación ofrecidos están relacionados con seminarios externos sobre migración, así como con la atención psicológica y de salud para niños. No obstante, INSAMI carece de un proceso formal de comunicación interna entre departamentos, limitándose a interacciones verbales sin un mecanismo establecido.

Como mejora, se sugiere optimizar la distribución del espacio para mejorar la comunicación, así como organizar el tiempo para reuniones y capacitaciones. Aunque no se considera necesario modificar la estructura organizativa actual, se reconoce que no ha sido implementada desde el liderazgo. Finalmente, se menciona que la

organización tiene un enfoque liberal y espontáneo hacia su estructura, lo que refleja una falta de seriedad en su implementación.

### **3.2.5.1 Resultados generales de la encuesta a Junta Directiva.**

Existe consenso sobre la misión y visión de INSAMI como referente en la problemática migratoria, con enfoque en representar a la diáspora salvadoreña, promover sus derechos y contribuir a la reinserción productiva de migrantes.

Se identifican como objetivos estratégicos clave la incidencia en políticas públicas migratorias, el desarrollo de proyectos para fortalecer a la diáspora, la empleabilidad y emprendimiento de retornados, y la atención en salud y servicios integrales.

Se reconoce una evolución positiva de INSAMI, adaptándose a los cambios y logrando posicionarse como un referente en la temática migratoria a nivel nacional e internacional.

El principal desafío identificado es la sostenibilidad financiera y la falta de recursos económicos, lo que limita el funcionamiento óptimo y genera riesgos como la fuga de talentos.

Existe una estructura organizativa definida con un organigrama y departamentos, pero se reconocen debilidades como la falta de presencia de algunos miembros, la necesidad de definir funciones y roles, la inestabilidad laboral debido al poco presupuesto y la falta de liderazgo consolidado. Se identifican áreas con sobrecarga laboral como la médica y contabilidad, de acuerdo a miembros de INSAMI debido a que no existe el personal suficiente, ni un instrumento manual de puesto funcional o instructivo de recursos humanos que les muestre el desarrollo de sus actividades.

La cultura organizativa se describe con enfoques positivos como la representatividad de género, pero también con aspectos negativos como la resistencia al aprendizaje y una gestión liberal y espontánea.

Se ofrecen programas de capacitación y desarrollo para los empleados, pero se reconoce la limitada oportunidad de crecimiento profesional.

Se sugieren mejoras en la comunicación interna, la colaboración interdepartamental, la distribución de espacios y la organización del tiempo. Esto conlleva la ampliación de nuevos departamentos y la asignación de roles y actividades. Además, consideran que la estructura organizativa actual no se ha implementado adecuadamente desde el liderazgo, es decir que no se refleja un nivel de jerarquía notable entre los departamentos que los guíe en el cumplimiento de los objetivos de INSAMI.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas, se determinó que para la Fundación Instituto Salvadoreño del Migrante una valiosa aportación sería contar con un manual de puestos, ya que no cuentan con uno y de acuerdo a los proyectos que desarrollan, los donantes requieren que se realicen contrataciones de personal y al no contar con un manual de puestos, no tienen identificados los perfiles que se requieren y por ende actualmente están sin lineamientos ni dirección en esta área tan importante de Recursos Humanos, porque no cuentan con un documento que les determine sus responsabilidades específicas. Por tanto, como equipo consultor se presenta una propuesta de manual de puestos considerando los niveles de jerarquía del organigrama.

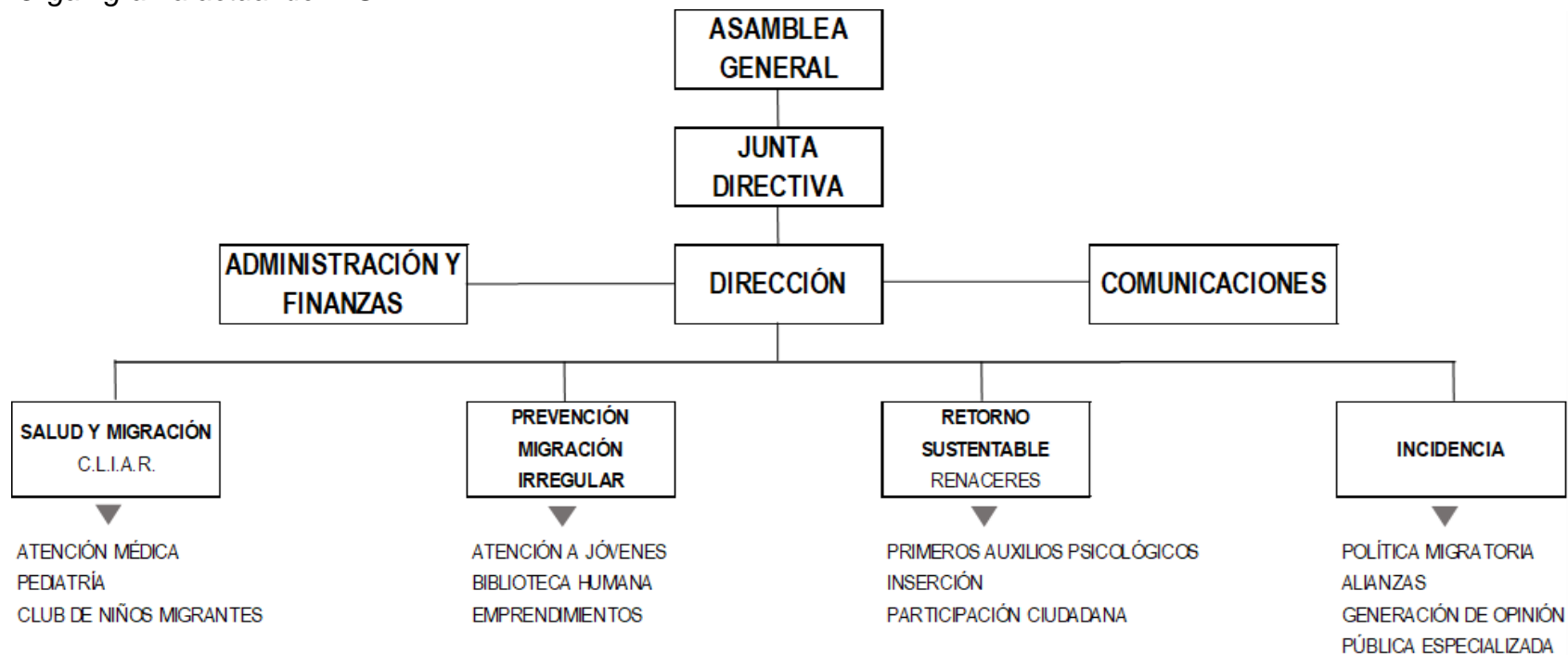
El manual de descripción de puestos propuesto como equipo consultor se presenta como ANEXO 3, el cual contiene el manual que describe los diferentes puestos de trabajo de acuerdo al organigrama propuesto con nuevas áreas incluidas como la auditoría interna, asesoría jurídica la oficialía de cumplimiento y las políticas de la administración del manual.

Otra propuesta importante que también se propone es un organigrama, ya actualmente INSAMI cuenta con uno, sin embargo, se considera importante hacer unas modificaciones al mismo, puesto que no están bien definidas las jerarquías y el organigrama actual se queda a nivel de direcciones nada más, y sin considerar nuevos puestos claves.

A continuación, se presenta en la figura 27 el organigrama actual y en la figura 28 el organigrama propuesto como equipo. El organigrama anterior presentaba solo niveles de dirección y casi todos los puestos dependían únicamente del director ejecutivo, y no contaba con puestos claves que la ley estipula que toda ONG debe contener, la propuesta que como equipo se presenta contiene la auditoría interna, auditoría externa, asesor jurídico, encargado y suplente de cumplimiento, el director de talento humano, y el administrador de la comunidad virtual (community manager) y se crearon unidades que dirigen los puestos operativos de la organización y de esa manera definir niveles jerárquicos correspondientes.

**Figura 27**

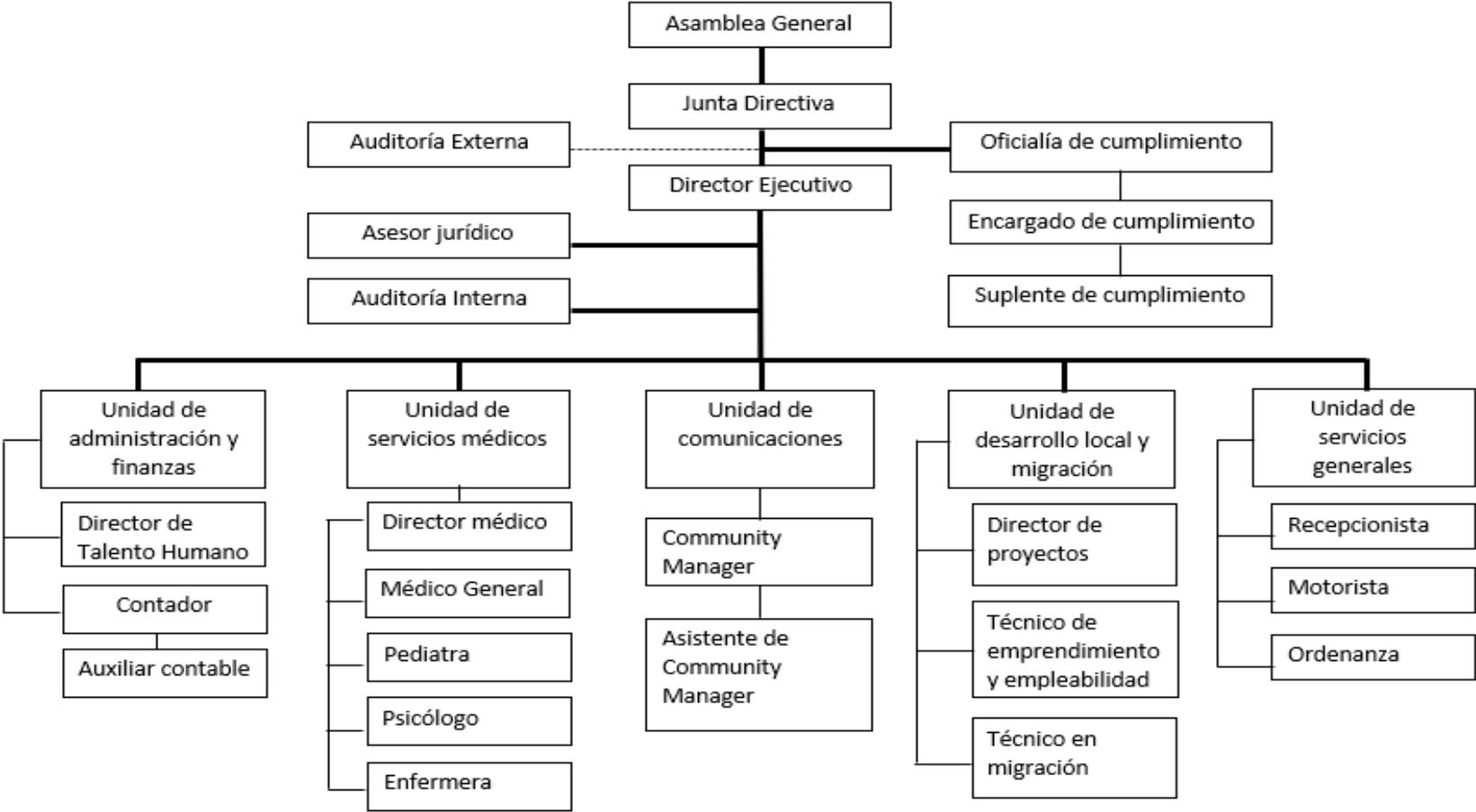
*Organigrama actual de INSAMI*



*Fuente: Proporcionado por el director ejecutivo de INSAMI*

Figura 28

Organigrama propuesto para INSAMI



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. La estructura organizativa de INSAMI presenta deficiencias significativas en la definición y documentación de roles y responsabilidades, evidenciadas por la ausencia de un manual de puestos y la falta de claridad en las funciones específicas de cada departamento.
2. La inestabilidad financiera de INSAMI, derivada de su dependencia de proyectos y donaciones externas, ha creado un ambiente de incertidumbre laboral y ha obstaculizado la implementación de una estrategia de recursos humanos estable.
3. La comunicación y la colaboración de los diferentes departamentos que constituyen a INSAMI presentan deficiencias notables, caracterizadas por la ausencia de mecanismos formales de intercambio de información y la falta de una visión compartida entre las diferentes áreas.
4. En relación a la filosofía de INSAMI respecto a la misión, visión y valores se puede apreciar que la Fundación ha establecido bien estos elementos que sirven como pilares fundamentales para su trabajo en el ámbito de la migración en El Salvador. Estos elementos no solo definen el propósito y dirección de la fundación, sino que también orientan todas sus actividades y estrategias hacia la creación de un entorno más inclusivo y equitativo para los migrantes.

## 5.2 Recomendaciones

1. Implementar a corto plazo el manual de descripción de puestos propuesto, ya que es adecuado y delimita claramente las responsabilidades de cada puesto funcional dentro de INSAMI. Este documento incluye descripciones detalladas de cada cargo de acuerdo al organigrama reestructurado que se ha propuesto, competencias requeridas, entre otros aspectos. Adicionalmente, se recomienda realizar una revisión de dicho manual, cada año, en donde se estudie la distribución de tareas para equilibrar la carga laboral entre departamentos, optimizando así la eficiencia operativa y mejorando la satisfacción laboral.
2. Desarrollar una estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento que incluya la búsqueda de alianzas estratégicas con organizaciones internacionales, la implementación de programas de donaciones recurrentes, y la exploración de modelos de generación de ingresos que sean sostenibles. Esto permitirá mayor estabilidad en los ingresos y la retención del talento humano en los proyectos que desarrolle INSAMI.
3. Establecer un mecanismo de comunicación interna que incluya reuniones regulares entre los diferentes departamentos y áreas de INSAMI mediante una plataforma digital para el intercambio de información, así como la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios para proyectos específicos, con el objetivo de fomentar una cultura organizacional cohesiva y alineada con la misión y visión de INSAMI.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ACNUR (2021).** Informe Semestral de Tendencias 2021. Recuperado el día 28 de marzo de 2024 de <https://www.acnur.org/informe-semestraldetendencias2021#:~:text=El%20Informe%20Semestral%20de%20Tendencias%202021%20de%20ACNUR,sus%20principales%20pa%C3%ADses%20de%20a cogida%20y%20de%20origen.>

**Ayuda en Acción.** (19 de septiembre de 2018). “Historias de las ONGS”

<https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>

**Bateman y Snell.** *Administración.* Octava Edición. Universidad de Carolina del Norte.

**Chiavenato, Idalberto.** (2014) *Administración de Recursos Humanos.* México;

McGrawHill Educación.

**Diccionario de la Real Academia Española.** Recuperado 26 abril de 2024 de

<https://dle.rae.es/>

**Echavarría M.** (27 de febrero de 2012) “Diseño Organizacional” [Blog] Blogs EOI

Escuela de Organización Industrial.

<https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disen-organizacional/>

**Economipedia (2020).** Recursos humanos (RRHH) . Recuperado el 26 abril de 2024

de <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>

**Figuroa S.** (29 mayo 2023). “Causas, consecuencias y retos de las tendencias

migratorias en El Salvador”, un espacio impulsado pro estudiantes UJMD [Blog]. Blog UJMD. <https://www.ujmd.edu.sv/causas-consecuencias-y-retos-de-las-tendencias-migratorias-en-el-salvador-un-espacio-impulsado-pro-estudiantesujmd/#:~:text=%E2%80%9CEI%20Salvador%20siendo%20un%20pa%C3%ADs,regional%20migratorios%20de%20la%20OIM>

**Fundación Lealtad.** Recuperado el 28 de abril de 2024 de

<https://www.fundacionlealtad.org/>

**GEASOC Economía Social.** ¿Qué órganos componen una asociación sin fines

de lucro? Recuperado el 30 de septiembre de 2024 a partir de:

<https://geasoc.es/estructura-organos-asociacion-sin-animo-de>

lucro/#:~:text=Descubre%20los%20%C3%B3rganos%20que%20componen%20una%20asociaci%C3%B3n%20sin

**Gobierno de El Salvador.** *Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.*

(1996). El Salvador.

**INSAMI.** Recuperado el día 28 de marzo de 2024 de <https://insami.foundation/>

**James A. F. Et. Al.** (1998). *Administración.* México, Prentice Hall.

**Koontz Harold y O'Donnell Cyril.** (1982). *Curso de Administración Moderna.* México,

McGraw Hill.

**Macías Guevara, D., Andrade Avalos, A., & González Paredes, E.** (2020). Evolución

de la organización y sus teorías a lo largo del tiempo. *Contactos, Revista De Educación En Ciencias e Ingeniería*, (118), 20-29. Recuperado el 27 de abril a partir de <https://contactos.izt.uam.mx/index.php/contactos/article/view/83>.

**Manduke Curtis, Valeria** (18 de agosto de 2023). Qué son los recursos humanos:

Conceptos, funciones y ejemplos. <https://www.airavirtual.com/blog/que-son-los-recursos-humanos-conceptos-funciones-y-ejemplos>

**Münch, Lourdes.** (2014) *Gestión organizacional, enfoques y proceso organizativo.*

México; Pearson Educación.

**Muth T.** (2023) Migración salvadoreña subió a niveles récord en el gobierno de Bukele, *Revista*

*Factum.* <https://www.revistafactum.com/migracion-bukele-record/>.

**Organización Internacional de la Migración (2023).** Definición de la OIM del término

“Migrante”. Recuperado 26 abril de 2024 de <https://www.iom.int/es/sobre-la-migracion#:~:text=T%C3%A9rmino%20gen%C3%A9rico%20no%20definido%20en,permanente%2C%20y%20por%20diversas%20razones>.

**Organización Mundial de las Migraciones y Banco Central de Reserva (2022).**

*Encuesta de población Salvadoreña en Estados Unidos, pág.9.*  
<https://infounitnca.iom.int/wp-content/uploads/2022/12/encuestasalvadorenosenEEUU.pdf>

**Portal de datos sobre migración (2022).** Remesas. Recuperado el 27 abril de 2024

de <https://www.migrationdataportal.org/es/themes/remesas#:~:text=Back%20to%20top-,Definici%C3%B3n,de%20las%20comunidades%20de%20origen>.

**Robbins & Coulter.** (2000) *administración*, Sexta Edición, Prentice Hall, México.

**Secretaria de la Integración Social Centroamericana.** Recuperado 24 abril de 2024

de <https://www.sisca.int/actualidad/noticias/700-secretarias-de-la-sieca-y-la-sisca-coinciden-en-la-importancia-de-articular-sus-agendas-de-trabajo>

**Significados Enciclopedia.** Que es rol. Recuperado el 27 de abril de 2024 de

<https://www.significados.com/rol/>.

**Startup Guide IONOS (2023).** La estructura organizativa: componente esencial de al

empresa. Recuperado el 27 de abril de 2024 de <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/estructuras-organizativas/>

**UNIR, La universidad en internet (2023).** La cultura organizacional de una empresa:

concepto e importancia. Recuperado el 27 de abril de 2024 de <https://mexico.unir.net/noticias/economia/cultural-organizacional/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Presupuesto

La cobertura económica de la consultoría realizada a INSAMI es de \$16,492.00, según el detalle del presente documento, dentro del monto se incluyen los honorarios para las consultoras en relación al total de horas invertidas en el trabajo de graduación; además, se detallan los recursos que se utilizarán durante todo el proceso. Finalmente se considera una reserva del 10% para imprevistos que se puedan presentarse en el transcurso del desarrollo del trabajo.

**Tabla 34**

*Presupuesto para desarrollo de consultoría*

Nº	Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Computadora	Equipo	2	\$ 700.00	\$ 1,400.00
2	Impresora	Equipo	1	\$ 300.00	\$ 300.00
3	Energía eléctrica	Mes	6	\$ 25.00	\$ 150.00
4	Combustible	Día	30	\$ 10.00	\$ 300.00
5	Viáticos de alimentación	Día	30	\$ 10.00	\$ 300.00
6	Internet	Mes	6	\$ 40.00	\$ 240.00
7	Papelería	Resmas	4	\$ 7.50	\$ 30.00
8	Imprevisto	-	-	-	\$ 272.00
	Total equipo y otros materiales				\$ 2,992.00
<b>Recurso humano</b>					
9	Honorarios consultoras	Personal	2	\$ 6,750.00	\$ 13,500.00
	Total de recursos humanos				\$ 13,500.00
	Costo total de la consultoría				\$ 16,492.00

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 35**

*Detalle del costo de los honorarios de consultoras*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Costo por hora	\$ 12.50
Cantidad de consultoras	2
Total por hora	\$ 25.00
Horas por día	3
Total por día	\$ 75.00
Cantidad de días	180
Costo total	\$ 13,500.00

*Fuente: Elaboración propia*

*Se ha considerado una duración del proceso del trabajo de graduación de 180 días en los meses de marzo a agosto del presente año.*

## Anexo 2. Instrumentos de investigación

### Guía de entrevista dirigida a miembros de Junta Directiva



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Consultoría Empresarial



#### Guía de entrevista

**Tema:** Consultoría empresarial para el diseño de una estructura organizativa de recursos humanos de la Fundación Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) en San Salvador, El Salvador

#### Dirigida a miembros de Junta Directiva de Fundación INSAMI

**Objetivo:** Obtener información detallada sobre las necesidades, desafíos y expectativas en cuanto a la estructura organizativa de INSAMI, a fin de diseñar una estructura más eficiente y efectiva que apoye mejor los objetivos estratégicos de la organización.

Datos del entrevistado:

Nombre:

Cargo:

#### Sobre la Organización:

1. ¿Cuál es la misión y visión de INSAMI?
2. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la organización?
3. ¿Cómo describiría la evolución de INSAMI desde su fundación hasta hoy?
4. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta INSAMI actualmente?

#### Estructura Organizativa:

5. ¿Cómo está estructurada actualmente la fundación?
6. ¿Cuáles son los principales departamentos o unidades y sus funciones?
7. ¿Qué opina de la efectividad de la estructura actual? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
8. ¿Qué necesidades específicas tienen los distintos departamentos para mejorar su funcionamiento?
9. ¿Existen áreas con sobrecarga de trabajo o falta de personal?



**Recursos Humanos:**

10. ¿Cómo describirías la cultura organizativa de INSAMI?
11. ¿Poseen un departamento de Recursos Humanos?
12. ¿Cuántos empleados tiene INSAMI y cómo están distribuidos por departamentos?
13. ¿Qué tipo de programas de capacitación y desarrollo ofrece INSAMI a sus empleados?
14. ¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional existen para el personal?

**Evaluación y Rendimiento:**

15. ¿Cómo es la comunicación interna entre los diferentes niveles de la organización?
16. ¿Existen mecanismos efectivos para la colaboración entre departamentos?
17. ¿Qué mejoras sugeriría para mejorar la comunicación interna y la colaboración?
18. ¿Qué cambios considerarías necesarios en la estructura organizativa actual?
19. ¿Qué expectativas tiene respecto a una nueva estructura organizativa?
20. ¿Cómo cree que estos cambios pueden mejorar la eficiencia y efectividad de INSAMI?

## Guía de entrevista dirigida a usuarios de INSAMI



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Consultoría Empresarial



### Encuesta

**Tema:** Consultoría empresarial para el diseño de una estructura organizativa de recursos humanos de la Fundación Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) en San Salvador, El Salvador

### Dirigida a usuarios de INSAMI

**Objetivo:** Obtener información detallada sobre las necesidades, desafíos y expectativas en cuanto a la estructura organizativa de INSAMI, a fin de diseñar una estructura de recursos humanos que apoye el cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización.

### Información general

¿Cuál es su edad?

Menos de 18 años

18-25 años

26-35 años

36-45 años

46-55 años

Más de 55 años

¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

Otro

Prefiero no decir

¿Desde hace cuánto tiempo utiliza los servicios de INSAMI?

Menos de 1 mes

1-3 meses

4-6 meses

7-12 meses

Más de 1 año



**Indicaciones:** Por favor marque con una x la respuesta que considere pertinente de acuerdo a sus conocimientos, expectativas y vivencias con INSAMI.

**Calidad de los Servicios**

1. ¿Cómo calificaría la calidad general de los servicios que ha recibido de INSAMI?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

Muy deficiente

2. ¿Cómo evaluaría la atención recibida por parte del personal de INSAMI?

Muy satisfactoria

Satisfactoria

Neutral

Insatisfactoria

Muy insatisfactoria

3. ¿Ha recibido la información y asistencia que necesitaba de manera oportuna y adecuada?

Siempre

La mayoría de las veces

A veces

Raramente

Nunca

**Utilización de Servicios**

4. ¿Qué servicios de INSAMI ha utilizado? (Seleccione todos los que correspondan)

Asesoramiento legal

Asistencia médica

Apoyo psicológico

Capacitación y educación

Alojamiento temporal



Ayuda alimentaria

Otros (especificar)

5. ¿Ha encontrado fácil acceder a los servicios ofrecidos por INSAMI?

Muy fácil

Fácil

Neutral

Difícil

Muy difícil

6. ¿Qué tan satisfecho está con los horarios y la disponibilidad de los servicios de INSAMI?

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

Muy insatisfecho

**Percepción de la Estructura Organizativa**

7. ¿Considera que la organización de INSAMI facilita un buen servicio a los usuarios?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

8. ¿Cree que el personal de INSAMI está bien capacitado para ayudarle con sus necesidades?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Consultoría Empresarial



Muy en desacuerdo

9. ¿Cómo evaluaría la coordinación entre los diferentes departamentos de INSAMI para proporcionarle los servicios que necesita?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

Muy deficiente

Satisfacción en los servicios recibidos

10. ¿Recomendaría los servicios de INSAMI a otros migrantes?

Definitivamente sí

Probablemente sí

No estoy seguro

Probablemente no

Definitivamente no

En las preguntas 11, 12 y 13 por favor brínden sus valoraciones sobre INSAMI en cuanto a su estructura organizativa actual.

11. ¿Qué aspectos de los servicios de INSAMI considera más valiosos?

12. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los servicios y la estructura organizativa de INSAMI?

13. ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre su experiencia con INSAMI?

## Guía de entrevista dirigida a empleados



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Consultoría Empresarial



### Entrevista

**Tema:** Consultoría empresarial para el diseño de una estructura organizativa de recursos humanos de la Fundación Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) en San Salvador, El Salvador

#### Dirigida a empleados de INSAMI

**Objetivo:** Obtener información detallada sobre las necesidades, desafíos y expectativas en cuanto a la estructura organizativa de INSAMI, a fin de diseñar una estructura de recursos humanos que apoye el cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización.

#### Información general

Nombre de encuestado: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**Indicaciones:** Por favor marque con una x la respuesta que considere pertinente de acuerdo a sus conocimientos, expectativas y vivencias con INSAMI.

#### Estructura Organizativa:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar con INSAMI?

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué departamento lo contrató?

\_\_\_\_\_

3. ¿A qué departamento que pertenece?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el propósito del departamento?

\_\_\_\_\_



5. ¿Quién es su jefatura inmediata?

---

6. ¿Cuáles son las funciones que usted realiza?

---

7. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en su puesto funcional?

Mencione algunos.

---

8. ¿Conoce la historia de INSAMI?

---

9. ¿Conoce la misión y visión de INSAMI?

---

10. ¿Conoce el organigrama de INSAMI?

---

11. ¿En el organigrama conoce en qué nivel de jerarquía depende su jefatura y / o departamento?

Operativo

Administrativo

Salud

Educación



Porque lo considera así: \_\_\_\_\_

12. Tiene a su cargo empleados . Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_

---

13. Si su respuesta fue SI, mencione las principales funciones que desempeñan estos empleados.

---

14. Recibe capacitaciones, SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. Si su respuesta fue Sí, mencione que temáticas se desarrollan en dichas capacitaciones

---

16. Considera que la estructura organizativa actual de INSAMI es clara y bien definida?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Porque lo considera así: \_\_\_\_\_

17. ¿Cree que la distribución de roles y responsabilidades en INSAMI es adecuada?

Muy de acuerdo

De acuerdo



En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Porque lo considera así: \_\_\_\_\_

18. ¿Cómo evaluaría la coordinación entre los diferentes departamentos de INSAMI?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

Muy deficiente

Porque lo considera así: \_\_\_\_\_

19. ¿Qué tan efectiva considera la comunicación interna dentro de su departamento?

Muy efectiva

Efectiva

Neutral

Poco efectiva

Nada efectiva

Porque lo considera así: \_\_\_\_\_

20. ¿Con qué frecuencia colabora con otros departamentos para llevar a cabo sus tareas?

Muy frecuentemente

Frecuentemente



Ocasionalmente

Raramente

Nunca

Porque lo considera así: \_\_\_\_\_

En las preguntas de la 21 a la 25 por favor brínden sus valoraciones sobre INSAMI y su estructura organizativa.

21. ¿Cómo describiría su experiencia trabajando en INSAMI?

22. Recomendaciones que brindaría a su jefatura inmediata sobre su puesto funcional

23. ¿Qué recursos adicionales o cambios en la organización le ayudarían a desempeñar mejor su trabajo?


24. ¿Si tuviera la oportunidad de brindar ideas para crear nueva estructura organizativa de INSAMI, como la formularia?

25. ¿Cómo cree que estos cambios pueden mejorar su trabajo y el de sus compañeros?

Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Consultoría Empresarial



### Anexo 3. Manual de descripción de puestos



# MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



Departamento de Administración y Finanzas

Área de Recursos Humanos

02/07/2024

**ÍNDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVO DEL MANUAL</b> .....	<b>5</b>
<b>3. ALCANCE DEL MANUAL</b> .....	<b>5</b>
<b>4. PROCESO DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>5. USO DEL MANUAL</b> .....	<b>5</b>
<b>6. FILOSOFÍA DE FUNDACIÓN (INSAMI)</b> .....	<b>6</b>
<b>ORGANIGRAMA</b> .....	<b>7</b>
<b>7. POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL</b> .....	<b>8</b>
1. Revisión y Actualización del Manual .....	8
2. Acceso y Distribución .....	8
3. Uso del Manual .....	9
4. Capacitación y Sensibilización .....	9
5. Supervisión y Cumplimiento .....	9
6. Revisión y Aprobación .....	10
7. Confidencialidad y Seguridad .....	10
<b>8. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> .....	<b>10</b>
<b>8.1. Director Ejecutivo</b> .....	<b>11</b>
<b>8.2. Director de Proyectos</b> .....	<b>13</b>
<b>8.3. Técnico en emprendimiento y empleabilidad</b> .....	<b>15</b>
<b>8.4. Técnico en migración</b> .....	<b>17</b>
<b>8.5. Director médico de Clínica CLIAR</b> .....	<b>19</b>
<b>8.6. Médico General</b> .....	<b>21</b>
<b>8.7. Enfermera</b> .....	<b>23</b>
<b>8.8. Pediatra</b> .....	<b>25</b>
<b>8.9. Psicóloga</b> .....	<b>27</b>
<b>8.10. Encargado de Cumplimiento</b> .....	<b>29</b>
<b>8.11. Suplente Encargado de Cumplimiento</b> .....	<b>31</b>

<b>8.12. Asesor Jurídico.....</b>	<b>33</b>
<b>8.13. Auditor Interno.....</b>	<b>35</b>
<b>8.14. Director de Talento Humano.....</b>	<b>37</b>
<b>8.15. Contador.....</b>	<b>39</b>
<b>8.16. Auxiliar Contable.....</b>	<b>41</b>
<b>8.17. Community Manager.....</b>	<b>43</b>
<b>8.18. Asistente Community Manager.....</b>	<b>45</b>
<b>8.19. Recepcionista.....</b>	<b>47</b>
<b>8.20. Motorista.....</b>	<b>49</b>
<b>8.21. Ordenanza.....</b>	<b>50</b>
<b>9. DISPOSICIONES FINALES.....</b>	<b>52</b>

### 1. INTRODUCCIÓN

Un manual de descripción de puestos es una herramienta fundamental en cualquier organización, incluyendo instituciones como INSAMI (Instituto Salvadoreño del Seguro Social), por varios motivos que pueden beneficiar significativamente a la institución.

Define de manera precisa y detallada las responsabilidades y funciones de cada puesto dentro de la organización. Esto asegura que cada empleado conozca exactamente qué se espera de él, evitando confusiones y duplicidades de funciones.

Facilita el proceso de reclutamiento y selección al establecer los requisitos educativos, experiencia laboral y competencias necesarias para cada puesto, contribuyendo a seleccionar candidatos más adecuados para cada posición.

Permite identificar las habilidades y competencias necesarias para cada puesto, facilitando así el desarrollo profesional y la planificación de carrera de los empleados, proporcionando una base clara para la evaluación del desempeño y la capacitación.

También, ayuda a establecer expectativas claras de desempeño para cada puesto, permitiendo una evaluación objetiva del rendimiento de los empleados. Esto es fundamental para mantener altos niveles de productividad y eficiencia en la organización.

Asimismo, durante períodos de cambio organizacional, un manual de descripción de puestos sirve como referencia para ajustar estructuras y roles de manera coherente y estratégica.

Finalmente, este documento contribuye al cumplimiento de normativas laborales y legales al definir claramente las responsabilidades y condiciones de trabajo de cada puesto en INSAMI.

### **2. OBJETIVO DEL MANUAL**

Este manual tiene como objetivo proporcionar una guía integral y clara sobre las descripciones de puestos dentro de la Fundación INSAMI. La correcta definición y comprensión de cada rol es fundamental para garantizar una operación eficiente y efectiva en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos. Cada puesto dentro de la organización juega un papel crucial en el logro de metas y en el servicio a la comunidad que se apoya..

### **3. ALCANCE DEL MANUAL**

Este manual cubre las descripciones de todos los puestos dentro de la Fundación INSAMI, desde el nivel directivo hasta el personal operativo. Incluye información sobre los títulos de los puestos, las principales responsabilidades, los requisitos de formación y experiencia, y las habilidades y competencias necesarias para cada rol.

### **4. PROCESO DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

Las descripciones de puestos serán revisadas y actualizadas regularmente para reflejar los cambios en las necesidades de la fundación, el entorno externo y las mejores prácticas en gestión de recursos humanos. El proceso de revisión y actualización estará a cargo del director de talento humano en colaboración con los líderes de cada unidad.

### **5. USO DEL MANUAL**

Todos los empleados y futuros candidatos deben familiarizarse con este manual para entender mejor los roles y responsabilidades dentro de la Fundación INSAMI. Las descripciones de puestos proporcionadas en este documento deben ser consultadas en caso de dudas sobre las expectativas de un puesto o cuando se requieran ajustes en las responsabilidades laborales.

### **6. FILOSOFÍA DE FUNDACIÓN (INSAMI)**

El Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) es una Fundación sin fines de lucro, creada para facilitar, en origen y en destino una política integral de migración que garantice los derechos y deberes de la población salvadoreña transnacional.

INSAMI trabaja para consolidar una nueva cultura migratoria que integre la voz y perspectiva de los migrantes en las problemáticas migratorias fuera y dentro de El Salvador.

Por último, pero no menos importante, el INSAMI también promueve al avance de las comunidades migrantes de la región y su incorporación en la búsqueda de soluciones a los retos relacionados con la migración.

En la larga de historia de la diáspora salvadoreña, no ha existido una institución que unifique y coordine de manera profesional y eficiente, los diversos intereses de la población migrante salvadoreña en el exterior y de sus familiares en territorio nacional.

La población migrante salvadoreña, como lo fundamenta la Organización Internacional para las Migraciones, también ayuda al desarrollo nacional a través del consumo en las telecomunicaciones, el transporte, el turismo, el sector de la construcción, entre otros, a la vez que aporta mediante la movilidad, a la transferencia de tecnología y conocimiento.

Las personas que hacen posible la creación del INSAMI son personas de larga trayectoria, de pensamiento plural, que buscan fortalecer la democracia en El Salvador. Y es bajo este espíritu de pluralidad, inclusión y democracia que el Instituto invita a los salvadoreños de bien a formar parte de una Institución fuerte y dinámica dentro de un marco solidario entre personas.

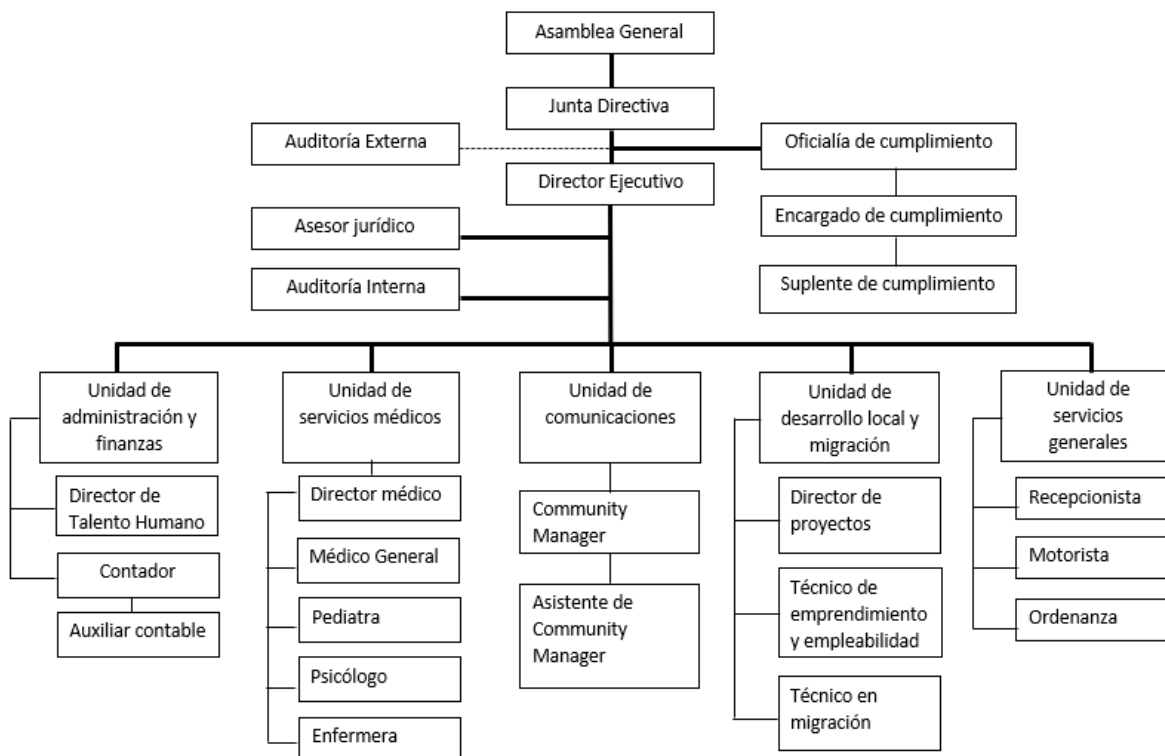
En el evento de la asamblea de constitución del instituto se firmó el acta y se juramentó a la junta directiva la cual está conformada por los socios fundadores, quiénes estarán velando por el buen funcionamiento del instituto y que el mismo trabaje en sus seis ejes estratégicos, los cuales son:

- Centro de Estudios Migratorios (CEM).
- Desarrollo Transnacional.
- Atención al Migrante.
- Capital Humano.
- Inversión Migrante Empresarial.
- Institucionalización Diáspora.

**Misión:** Institucionalizar la voz y representación de la Diáspora Salvadoreña dentro y fuera de El Salvador, como un ente independiente y autónomo, promover sus derechos y responsabilidades, mediante la ejecución de proyectos económicos, sociales, académicos y culturales, diseñados para mejorar la calidad de vida de la población migrante y sus familiares.

**Visión:** Ser un referente de pensamiento y representación de la Diáspora Salvadoreña que promueva la integración de las comunidades migrantes, en origen y en destino, como parte de la solución a los desafíos relacionados a la migración

### ORGANIGRAMA



### **7. POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL**

#### **1. Revisión y Actualización del Manual**

**Frecuencia de Revisión:** El manual de descripción de puestos será revisado anualmente para asegurar que la información esté actualizada y refleje cualquier cambio en las necesidades organizativas o en el entorno externo.

**Proceso de Actualización:** Las actualizaciones serán realizadas por el director talento humano en colaboración con los líderes de cada departamento. Las modificaciones deben ser aprobadas por la Dirección Ejecutiva y Junta Directiva antes de su implementación.

**Registro de Cambios:** Se mantendrá un registro de todas las versiones del manual y las fechas de revisión. Los cambios serán documentados para proporcionar un historial claro de modificaciones.

#### **2. Acceso y Distribución**

**Acceso al Manual:** El manual de descripción de puestos estará disponible para todos los empleados de la Fundación INSAMI a través de la intranet de la organización y en formato impreso en la oficina de Talento Humano.

**Distribución a Nuevos Empleados:** Los nuevos empleados recibirán una copia del manual como parte de su proceso de inducción. También se les proporcionará una orientación sobre cómo utilizar el manual para entender sus roles y responsabilidades.

### 3. Uso del Manual

**Consulta del Manual:** Los empleados deben consultar el manual para comprender las responsabilidades y expectativas asociadas con su puesto. Las descripciones de puestos deben ser revisadas regularmente para mantenerse al tanto de cualquier cambio en las funciones o requisitos.

**Modificaciones de Puestos:** Cualquier solicitud de modificación en las descripciones de puestos debe ser presentada al Director de Talento Humano. Las solicitudes serán evaluadas y, si se aprueban, se actualizarán las descripciones pertinentes.

### 4. Capacitación y Sensibilización

**Capacitación Inicial:** Todos los empleados recibirán capacitación sobre el uso del manual durante su proceso de inducción. Esto incluirá una revisión de cómo interpretar las descripciones de puestos y cómo pueden afectar su trabajo diario.

**Capacitación Continua:** El Director de Talento Humano proporcionará sesiones de capacitación periódicas para asegurar que los empleados y supervisores comprendan cualquier cambio en el manual y cómo estos cambios pueden impactar sus roles.

### 5. Supervisión y Cumplimiento

**Responsabilidad de Supervisión:** Los supervisores son responsables de garantizar que las descripciones de puestos en sus áreas de responsabilidad sean comprendidas y seguidas por sus equipos. Deben abordar cualquier inquietud o problema relacionado con las descripciones de puestos con el director de Talento Humano.

Cumplimiento: Los empleados deben adherirse a las responsabilidades y expectativas definidas en sus descripciones de puestos. Cualquier incumplimiento será evaluado según las políticas disciplinarias de la fundación.

### 6. Revisión y Aprobación

Responsable de la Aprobación: Las versiones finales del manual, incluyendo cualquier cambio o actualización, deben ser aprobadas por la Dirección Ejecutiva y la Junta Directiva.

Comunicación de Cambios: Las modificaciones al manual serán comunicadas a todos los empleados mediante una notificación formal y a través de la intranet de la fundación.

### 7. Confidencialidad y Seguridad

Confidencialidad: El manual de descripción de puestos es un documento interno y debe ser tratado con confidencialidad. Los empleados no deben compartir información del manual fuera de la organización sin la debida autorización.

Seguridad: El manual estará protegido en formatos digitales y físicos para evitar accesos no autorizados. Se implementarán medidas de seguridad para proteger la integridad del documento.

## **8. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### 8.1. Director Ejecutivo

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Director Ejecutivo
Unidad o Dependencia:	Dirección Ejecutiva
Puesto del Superior Inmediato:	Junta Directiva
Puestos que Supervisa:	Asistente de Dirección

#### Objetivo del puesto:

Representación en nombre del Instituto; tiene el poder de firmar contratos y acuerdos de empleo con el personal; es quien autoriza las solicitudes que las diferentes Unidades del Instituto soliciten (permisos, compras, desembolsos, entre otras).

#### Funciones:

- Supervisar el cumplimiento de los objetivos de gastos y ganancias de la empresa.
- Gestionar la adquisición de materiales y revisar que cada proyecto disponga de los equipos necesarios.
- Velar por que haya un clima laboral óptimo y por el bienestar de los trabajadores para conseguir que se optimicen los procesos y aumenten los resultados.
- Planificar las actividades empresariales mediante un plan de trabajo diseñado conjuntamente con todas las unidades del Instituto.
- Elaborar los planes estratégicos y operativos.
- Asignar los diferentes tipos de recursos para el desarrollo de los proyectos.
- Atender cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo y asignada por su jefe inmediato.
- Autorizar y supervisar los procesos de adquisiciones.
- Examinar datos financieros y usarlos para mejorar la rentabilidad.
- Garantizar que todas las operaciones se lleven a cabo de un modo apropiado y rentable.
- Gestionar presupuestos y previsiones del Instituto.
- Evaluar la incorporación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de las Unidades del Instituto, propiciando un ambiente adecuado para la innovación y desarrollo.

- Participar de la formulación y el control presupuestario.

### **Educación formal:**

Graduado de Economía, Administración de Empresas, Contabilidad, o carreras afines. Con posgrado o Maestría en Administración.

Licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

### **Competencias generales:**

- Vocación de servicio.
- Trabajo en equipo.
- Tolerancia bajo presión.
- Adaptabilidad al cambio.
- Liderazgo.
- Toma de Decisiones.
- Planificación y organización.
- Solución de problemas.
- Comunicación.

### **Experiencia laboral requerida:**

Cinco años como mínimo de experiencia en puestos similares, dominio completo del idioma inglés.

### 8.2. Director de Proyectos

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Director de Proyectos
Unidad o Dependencia:	Unidad de desarrollo local y migración
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Puestos que Supervisa:	Técnico de emprendimiento y empleabilidad Técnico en migración

#### Objetivo del puesto:

Administrar las estructuras derivadas de los proyectos obtenidos y asignados al Instituto, conjuntamente con la Dirección Ejecutiva.

#### Funciones:

- Realizar la planificación anual de trabajo conjuntamente con sus colaboradores.
- Elaborar los planes estratégicos y operativos del área.
- Establecer los objetivos y pautas de control para el desarrollo de los proyectos.
- Asignar los diferentes tipos de recursos para el desarrollo de los proyectos.
- Manejar el riesgo en cada proyecto.
- Establecer los diferentes indicadores de Gestión para el control de los proyectos.
- Manejar permanentemente las relaciones externas del proyecto: beneficiarios, proveedores, subcontratistas, otras direcciones.
- Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurren circunstancias que así lo aconsejen.
- Supervisar el personal bajo su responsabilidad.
- Atender cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo y asignada por su jefe inmediato.
- Definir los objetivos del proyecto: que sean claros y alcanzables según las capacidades del Instituto.
- Administrar la calidad del proyecto según los estándares de desempeño definidos.
- Vigilar que las tres restricciones (calidad, costo y tiempo) a que se enfrentan todos los proyectos se gestionen adecuadamente.
- Gestionar los plazos para lograr terminar los proyectos en los tiempos definidos.

- Manejar las herramientas, los métodos, las métricas y los cronogramas maestros de los Proyectos.
- Negociar con proveedores externos para asegurarse de que todos los materiales necesarios para un proyecto estén en el momento oportuno.

### **Educación formal:**

Graduado de las carreras de Ingeniería Informática o Industrial, Ciencias Económicas o carreras afines. Con Maestría en Dirección y Administración de Proyectos.

Licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

### **Competencias generales:**

- Toma de decisiones.
- Manejo de Equipos de trabajo.
- Valor agregado eficiencia y productividad.
- Trabajo en Equipo.
- Liderazgo.
- Comunicación fluida verbal y escrita.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Desarrollo de propuestas de valor.
- Estrategia y Scorecard.
- Conocimiento de sistema Planner (Costos, rentabilidad y gestión).
- Sistema Monitor (Competitividad, estrategia y riesgo)
- Seguimiento y planificación de Proyectos.

### **Experiencia laboral requerida:**

Cinco años como mínimo en el desempeño de puestos similares.

### 8.3. Técnico en emprendimiento y empleabilidad

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Técnico en emprendimiento y empleabilidad
Unidad o Dependencia:	Unidad de desarrollo local y migración
Puesto del Superior Inmediato:	Director de Proyectos
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Fomentar y apoyar el desarrollo de emprendimientos entre los beneficiarios del INSAMI, promoviendo la innovación, la creación de empresas y la generación de oportunidades económicas que beneficien a la comunidad asegurada.

#### Funciones:

- Diseñar e implementar programas de formación en emprendimiento y empleabilidad para los beneficiarios.
- Asesorar a emprendedores en la elaboración de planes de negocio, estudios de mercado, y estrategias de financiamiento.
- Coordinar talleres, cursos y capacitaciones enfocadas en el desarrollo de habilidades empresariales y laborales.
- Apoyar en la identificación de oportunidades de mercado y la formulación de estrategias para la puesta en marcha y sostenibilidad de emprendimientos.
- Proporcionar orientación a los beneficiarios en la búsqueda de empleo, redacción de currículum, preparación para entrevistas y otras herramientas necesarias para la inserción laboral.
- Mantener y desarrollar alianzas con instituciones, empresas y organizaciones que puedan ofrecer oportunidades de empleo o apoyo a emprendimientos.
- Monitorear y evaluar el progreso de los beneficiarios en sus emprendimientos o procesos de búsqueda de empleo, proporcionando seguimiento y apoyo continuo.
- Promover la creación de redes de apoyo entre los emprendedores y facilitar el acceso a recursos y financiamiento.
- Elaborar informes periódicos sobre el impacto de los programas de emprendimiento y empleabilidad, destacando los logros y áreas de mejora.

- Identificar y proponer nuevas iniciativas y proyectos que puedan fortalecer los programas de emprendimiento y empleabilidad de la organización.

### **Educación formal:**

Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, o áreas afines.

Licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

### **Competencias generales:**

- Capacidad para trabajar de manera autónoma y en equipo.
- Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita.
- Orientación al cliente y servicio.
- Pensamiento analítico y habilidades de resolución de problemas.
- Proactividad y capacidad de iniciativa.
- Adaptabilidad y flexibilidad ante cambios.
- Habilidad para gestionar múltiples proyectos y prioridades.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Experiencia en asesoría a emprendedores o gestión de proyectos de emprendimiento.
- Conocimiento en la elaboración y evaluación de planes de negocio.
- Familiaridad con el ecosistema emprendedor, incluyendo financiamiento y fuentes de apoyo.
- Habilidad para realizar análisis de mercado y estudios de viabilidad.
- Experiencia en la organización de eventos y capacitaciones relacionadas con el emprendimiento.
- Conocimiento en el uso de herramientas informáticas y bases de datos para la gestión de proyectos.

### **Experiencia laboral requerida:**

Mínimo dos años de experiencia en cargos relacionados preferiblemente en organizaciones no gubernamentales, programas de desarrollo económico o consultorías en emprendimiento y empleabilidad.

### 8.4. Técnico en migración

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Técnico en migración
Unidad o Dependencia:	Unidad de desarrollo local y migración
Puesto del Superior Inmediato:	Director de Proyectos
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Proporcionar asistencia y apoyo a los inmigrantes y refugiados en su proceso de regularización migratoria, facilitando el acceso a servicios básicos y derechos fundamentales. Colaborar con otras entidades y organizaciones para garantizar una gestión humanitaria y efectiva de los procesos migratorios.

#### Funciones:

- Asistir a los inmigrantes y refugiados en la tramitación de solicitudes de visa, permisos de residencia y otros documentos migratorios.
- Proveer orientación y asesoramiento sobre derechos y procedimientos migratorios a los beneficiarios.
- Realizar entrevistas y recopilar información relevante para apoyar los casos de los solicitantes.
- Mantener actualizados los registros y bases de datos de los beneficiarios atendidos por la ONG.
- Colaborar con otras organizaciones y agencias gubernamentales en la gestión y resolución de casos migratorios.
- Desarrollar y llevar a cabo talleres informativos y capacitaciones para inmigrantes y refugiados sobre temas migratorios.
- Brindar apoyo en la identificación y prevención de situaciones de riesgo, como el tráfico de personas y la explotación laboral.
- Elaborar informes y reportes sobre las actividades y resultados del programa de migración de la ONG.
- Participar en reuniones y eventos con otras ONG y entidades para coordinar esfuerzos y compartir mejores prácticas.

- Proveer asistencia en situaciones de emergencia o crisis migratoria, asegurando la protección y el bienestar de los afectados.
- Desarrollar y mantener relaciones con embajadas, consulados y otras instituciones relacionadas con la migración.
- Gestionar y resolver consultas y reclamaciones relacionadas con servicios migratorios.

### **Educación formal:**

Licenciatura en Derecho, Relaciones Internacionales o áreas afines.

Licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

### **Competencias generales:**

- Comunicación efectiva.
- Capacidad de análisis.
- Empatía y habilidades interpersonales.
- Orientación al servicio.
- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Sensibilidad cultural.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Conocimiento de leyes y regulaciones migratorias.
- Experiencia en la asistencia y apoyo a inmigrantes y refugiados.
- Habilidad para realizar entrevistas y recopilar información relevante.
- Capacidad para gestionar bases de datos y mantener registros precisos.
- Conocimiento en la prevención de riesgos como el tráfico de personas y la explotación laboral.
- Competencia en la elaboración de informes y reportes detallados.
- Habilidad para desarrollar y llevar a cabo talleres informativos y capacitaciones.

### **Experiencia laboral requerida:**

Mínimo dos años de experiencia en cargos relacionados con migración, asistencia humanitaria o trabajo social.

### 8.5. Director médico de Clínica CLIAR

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Director médico de Clínica CLIAR
Unidad o Dependencia:	Unidad de servicios médicos
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Puestos que Supervisa:	Médico general, pediatra, enfermera y psicóloga

#### Objetivo del puesto:

Dirigir y coordinar las actividades médicas y administrativas de la clínica CLIAR, garantizando la calidad en la atención de los pacientes, la eficiencia en los procesos y el cumplimiento de las normativas. Proveer liderazgo clínico y estratégico para promover un ambiente de trabajo colaborativo y centrado en la atención del paciente.

#### Funciones:

- Coordinar y supervisar las actividades del personal médico y administrativo.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y normativas de salud.
- Gestionar el presupuesto y recursos de la clínica eficientemente.
- Mantener y mejorar los estándares de calidad y seguridad en la atención médica.
- Proveer atención médica directa a los pacientes según sea necesario.
- Supervisar y colaborar en la evaluación y tratamiento de los pacientes.
- Implementar y supervisar programas de salud y prevención.
- Fomentar la educación continua y el desarrollo profesional del personal.
- Realizar evaluaciones de desempeño y proporcionar retroalimentación.
- Representar a la clínica ante instituciones de salud, entidades gubernamentales y la comunidad.
- Desarrollar y mantener relaciones efectivas con proveedores y otros socios estratégicos.
- Promover y participar en proyectos de investigación y programas de mejora continua.
- Evaluar y adoptar nuevas tecnologías y métodos para mejorar la atención al paciente.
- Elaborar informes periódicos sobre el desempeño de la clínica CLIAR.

- Atender cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo y asignada por su superior inmediato.

### **Educación formal:**

Graduado Universitario de la Facultad de Medicina.

Maestría en administración de salud o afines de preferencia.

Licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

### **Competencias generales:**

- Liderazgo y gestión de equipos.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a la calidad y el paciente.
- Habilidad para la toma de decisiones.
- Proactividad y capacidad de resolución de problemas

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Conocimiento profundo de prácticas y procedimientos médicos.
- Habilidad en gestión administrativa y financiera.
- Conocimiento de normativas sanitarias y de seguridad.
- Dominio de herramientas informáticas y sistemas de gestión de salud.
- Capacidad para el manejo de conflictos y negociación.

### **Experiencia laboral requerida:**

De 5 a 7 años desempeñando puesto de similar naturaleza o rol de gestión o supervisión en una institución de salud.

### 8.6. Médico General

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Médico General
Unidad o Dependencia:	Unidad de servicios médicos
Puesto del Superior Inmediato:	Director médico de Clínica CLIAR
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar los procesos técnico administrativos de la Clínica CLIAR, verificando la aplicación de normas, protocolos y procedimientos en la realización de las diferentes pruebas de laboratorio, que permitan garantizar la calidad en la provisión de los servicios a fin de garantizar resultados confiables, contribuyendo con el diagnóstico y tratamiento médico de los pacientes.

#### Funciones:

- Elaborar, ejecutar y evaluar los planes de trabajo.
- Elaborar, ejecutar, supervisar y evaluar proyectos de mejora continua de la calidad de los servicios de laboratorio proporcionados a los pacientes.
- Participar en la elaboración, actualización y validación de las políticas, normas, instrumentos técnicos legales de la provisión de servicios de laboratorio clínico.
- Elaborar, ejecutar y evaluar los procesos de control de calidad de los servicios de la clínica.
- Evaluar los servicios de laboratorio clínico brindados en los diferentes programas de salud.
- Participar en la elaboración del programa de compras y presupuesto de bienes y servicios para la clínica.
- Supervisar la recepción, toma de muestras y asignación de citas.
- Informativas a los pacientes de los servicios de la clínica para que estén informados al respecto.
- Velar por el registro de las actividades en los tabuladores diarios de resultados.
- Asistir a cursos y capacitaciones programadas.

- Realizar informes mensuales y efectuar entrega oportuna de los mismos a la jefatura inmediata.

### **Educación formal:**

Graduado Universitario de la Facultad de Medicina.

### **Competencias generales:**

- Compromiso con la Institución.
- Hospitalidad.
- Pensamiento analítico.
- Orientación a resultados.
- Orientación al ciudadano.
- Impacto e influencia.
- Gestión de Equipo.
- Trabajo en Equipo.
- Búsqueda de información.
- Preocupación por el orden y la calidad.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Bioquímica Clínica, Hematología, Inmunología y Microbiología.
- Planeación estratégica en salud.
- Leyes que rigen la administración pública en materia de recursos humanos.
- Experiencia sobre pruebas de hematología, química y otros.
- Experiencia sobre extracciones sanguíneas.
- Experiencia sobre medidas de bioseguridad.

### **Experiencia laboral requerida:**

De 2 a 4 años desempeñando puesto de similar naturaleza o Coordinador de área de laboratorio clínico.

### 8.7. Enfermera

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Enfermera
Unidad o Dependencia:	Unidad de servicios médicos
Puesto del Superior Inmediato:	Director médico de Clínica CLIAR
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Proporcionar cuidados de enfermería de alta calidad a los pacientes, asegurando una atención integral y humanizada que favorezca su recuperación y bienestar. Colaborar con el equipo médico en la aplicación de tratamientos y procedimientos, así como en la educación de los pacientes sobre su salud.

#### Funciones:

- Realizar la valoración inicial de los pacientes.
- Administrar medicamentos y tratamientos según prescripción médica.
- Monitorear signos vitales y registrar datos en el expediente clínico.
- Brindar cuidados básicos y especializados a los pacientes.
- Asistir a los médicos durante procedimientos y exámenes.
- Preparar y mantener el área de trabajo y el instrumental médico.
- Participar en rondas médicas y reuniones interdisciplinarias.
- Educar a los pacientes y sus familias sobre cuidados y manejo de enfermedades.
- Proporcionar apoyo emocional a los pacientes y sus familias.
- Mantener actualizados los registros y expedientes de los pacientes.
- Controlar y gestionar el inventario de suministros y medicamentos.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y calidad.
- Participar en programas de educación continua y capacitación.
- Realizar otras tareas afines y complementarias según las necesidades del servicio y las indicaciones del regente de clínica CLIAR.

### **Educación formal:**

Título de Técnico o Licenciatura en Enfermería, debidamente registrado y autorizado para ejercer.

### **Competencias generales:**

- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.
- Empatía y trato humanizado.
- Proactividad.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Dominio de técnicas y procedimientos de enfermería.
- Conocimientos básicos en farmacología.
- Manejo de herramientas informáticas y sistemas de salud.
- Habilidad para la toma de decisiones en situaciones de emergencia.
- Discreción y ética profesional en el manejo de la información.

### **Experiencia laboral requerida:**

- Dos años como mínimo en el área de enfermería clínica, preferiblemente en un entorno hospitalario o de atención primaria.

### 8.8. Pediatra

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Pediatra
Unidad o Dependencia:	Unidad de servicios médicos
Puesto del Superior Inmediato:	Director médico Clínica CLIAR
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Brindar atención médica integral por medios clínicos especializados a los pacientes que concurren a la Clínica.

#### Funciones:

- Efectuar atención integral de competencia médica especializada a pacientes, de acuerdo con las citas programadas.
- Examinar, diagnosticar y prescribir tratamientos médicos.
- Supervisar la aplicación adecuada del tratamiento médico establecido para el paciente.
- Mantener un nivel óptimo de conocimientos médicos en los campos de promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud dentro de su especialidad.
- Realizar con puntualidad las labores de citas médicas, consultas de emergencia y actividades, conforme al programa de servicio.
- Elaborar las historias clínicas en forma completa y registrar la evolución de los pacientes.
- Elaborar la notificación de enfermedades infecto-contagiosas de declaración obligatoria e informar oportunamente al regente de la clínica.
- Suministrar información al paciente y sus familiares sobre los procedimientos realizados y el estado de salud del mismo.
- Elaborar las solicitudes de exámenes de apoyo al diagnóstico.
- Participar en la definición y actualización de las guías de atención de los pacientes en el campo de la especialidad de su competencia.
- Participar activamente en los programas de formación y capacitación de personal.
- Velar por la integridad física de los bienes muebles asignados a su servicio.

### **Educación formal:**

Título profesional universitario de Médico con especialización en Pediatría.

### **Competencias generales:**

- Solución de problemas.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Lenguaje y comunicación.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Cultura de salud.
- Diagnósticos.
- Comunicación asistencial.
- Promoción de hábitos saludables.
- Prevención de enfermedades.
- Detección precoz de problemas en la infancia.
- Monitoreo del crecimiento y desarrollo.
- Manejo de los trastornos del lenguaje, aprendizaje, salud mental y comportamiento.
- Manejo de lesiones y accidentes comunes.

### **Experiencia laboral requerida:**

Tres años como mínimo en el área de Pediatría.

### 8.9. Psicóloga

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Psicóloga
Unidad o Dependencia:	Unidad de servicios médicos
Puesto del Superior Inmediato:	Director médico de clínica CLIAR
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Atender con profesionalismo y capacidad de optimización los servicios propios de la ludoteca, para lo cual hay que interpretar los procesos del juego y los juguetes y dinamiza el potencial lúdico de la comunidad.

#### Funciones:

- Conocimiento en profundidad de los juegos y juguetes desde los tradicionales a los tecnológicos.
- Realizar proyectos, programar su trabajo y evaluar los resultados. Replantearse o innovar las intervenciones.
- Atender a todos los niños en su normalidad o diversidad. Tratar de forma compensatoria a partir de las actividades lúdicas las deficiencias personales, familiares y sociales. Comunicarse de forma positiva respetando la diversidad cultural.
- Analizar críticamente juguetes, juegos, materiales lúdicos, espacios y situaciones de juego.
- Realizar inventarios, clasificaciones y catalogaciones de fondos del área lúdica.
- Diseñar, organizar, realizar y evaluar programas y actividades lúdicas colectivas.
- Conocer y utilizar el marco legislativo, gestionar la institución.

#### Educación formal:

Graduado de Licenciatura en Pedagogía Lúdica.

Licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

### **Competencias generales:**

- Proactividad.
- Plurifuncionalidad.
- Asertividad.
- Argumentación.
- Actitud creativa.
- Trabajo en equipo.
- Resolución de conflictos.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Capacidad de reconocer e identificar fenómenos.
- Capacidad de plantear preguntas y procedimientos adecuados.
- Capacidad de construir y comprender argumentos.
- Capacidad de escuchar, plantear puntos de vista y compartir conocimiento.
- Capacidad de interactuar productivamente asumiendo compromisos.
- Disposición para aceptar la naturaleza abierta, parcial y cambiante del conocimiento.
- Disposición para reconocer la dimensión social del conocimiento y para asumirla responsablemente.

### **Experiencia laboral requerida:**

Tres años como mínimo en el área Lúdica.

### 8.10. Encargado de Cumplimiento

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Encargado de cumplimiento
Unidad o Dependencia:	Oficialía de Cumplimiento
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Asegurar que la organización cumpla con todas las normativas legales, regulatorias y políticas internas aplicables, identificando y mitigando riesgos de cumplimiento. Implementar y supervisar programas de cumplimiento efectivo y promover una cultura de ética e integridad dentro de la empresa.

#### Funciones:

- Desarrollar, implementar y mantener programas y políticas de cumplimiento.
- Monitorear y revisar continuamente las actividades de la organización para asegurar el cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
- Realizar auditorías internas y evaluaciones de riesgos para identificar áreas de no conformidad y proponer medidas correctivas.
- Capacitar a los empleados sobre las políticas de cumplimiento y los estándares éticos de la empresa.
- Investigar y gestionar incidentes de incumplimiento, realizando reportes y recomendaciones de acciones correctivas.
- Mantenerse actualizado sobre cambios en las leyes y regulaciones relevantes y comunicar estos cambios a la dirección y a los empleados.
- Colaborar con otros departamentos para asegurar que las políticas y procedimientos de cumplimiento se integren adecuadamente en todas las áreas de la organización.
- Desarrollar y supervisar programas de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
- Elaborar informes de cumplimiento para la alta dirección y el consejo de administración.

- Desarrollar e implementar programas de control interno y políticas de ética empresarial.

### **Educación formal:**

Licenciatura en Derecho, Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad o áreas afines.

Certificaciones en cumplimiento.

Licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

### **Competencias generales:**

- Integridad y ética profesional.
- Atención al detalle.
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Habilidad para tomar decisiones.
- Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita.
- Pensamiento analítico y crítico.
- Capacidad para trabajar en equipo y liderar iniciativas de cumplimiento.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Conocimiento profundo de leyes y regulaciones aplicables (locales e internacionales).
- Experiencia en auditoría y control interno.
- Habilidad para realizar evaluaciones de riesgos y desarrollar planes de mitigación.
- Conocimiento en prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
- Capacidad para diseñar e implementar programas de capacitación y sensibilización.
- Manejo de herramientas y software de gestión de cumplimiento.
- Habilidad para redactar informes y documentar procesos de manera clara y concisa.

### **Experiencia laboral requerida:**

Mínimo tres años de experiencia en cargos relacionados con cumplimiento, auditoría, gestión de riesgos o regulación.

### **8.11. Suplente Encargado de Cumplimiento**

**Datos generales:**

Nombre o Título del puesto:	Suplente Encargado de Cumplimiento
Unidad o Dependencia:	Oficialía de Cumplimiento
Puesto del Superior Inmediato:	Encargado de Cumplimiento
Puestos que Supervisa:	N/A

**Objetivo del puesto:**

Apoyar al Encargado de Cumplimiento en la supervisión y control del cumplimiento normativo de la organización, asegurando que todas las operaciones y procedimientos estén alineados con las leyes, regulaciones y políticas internas. Asumir las funciones del Encargado de Cumplimiento en su ausencia, garantizando la continuidad en la gestión de riesgos y cumplimiento normativo.

**Funciones:**

- Asistir al Encargado de Cumplimiento en la implementación de políticas y procedimientos para asegurar el cumplimiento con las regulaciones locales e internacionales aplicables.
- Monitorear y evaluar el cumplimiento de las normas y regulaciones, realizando auditorías internas cuando sea necesario.
- Identificar riesgos de incumplimiento y proponer medidas preventivas y correctivas para mitigarlos.
- Colaborar en la revisión y actualización periódica de las políticas de cumplimiento de la organización.
- Mantener registros precisos de todos los incidentes de cumplimiento, investigaciones y acciones correctivas.
- Participar en la capacitación del personal sobre políticas y procedimientos de cumplimiento, promoviendo una cultura de cumplimiento en toda la organización.
- Asistir en la elaboración de informes de cumplimiento para la alta dirección y el consejo directivo, destacando cualquier área de preocupación o riesgo potencial.

- Mantenerse actualizado sobre cambios en la legislación y regulaciones que puedan afectar a la organización, asegurando su rápida implementación.
- Establecer y mantener una comunicación efectiva con las autoridades regulatorias y otros organismos externos.
- En ausencia del Encargado de Cumplimiento, asumir sus funciones y responsabilidades para garantizar la continuidad de las actividades de cumplimiento en la organización.

### **Educación formal:**

Licenciatura en Derecho, Administración de Empresas. Preferible contar con estudios adicionales en cumplimiento normativo, gestión de riesgos o auditoría interna.

### **Competencias generales:**

- Capacidad para trabajar de manera independiente y en equipo.
- Alto nivel de integridad y ética profesional.
- Habilidad para tomar decisiones informadas y resolver problemas complejos.
- Comunicación efectiva, tanto oral como escrita.
- Atención al detalle y capacidad analítica.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Conocimiento de las normativas y regulaciones aplicables a la organización, incluyendo leyes anti-lavado de dinero, financiamiento al terrorismo y protección de datos.
- Experiencia en la realización de auditorías internas y evaluación de riesgos.
- Familiaridad con el desarrollo e implementación de políticas de cumplimiento.
- Capacidad para analizar y presentar datos e informes de cumplimiento.
- Habilidad para gestionar y coordinar investigaciones de incumplimiento.
- Conocimiento en la creación y presentación de programas de formación en cumplimiento.
- Capacidad para manejar software y herramientas de gestión de cumplimiento.

### **Experiencia laboral requerida:**

Experiencia mínima de 2 a 3 años relacionados auditoría interna, o gestión de riesgos en organizaciones del sector financiero en ONG.

### 8.12. Asesor Jurídico

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Asesor Jurídico
Unidad o Dependencia:	Director Ejecutivo
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Brindar asesoramiento legal a la organización, asegurando el cumplimiento de la normativa vigente, representando a la institución en asuntos legales, y apoyando en la elaboración y revisión de contratos y otros documentos legales.

#### Funciones:

- Asesorar a la organización en materia legal, incluyendo temas laborales, civiles, administrativos, y contractuales.
- Elaborar, revisar y actualizar contratos, convenios, y otros documentos legales que involucren a la organización.
- Representar a la organización en procedimientos judiciales y administrativos, gestionando la defensa y seguimiento de los casos.
- Asesorar en la interpretación y aplicación de leyes, reglamentos y normativas relacionadas con las actividades de la organización.
- Realizar investigaciones jurídicas para apoyar la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias legales.
- Gestionar la relación con los despachos de abogados externos y coordinar su intervención cuando sea necesario.
- Mantener actualizada la documentación legal y garantizar su adecuada organización y almacenamiento.
- Realizar auditorías legales internas para asegurar el cumplimiento normativo en todos los aspectos operativos de la organización.
- Proporcionar capacitación legal a los empleados sobre temas específicos como derecho laboral, derechos humanos, y otras áreas relevantes.
- Elaborar informes y reportes legales para la alta dirección, proporcionando recomendaciones y soluciones ante posibles riesgos legales.

- Atender cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo y asignada por su jefe inmediato.

### **Educación formal:**

Licenciatura en Derecho con especialización en áreas como Derecho Laboral, Civil, Administrativo.

### **Competencias generales:**

- Capacidad analítica y de resolución de problemas.
- Comunicación efectiva tanto oral como escrita.
- Habilidad para trabajar bajo presión y tomar decisiones informadas.
- Integridad y ética profesional.
- Responsabilidad y puntualidad.
- Capacidad para trabajar en equipo y colaborar con diferentes áreas de la organización.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Conocimiento profundo de la legislación vigente en las áreas de interés de la organización.
- Experiencia en redacción y revisión de documentos legales y contratos.
- Habilidad en la representación y defensa en procesos judiciales y administrativos.
- Conocimiento en gestión de riesgos legales y cumplimiento normativo.
- Dominio de herramientas informáticas para la gestión y seguimiento de casos legales.
- Capacidad para realizar investigaciones jurídicas detalladas.
- Conocimiento en negociación y resolución de conflictos.

### **Experiencia laboral requerida:**

Experiencia mínima de 3 a 5 años en puestos similares como asesor jurídico.

### 8.13. Auditor Interno

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Auditor Interno
Unidad o Dependencia:	Director Ejecutivo
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de control interno, gestión de riesgos y gobierno corporativo de la organización, a través de auditorías independientes y objetivas. Proporcionar recomendaciones para mitigar riesgos, optimizar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento normativo.

#### Funciones:

- Desarrollar y ejecutar el plan anual de auditoría basado en riesgos, asegurando la cobertura de todas las áreas críticas de la organización.
- Realizar auditorías internas de conformidad con las normativas internacionales y políticas internas de la organización.
- Evaluar la eficacia de los controles internos y la gestión de riesgos en los diferentes procesos operativos, financieros y de cumplimiento.
- Identificar áreas de mejora y formular recomendaciones para fortalecer los controles internos y mejorar la eficiencia operativa.
- Elaborar informes de auditoría que incluyan hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y presentarlos al Director Ejecutivo.
- Hacer seguimiento a la implementación de las recomendaciones de auditoría, verificando que se hayan adoptado las medidas correctivas adecuadas.
- Investigar y analizar cualquier irregularidad o fraude detectado durante las auditorías, proponiendo acciones correctivas.
- Mantenerse actualizado en las mejores prácticas de auditoría, estándares internacionales y cambios regulatorios que puedan impactar a la organización.
- Coordinar con auditores externos y proporcionarles la información necesaria para las auditorías externas.

- Asesorar a los departamentos en la implementación de controles internos efectivos y en la mejora continua de los procesos.
- Preparar y presentar informes periódicos de avance sobre el cumplimiento del plan de auditoría interna al Director Ejecutivo.
- Promover la cultura de cumplimiento y gestión de riesgos dentro de la organización.

### **Educación formal:**

Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas, Finanzas, o afines.

### **Competencias generales:**

- Habilidad analítica y atención al detalle.
- Integridad y ética profesional.
- Comunicación efectiva, tanto oral como escrita.
- Capacidad para trabajar de manera independiente y bajo presión.
- Habilidad para tomar decisiones informadas y objetivas.
- Pensamiento crítico y capacidad para identificar riesgos y proponer soluciones.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Conocimiento profundo de las normas internacionales de auditoría interna y de control interno.
- Experiencia en auditoría financiera, operativa y de cumplimiento.
- Dominio de herramientas y software de auditoría.
- Conocimientos sólidos en gestión de riesgos y gobierno corporativo.
- Capacidad para realizar análisis de datos complejos y presentar hallazgos de manera clara y concisa.
- Experiencia en la evaluación de sistemas de información y tecnología.
- Conocimiento de la normativa legal y fiscal aplicable a la organización.

### **Experiencia laboral requerida:**

Experiencia mínima de 3 a 5 años en auditoría interna o externa, preferiblemente en organizaciones del sector público o en ONG.

### 8.14. Director de Talento Humano

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Director de Talento Humano
Unidad o Dependencia:	Unidad de administración y finanzas
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Gestionar y coordinar los procesos de reclutamiento y selección de personal para asegurar que INSAMI cuente con el talento necesario en el momento adecuado. Desarrollar e implementar estrategias efectivas de atracción de talento, alineadas con los objetivos y valores de la empresa.

#### Funciones:

- Desarrollar y ejecutar estrategias de reclutamiento y selección del personal para los proyectos y la organización en general.
- Coordinar el proceso de selección de personal, incluyendo la publicación de ofertas de empleo, revisión de currículums, entrevistas y evaluación de candidatos.
- Implementar y mantener procedimientos y políticas de reclutamiento para garantizar la equidad y la legalidad en el proceso de selección.
- Colaborar para identificar necesidades de personal y perfiles de puestos.
- Desarrollar y mantener relaciones con instituciones educativas, agencias de empleo y otros canales de reclutamiento.
- Gestionar el proceso de integración y orientación de nuevos empleados.
- Monitorear y analizar las métricas de reclutamiento y selección para identificar áreas de mejora y optimizar procesos.
- Desarrollar y gestionar programas de empleo temporal y prácticas profesionales.
- Asegurar la correcta administración de la documentación relacionada con el proceso de selección y contratación.
- Mantenerse actualizado sobre tendencias y mejores prácticas en reclutamiento y selección.
- Elaborar informes periódicos sobre las actividades de dotación de personal para la Dirección Ejecutiva.

### **Educación formal:**

Licenciatura en Psicología, Administración de Empresas o áreas afines.

Licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

### **Competencias generales:**

- Comunicación efectiva.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Orientación a resultados.
- Capacidad de análisis.
- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Empatía y habilidades interpersonales.
- Proactividad e iniciativa.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Conocimiento profundo de técnicas y procesos de reclutamiento y selección.
- Habilidad para realizar entrevistas y evaluaciones de candidatos.
- Experiencia en gestión de bases de datos de candidatos y sistemas de seguimiento de aplicaciones.
- Capacidad para desarrollar y mantener relaciones con fuentes de reclutamiento.
- Conocimiento de legislación laboral y normativas de empleo.
- Habilidad para manejar múltiples procesos de selección simultáneamente.
- Competencia en el uso de herramientas y plataformas de reclutamiento digital.

### **Experiencia laboral requerida:**

Mínimo tres años de experiencia en puestos relacionados con reclutamiento y selección de personal.

### 8.15. Contador

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Contador
Unidad o Dependencia:	Unidad de administración y finanzas
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Puestos que Supervisa:	Auxiliar Contable

#### Objetivo del puesto:

Optimizar y controlar las actividades administrativas contables, entrega oportuna de información financiera y registro adecuado de las operaciones contables.

#### Funciones:

- Registrar y controlar todas las operaciones contables generales del presupuesto de funcionamiento del Instituto.
- Supervisar los controles de Propiedad, Planta y Equipo del Instituto.
- Recibir estados de cuentas, recibos de ingreso y remesas bancarias.
- Apoyar en la elaboración y presentación de los informes de gastos mensuales
- Archivar con oportunidad los documentos de respaldo de los ingresos y gastos con sus respectivos comprobantes contables.
- Brindar apoyo si es requerido en los procesos de adquisiciones de bienes y servicios y contratación de consultoría.
- Control contable de vales de caja chica.
- Apoyar y brindar información durante las auditorías externas e internas del Instituto, así como dar el seguimiento para lograr la implementación de las recomendaciones hechas en aspectos de índole financiero y contable.
- Apoyar en el control de la ejecución del presupuesto y de las solicitudes y aprobaciones de desembolsos, y realizar el monitoreo de las cuentas bancarias.
- Apoyar en la elaboración de archivos de pago para instituciones bancarias.
- Elaborar las conciliaciones bancarias respectivas.
- Supervisar el trabajo de las personas a su cargo.
- Dar cumplimiento al ciclo contable, realizando los cierres mensuales y anuales.

- Atender cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo y asignada por su jefe inmediato.
- Mantener contacto con el resto de las áreas a fin de proporcionarles información que facilite su desarrollo.
- Seleccionar, analizar y presentar los datos que faciliten a los mandos gerenciales tomar decisiones a nivel global o particular.
- Elaborar mensualmente los estados financieros, correspondientes al Instituto.
- Apoyar en la elaboración de planillas de salarios, ISSS y AFP.
- Apoyar en la elaboración de declaraciones de IVA, Pago a Cuenta, CESC, e Impuesto Sobre la Renta.
- Apoyar en la elaboración de informes tributarios.
- Supervisar controles de cuentas por pagar del Instituto.

### **Educación formal:**

Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública.

Licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

### **Competencias generales:**

- Habilidad numérica.
- Planificar y organizar el trabajo.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Dominio de herramientas de computación.
- Conocimiento de programas contables.
- Conocimientos legales, tributarios, laborales y normas contables.
- Habilidad para la toma de decisiones.
- Discreción para el manejo de la información.

### **Experiencia laboral requerida:**

Tres años como mínimo en el área Administrativa Contable de preferencia.

### 8.16. Auxiliar Contable

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Auxiliar Contable
Unidad o Dependencia:	Unidad de administración y finanzas
Puesto del Superior Inmediato:	Contador
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Optimizar y controlar las actividades administrativas contables, entrega oportuna de información financiera y registro adecuado de las operaciones contables.

#### Funciones:

- Registrar y controlar operaciones contables generales.
- Supervisar los controles de Propiedad, Planta y Equipo del Instituto.
- Apoyar en la elaboración y presentación de los informes de gastos mensuales
- Archivar con oportunidad los documentos de respaldo de los ingresos y gastos con sus respectivos comprobantes contables.
- Brindar apoyo si es requerido en los procesos de adquisiciones de bienes y servicios y contratación de consultoría.
- Control contable de vales de caja chica.
- Apoyar y brindar información durante las auditorías externas e internas del Instituto, así como dar el seguimiento para lograr la implementación de las recomendaciones hechas en aspectos de índole financiero y contable.
- Apoyar en la elaboración de archivos de pago para instituciones bancarias.
- Elaborar las conciliaciones bancarias respectivas.
- Supervisar el trabajo de las personas a su cargo.
- Dar cumplimiento al ciclo contable, realizando los cierres mensuales y anuales.
- Atender cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo y asignada por su jefe inmediato.
- Mantener contacto con el resto de las áreas a fin de proporcionarles información que facilite su desarrollo.

- Seleccionar, analizar y presentar los datos que faciliten a los mandos gerenciales tomar decisiones a nivel global o particular.
- Apoyar en la elaboración mensual de los estados financieros, correspondientes al Instituto.
- Apoyar en la elaboración de planillas de salarios, ISSS y AFP.
- Apoyar en la elaboración de declaraciones de IVA, Pago a Cuenta, CESC, e Impuesto Sobre la Renta.
- Apoyar en la elaboración de informes tributarios.

### **Educación formal:**

Bachiller graduado en Contaduría Pública o áreas afines.

### **Competencias generales:**

- Habilidad numérica.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.
- Proactivo.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Dominio de herramientas de computación.
- Conocimiento de programas contables.
- Conocimientos legales, tributarios, laborales y normas contables.
- Habilidad para la toma de decisiones.
- Discreción para el manejo de la información.

### **Experiencia laboral requerida:**

Un año como mínimo en el área Administrativa Contable de preferencia.

### 8.17. Community Manager

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Community Manager
Unidad o Dependencia:	Unidad de Comunicaciones
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Puestos que Supervisa:	Asistente de Community Manager

#### Objetivo del puesto:

Planificar, desarrollar e implementar estrategias efectivas de comunicación interna y externa para el INSAMI, asegurando una adecuada difusión de información institucional y fortaleciendo la imagen y reputación del Instituto.

#### Funciones:

- Elaborar e implementar planes estratégicos de comunicación alineados con los objetivos institucionales.
- Gestionar y supervisar la producción de contenidos para diferentes medios de comunicación (prensa, web, redes sociales, etc.).
- Coordinar campañas de comunicación interna y externa para promover los servicios y actividades del INSAMI.
- Administrar y mantener actualizados los canales de comunicación del Instituto, incluyendo sitio web y redes sociales.
- Desarrollar y mantener relaciones con medios de comunicación, periodistas y stakeholders clave.
- Preparar y distribuir comunicados de prensa, notas informativas y material promocional.
- Organizar eventos y conferencias de prensa para lanzamientos importantes y anuncios institucionales.
- Monitorear la cobertura mediática y realizar análisis de percepción pública sobre el INSAMI.
- Colaborar con otros departamentos para asegurar consistencia y alineación en los mensajes comunicacionales.
- Supervisar el presupuesto asignado para actividades de comunicación y relaciones públicas.

- Reportar periódicamente sobre las actividades realizadas y resultados alcanzados al Director de Comunicaciones.
- Responder consultas y solicitudes de información de manera oportuna y profesional.
- Mantenerse actualizado sobre tendencias y mejores prácticas en comunicación corporativa y relaciones públicas.

### **Educación formal:**

Licenciatura en Comunicación, Periodismo, Relaciones Públicas o carreras afines.

Licencia de conducir vigente para vehículos livianos.

### **Competencias generales:**

- Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita.
- Capacidad para trabajar bajo presión y gestionar múltiples proyectos.
- Habilidad para trabajar de manera colaborativa en equipos interdisciplinarios.
- Orientación al detalle y capacidad analítica.
- Proactividad y capacidad de iniciativa.
- Adaptabilidad y flexibilidad ante cambios y situaciones imprevistas.
- Buena capacidad de negociación y relaciones interpersonales.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Experiencia en gestión de comunicaciones corporativas, preferiblemente en el sector público o de salud.
- Conocimiento profundo de técnicas de redacción y edición de contenidos.
- Familiaridad con herramientas de gestión de redes sociales y análisis de métricas.
- Habilidad para manejar relaciones con medios de comunicación y stakeholders.
- Experiencia en organización de eventos y conferencias de prensa.
- Conocimiento en el uso de software y plataformas de diseño gráfico (deseable).
- Capacidad para desarrollar estrategias de comunicación efectivas y medir su impacto.

### **Experiencia laboral requerida:**

Mínimo tres años de experiencia en cargos de comunicaciones, periodismo o relaciones públicas.

### 8.18. Asistente Community Manager

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Asistente Community Manager
Unidad o Dependencia:	Unidad de Comunicaciones
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Apoyar en la gestión y ejecución de las estrategias de comunicación digital en las redes sociales y otras plataformas online de la organización. Colaborar en la creación de contenido, monitorización de redes, y mantener una interacción activa con la comunidad online para mejorar la presencia y reputación digital de la organización.

#### Funciones:

- Apoyar en la creación y programación de contenido para las redes sociales de la organización.
- Monitorear las redes sociales en tiempo real, respondiendo a comentarios y mensajes de manera oportuna y adecuada.
- Realizar reportes periódicos sobre el rendimiento de las publicaciones y las métricas de redes sociales.
- Investigar tendencias y cambios en las plataformas de redes sociales para proponer mejoras en la estrategia digital.
- Colaborar en la implementación de campañas de marketing digital, incluyendo anuncios y promociones en redes sociales.
- Mantener actualizadas las bases de datos de seguidores y usuarios interactivos.
- Apoyar en la creación y edición de imágenes, videos y otros recursos multimedia para las redes sociales.
- Realizar labores de escucha activa en redes para identificar oportunidades, problemas potenciales y tendencias relevantes para la organización.
- Brindar soporte en la organización de eventos online, como webinars y transmisiones en vivo, asegurando su promoción y cobertura en redes.
- Mantener una comunicación constante con otras áreas de la organización para asegurar la coherencia del mensaje institucional en redes sociales.

### **Educación formal:**

Estudiante avanzado o graduado de carreras como Comunicaciones, Marketing, Publicidad, Periodismo o afines.

### **Competencias generales:**

- Habilidad para la comunicación efectiva.
- Creatividad y capacidad para generar contenido atractivo.
- Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos.
- Atención al detalle.
- Proactividad y disposición para aprender y adaptarse.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Conocimiento básico en gestión de redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, etc.).
- Habilidad en el uso de herramientas de programación y análisis de redes sociales (Hootsuite, Buffer, etc.).
- Conocimiento básico en diseño gráfico y edición de video (Photoshop, Canva, Premiere, etc.).
- Capacidad para interpretar métricas y análisis de datos en redes sociales.
- Habilidades en redacción y corrección de textos.
- Conocimiento básico en marketing digital y SEO.
- Habilidad para gestionar múltiples tareas simultáneamente.

### **Experiencia laboral requerida:**

Preferiblemente experiencia de 3 años en manejo de redes sociales o en roles relacionados con comunicación digital.

### 8.19. Recepcionista

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Recepcionista
Unidad o Dependencia:	Unidad de Servicios Generales
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Puestos que Supervisa:	N/A

**Objetivo del puesto:** Brindar atención y orientación eficiente a los usuarios, visitantes y empleados de INSAMI, gestionando la recepción, el flujo de llamadas telefónicas y proporcionando información precisa sobre los servicios de la institución.

#### Funciones:

- Atender y orientar a los visitantes
- Gestión de llamadas telefónicas
- Manejo de correspondencia
- Coordinación de citas
- Mantenimiento del área de recepción
- Llevar un registro preciso de los visitantes y empleados que ingresan y salen de las instalaciones.
- Apoyar en la organización y logística de reuniones, eventos o capacitaciones, coordinando la disponibilidad de salas y recursos necesarios.
- Seguir estrictamente los procedimientos de seguridad establecidos para la recepción y manejo de información sensible.
- Asegurar la confidencialidad de los datos personales y la información compartida por los usuarios.

#### Educación formal:

Bachillerato completado, preferiblemente con formación adicional en áreas administrativas o de servicio al cliente.

#### Competencias generales:

- Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita.

- Capacidad para trabajar bajo presión y manejar múltiples tareas simultáneamente.
- Habilidad para proporcionar un servicio al cliente de alta calidad.
- Actitud cordial y profesional en todo momento.
- Organización y capacidad para gestionar el tiempo eficazmente.
- Responsabilidad y puntualidad.
- Capacidad para trabajar en equipo.

**Competencias específicas o técnicas:**

- Experiencia en el manejo de centralitas telefónicas y sistemas de gestión de citas.
- Conocimiento básico de herramientas informáticas y programas de oficina (Word, Excel, correo electrónico).
- Familiaridad con sistemas de gestión de registros y bases de datos.
- Habilidad para manejar situaciones difíciles o conflictos de manera profesional.
- Capacidad para recordar y manejar múltiples detalles al mismo tiempo.
- Experiencia en la organización y coordinación de reuniones o eventos.
- Conocimiento de procedimientos de seguridad y protección de datos.

**Experiencia laboral requerida:**

Experiencia previa de al menos un año en puestos similares de recepción o atención al cliente.

### 8.20. Motorista

#### Datos generales:

Nombre o Título del puesto:	Unidad de Servicios Generales
Unidad o Dependencia:	Dirección Ejecutiva
Puesto del Superior Inmediato:	Director ejecutivo
Puestos que Supervisa:	N/A

#### Objetivo del puesto:

Proporcionar apoyo operativo y logístico a las distintas áreas de INSAMI, asegurando el buen funcionamiento de las instalaciones y la adecuada provisión de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización.

#### Funciones:

- Apoyar en la organización y logística de eventos, talleres y actividades de la organización.
- Asistir en la distribución y entrega de materiales y suministros necesarios para las operaciones diarias.
- Realizar reparaciones menores y reportar necesidades de mantenimiento mayores.
- Transportar documentos, materiales y equipos entre diferentes departamentos.
- Participar en reuniones de equipo y capacitaciones para mejorar sus habilidades y conocimientos.

#### Educación formal:

Noveno grado y experiencia no necesaria.

Licencia de conducir vigente.

Conocimiento de nomenclatura y normativa vial.

#### Competencias generales:

- Relaciones interpersonales y destrezas psicomotrices propias para el desarrollo del puesto.
- Proactivo.

- Dinámico.
- Discreto.

### **Competencias específicas o técnicas:**

Conocimiento y manejo de equipo de oficina preferentemente.

### **Experiencia laboral requerida:**

Experiencia previa de 3 años en puestos similares.

### **8.21. Ordenanza**

#### **Datos generales:**

Nombre o Título del puesto:	Unidad de Servicios Generales
Unidad o Dependencia:	Dirección Ejecutiva
Puesto del Superior Inmediato:	Director ejecutivo
Puestos que Supervisa:	N/A

#### **Objetivo del puesto:**

Brindar apoyo en la limpieza, mantenimiento y orden de las instalaciones de INSAMI, garantizando un ambiente seguro y limpio para los empleados, pacientes y visitantes.

#### **Funciones:**

- Realizar la limpieza diaria de oficinas, pasillos, baños y otras áreas comunes.
- Limpiar y desinfectar baños, reponer suministros como papel higiénico, jabón y toallas de papel.
- Limpiar y desinfectar superficies como escritorios, mesas y ventanas.
- Mantener en orden los equipos de limpieza y reportar cualquier daño o necesidad de reposición.
- Organizar y almacenar adecuadamente los materiales de limpieza y otros suministros.
- Recoger y disponer de la basura en las áreas designadas.

- Separar y manejar residuos reciclables según las políticas de la institución.
- Entregar documentos, paquetes y correspondencia entre las diferentes oficinas de INSAMI.
- Preparar y acondicionar salas de reuniones, asegurando la disposición de sillas, mesas y equipos necesarios.
- Brindar asistencia durante eventos internos, ayudando en la disposición de materiales y manteniendo el orden.
- Informar inmediatamente sobre cualquier anomalía, daño en las instalaciones o problemas que puedan afectar el ambiente de trabajo.
- Utilizar correctamente los equipos de protección personal y seguir los procedimientos establecidos para la limpieza y mantenimiento.
- Colaborar en tareas adicionales que contribuyan al funcionamiento y mantenimiento del instituto.

### **Educación formal:**

Educación básica completa (Primaria o Secundaria)

### **Competencias generales:**

- Responsabilidad y puntualidad.
- Atención al detalle.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Proactividad y disposición para colaborar en diversas tareas.
- Buenas habilidades de comunicación.

### **Competencias específicas o técnicas:**

- Conocimiento básico en técnicas de limpieza y mantenimiento.
- Capacidad para manejar productos de limpieza de manera segura.
- Habilidad para organizar y priorizar tareas diarias.
- Conocimiento en el manejo adecuado de residuos y reciclaje.
- Capacidad para seguir instrucciones y procedimientos establecidos.

### Experiencia laboral requerida:

Experiencia previa en puestos similares de limpieza y mantenimiento.

## 9. DISPOSICIONES FINALES

- El presente Manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.
- Toda modificación a su contenido, deberá ser canalizada a través de INSAMI.
- INSAMI será el área responsable de darle seguimiento al presente Manual, posteriormente a su aprobación por parte de Junta Directiva.
- La aprobación de cualquier cambio a los procesos de trabajo establecidos, será responsabilidad exclusiva de INSAMI. Asimismo, todo cambio deberá quedar debidamente documentado.

Fecha de aprobación: \_\_\_\_\_

Firma de aprobado: \_\_\_\_\_

Nombres de miembros de junta que aprobaron:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

## Anexo 4. Manual de competencias

# MANUAL DE COMPETENCIAS



Departamento de Administración y Finanzas

Área de Recursos Humanos

02/07/2024

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. OBJETIVO DEL MANUAL .....	5
3. ALCANCE DEL MANUAL .....	5
4. PROCESO DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN .....	6
5. USO DEL MANUAL .....	6
6. FILOSOFÍA DE FUNDACIÓN (INSAMI) .....	6
ORGANIGRAMA .....	8
7. POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL .....	8
8. DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS POR PUESTOS .....	10
8.1. Director Ejecutivo .....	10
8.2. Director de Proyectos.....	12
8.3. Técnico en emprendimiento y empleabilidad .....	14
8.4. Técnico en migración .....	16
8.5. Director médico de Clínica CLIAR.....	18
8.6. Médico General .....	21
8.7. Enfermera .....	23
8.8. Pediatra.....	24
8.9. Psicóloga.....	26
8.10. Encargado de Cumplimiento .....	28
8.11. Suplente Encargado de Cumplimiento .....	30
8.12. Asesor Jurídico.....	33
8.13. Auditor Interno .....	34
8.14. Director de Talento Humano.....	36
8.15. Contador.....	38
8.16. Auxiliar Contable .....	40
8.17. Community Manager .....	41
8.18. Asistente Community Manager .....	44

<b>8.19. Recepcionista .....</b>	<b>45</b>
<b>8.20. Motorista.....</b>	<b>47</b>
<b>8.21. Ordenanza .....</b>	<b>49</b>
<b>9. DISPOSICIONES FINALES .....</b>	<b>51</b>

### 1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Salvadoreño del Migrante tiene como misión fundamental brindar apoyo y asistencia a los salvadoreños que se encuentran en situación de migración, así como a sus familias. Para cumplir con esta labor de manera efectiva, es esencial contar con un equipo de profesionales capacitados que posean las competencias necesarias para abordar las complejidades y desafíos que enfrentan los migrantes.

El manual de competencias ha sido creado con el objetivo de establecer un marco claro y coherente que defina las habilidades, conocimientos y actitudes requeridos en el desempeño de las funciones del personal de INSAMI. Al proporcionar directrices sobre las competencias clave, se busca mejorar la calidad del servicio y asegurar que cada miembro del equipo esté preparado para ofrecer apoyo integral a la población migrante.

Las competencias incluidas en el manual están diseñadas para promover un enfoque centrado en la persona, que valore la dignidad y los derechos de cada individuo. Asimismo, se enfatiza la importancia de la empatía, la comunicación intercultural y el trabajo colaborativo, elementos esenciales para crear un ambiente de confianza y respeto.

El presente manual no solo servirá como herramienta de referencia para la formación y evaluación del personal, sino que también contribuirá al desarrollo profesional continuo y al fortalecimiento de una cultura organizacional comprometida con la misión de INSAMI. A medida que el contexto migratorio evoluciona, el manual será actualizado periódicamente para reflejar nuevas realidades y necesidades.

Este documento será un recurso valioso para todos los colaboradores del Instituto Salvadoreño del Migrante en su labor diaria de apoyo y defensa de los derechos de nuestros migrantes.

### 2. OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo de este manual es establecer un conjunto claro de competencias que sirvan como guía para el personal del Instituto Salvadoreño del Migrante, con el fin de:

1. **Mejorar la calidad del servicio:** Asegurar que los empleados cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para brindar una atención integral y efectiva a los migrantes y sus familias.
2. **Fomentar el desarrollo profesional:** Proporcionar un marco para la capacitación y el crecimiento personal de los colaboradores, facilitando su formación continua en áreas clave relacionadas con la migración y el trabajo social.
3. **Promover una cultura organizacional centrada en el migrante:** Establecer un enfoque que valore la dignidad, los derechos y la diversidad cultural de cada individuo, garantizando que todas las interacciones sean respetuosas y empáticas.
4. **Establecer criterios de evaluación:** Proporcionar herramientas y métodos para evaluar el desempeño del personal, asegurando que se alineen con los objetivos y valores del Instituto.
5. **Facilitar la colaboración interinstitucional:** Impulsar el trabajo en equipo y la comunicación efectiva tanto dentro del Instituto como con otras organizaciones y entidades que trabajan en temas migratorios.

### 3. ALCANCE DEL MANUAL

Este manual cubre las descripciones de todos los puestos dentro de la Fundación INSAMI, desde el nivel directivo hasta el personal operativo. El objetivo es ser una guía integral y accesible que respalde a todo el personal del Instituto Salvadoreño del Migrante en su labor, mejorando la calidad del servicio y promoviendo un enfoque centrado en el migrante.

#### **4. PROCESO DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

El manual será revisado al menos una vez al año para evaluar su pertinencia y efectividad. Se realizarán revisiones extraordinarias en respuesta a cambios significativos en la legislación migratoria, políticas institucionales o necesidades de la población migrante.

#### **5. USO DEL MANUAL**

Todos los empleados y futuros candidatos deben familiarizarse con este manual para entender mejor los roles y responsabilidades dentro de la Fundación INSAMI.

#### **6. FILOSOFÍA DE FUNDACIÓN (INSAMI)**

El Instituto Salvadoreño del Migrante (INSAMI) es una Fundación sin fines de lucro, creada para facilitar, en origen y en destino una política integral de migración que garantice los derechos y deberes de la población salvadoreña transnacional.

INSAMI trabaja para consolidar una nueva cultura migratoria que integre la voz y perspectiva de los migrantes en las problemáticas migratorias fuera y dentro de El Salvador.

Por último, pero no menos importante, el INSAMI también promueve al avance de las comunidades migrantes de la región y su incorporación en la búsqueda de soluciones a los retos relacionados con la migración.

En la larga de historia de la diáspora salvadoreña, no ha existido una institución que unifique y coordine de manera profesional y eficiente, los diversos intereses de la población migrante salvadoreña en el exterior y de sus familiares en territorio nacional.

La población migrante salvadoreña, como lo fundamenta la Organización Internacional para las Migraciones, también ayuda al desarrollo nacional a través del consumo en las telecomunicaciones, el transporte, el turismo, el sector de la construcción, entre otros, a la vez que aporta mediante la movilidad, a la transferencia de tecnología y conocimiento.

Las personas que hacen posible la creación del INSAMI son personas de larga trayectoria, de pensamiento plural, que buscan fortalecer la democracia en El Salvador. Y es bajo este espíritu de pluralidad, inclusión y democracia que el Instituto invita a los salvadoreños de bien a formar parte de una Institución fuerte y dinámica dentro de un marco solidario entre personas.

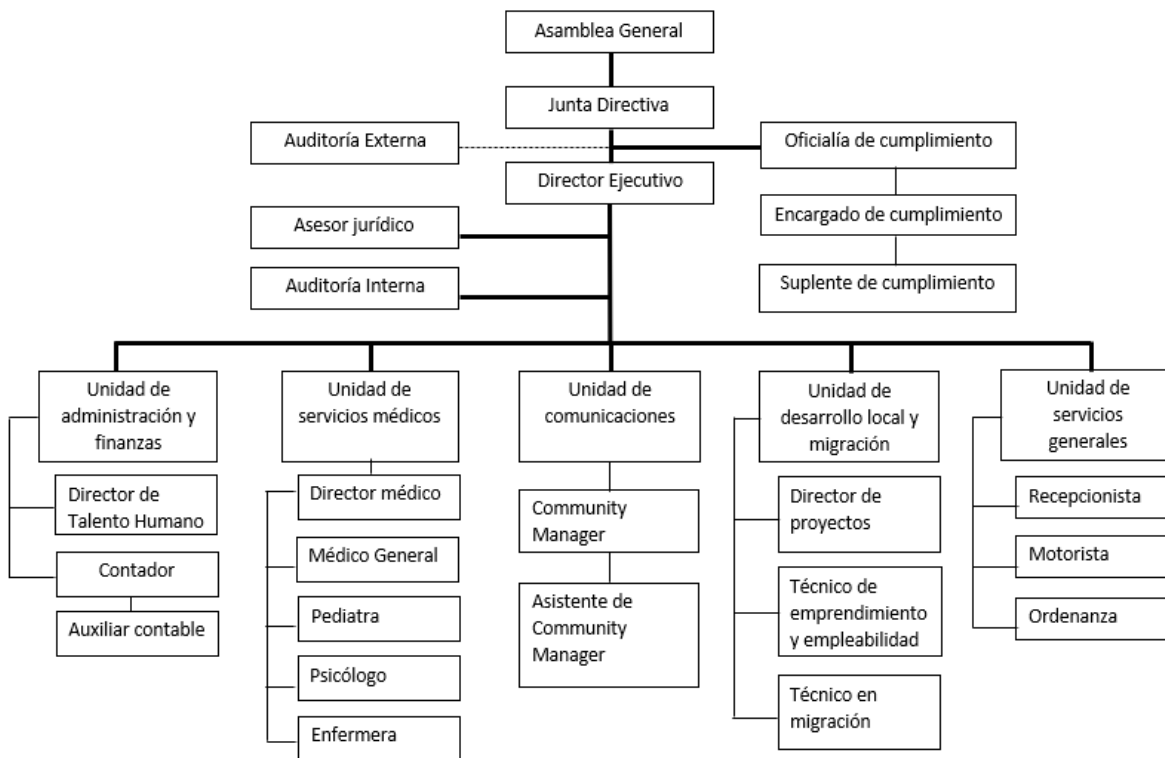
En el evento de la asamblea de constitución del instituto se firmó el acta y se juramentó a la junta directiva la cual está conformada por los socios fundadores, quiénes estarán velando por el buen funcionamiento del instituto y que el mismo trabaje en sus seis ejes estratégicos, los cuales son:

- Centro de Estudios Migratorios (CEM).
- Desarrollo Transnacional.
- Atención al Migrante.
- Capital Humano.
- Inversión Migrante Empresarial.
- Institucionalización Diáspora.

**Misión:** Institucionalizar la voz y representación de la Diáspora Salvadoreña dentro y fuera de El Salvador, como un ente independiente y autónomo, promover sus derechos y responsabilidades, mediante la ejecución de proyectos económicos, sociales, académicos y culturales, diseñados para mejorar la calidad de vida de la población migrante y sus familiares.

**Visión:** Ser un referente de pensamiento y representación de la Diáspora Salvadoreña que promueva la integración de las comunidades migrantes, en origen y en destino, como parte de la solución a los desafíos relacionados a la migración

**ORGANIGRAMA**



**7. POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL**

Las siguientes políticas están diseñadas para garantizar una administración eficaz del Manual de Competencias del Instituto Salvadoreño del Migrante, asegurando que se mantenga actualizado, accesible y relevante para el personal.

**1. Accesibilidad**

El manual estará disponible en formato digital para todo el personal, garantizando que sea fácilmente accesible en cualquier momento.

Se proporcionarán copias impresas en áreas comunes del Instituto para aquellos que lo prefieran en formato físico.

### **2. Responsabilidad de Uso**

Todo el personal está obligado a familiarizarse con el contenido del manual y a aplicar las competencias descritas en su trabajo diario.

Se realizarán sesiones de inducción y capacitación periódicas para asegurar que todos los empleados comprendan las competencias y su importancia.

### **3. Revisión Periódica**

El manual será revisado anualmente y siempre que surjan cambios significativos en el contexto migratorio o en las políticas institucionales.

Cualquier miembro del personal puede proponer cambios o sugerencias para la revisión del manual, a través de un formulario de retroalimentación accesible.

### **4. Proceso de Actualización**

Las actualizaciones del manual serán gestionadas por un comité de revisión, que incluirá representantes de diversas áreas del Instituto.

Los cambios propuestos deberán ser aprobados por la dirección del Instituto antes de ser implementados.

### **5. Capacitación y Sensibilización**

Se llevarán a cabo capacitaciones regulares sobre el uso del manual y las competencias requeridas, para garantizar que todo el personal esté al día con las mejores prácticas y enfoques actualizados.

Se promoverá la sensibilización sobre la importancia de las competencias en la atención a migrantes.

### **6. Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño del personal estará alineada con las competencias descritas en el manual, utilizando indicadores claros y medibles.

Los resultados de la evaluación se utilizarán para identificar áreas de mejora y desarrollo profesional.

### **7. Registro de Cambios**

Se llevará un registro detallado de todas las revisiones y actualizaciones del manual, incluyendo fechas, descripciones de cambios y motivos de las modificaciones.

Este registro estará disponible para todo el personal, promoviendo la transparencia en la gestión del manual.

### **8. Compromiso Institucional**

La dirección del Instituto se compromete a apoyar la implementación y uso efectivo del manual, asegurando que se destinen recursos para la capacitación y desarrollo profesional del personal.

### **9. Feedback Continuo**

Se fomentará una cultura de retroalimentación continua, donde el personal pueda expresar sus opiniones y experiencias relacionadas con el uso del manual y las competencias.

Las sugerencias y comentarios se analizarán y considerarán en las revisiones periódicas.

Estas políticas tienen como objetivo garantizar que el Manual de Competencias sea una herramienta efectiva y útil para el personal del Instituto Salvadoreño del Migrante, contribuyendo a la mejora continua en la atención a la población migrante.

## **8. DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS POR PUESTOS**

### **8.1. Director Ejecutivo**

Las competencias del Director Ejecutivo son fundamentales para liderar el Instituto de manera efectiva y asegurar que se cumplan sus objetivos. A continuación se detallan las competencias clave requeridas para este puesto:

#### **1. Liderazgo Estratégico**

- Descripción: Capacidad para definir y comunicar una visión clara del Instituto, alineando los esfuerzos del equipo con los objetivos estratégicos.

- Indicadores: Establecimiento de metas a largo plazo, motivación del personal y gestión del cambio organizacional.

### 2. Conocimiento del Contexto Migratorio

- Descripción: Dominio de las políticas migratorias, derechos humanos y la situación actual de los migrantes en El Salvador y en el exterior.
- Indicadores: Capacidad para interpretar y aplicar normativas relacionadas con la migración, y participación en foros y debates sobre el tema.

### 3. Gestión Financiera y Administrativa

- Descripción: Habilidad para gestionar recursos financieros, asegurando la sostenibilidad del Instituto y la adecuada asignación de fondos.
- Indicadores: Elaboración y supervisión de presupuestos, obtención de financiamiento y rendición de cuentas.

### 4. Comunicación Efectiva

- Descripción: Capacidad para comunicarse de manera clara y efectiva con diferentes audiencias, incluyendo el personal, migrantes, aliados y el público en general.
- Indicadores: Eficiencia en la transmisión de información, habilidades de presentación y gestión de relaciones públicas.

### 5. Trabajo en Equipo y Colaboración

- Descripción: Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, promoviendo el trabajo en equipo y la participación activa del personal.
- Indicadores: Creación de un clima laboral positivo, resolución de conflictos y desarrollo de sinergias interinstitucionales.

### 6. Toma de Decisiones

- Descripción: Habilidad para tomar decisiones informadas y oportunas que impacten positivamente en la misión del Instituto.

- Indicadores: Análisis de situaciones complejas, capacidad de evaluación de riesgos y consecuencias, y flexibilidad ante cambios.

### 7. Orientación a Resultados

- Descripción: Foco en alcanzar los objetivos del Instituto mediante la implementación de estrategias efectivas y medibles.
- Indicadores: Cumplimiento de metas y objetivos establecidos, mejora continua en la calidad de servicios y satisfacción de los beneficiarios.

### 8. Sensibilidad Cultural y Empatía

- Descripción: Capacidad para comprender y respetar las diversas realidades culturales de los migrantes y sus familias.
- Indicadores: Interacciones respetuosas, desarrollo de programas inclusivos y atención a las necesidades específicas de distintos grupos.

### 9. Innovación y Adaptabilidad

- Descripción: Habilidad para proponer y adoptar soluciones innovadoras que respondan a los desafíos del contexto migratorio.
- Indicadores: Implementación de nuevas iniciativas, disposición para el aprendizaje continuo y adaptación a cambios en el entorno.

## 8.2. Director de Proyectos

El Director de Proyectos juega un papel crucial en la planificación, ejecución y supervisión de iniciativas que apoyan a la población migrante. A continuación se detallan las competencias clave necesarias para este puesto:

### 1. Gestión de Proyectos

- Descripción: Capacidad para planificar, ejecutar y cerrar proyectos de manera efectiva, asegurando que se cumplan los plazos y los objetivos establecidos.
- Indicadores: Uso de metodologías de gestión de proyectos, cumplimiento de cronogramas y evaluación de resultados.

### 2. Conocimiento del Contexto Migratorio

- Descripción: Dominio de las cuestiones relacionadas con la migración, incluyendo políticas, derechos y necesidades de los migrantes.
- Indicadores: Participación en investigaciones y seminarios, capacidad para aplicar normativas en el desarrollo de proyectos.

### 3. Habilidades de Liderazgo

- Descripción: Capacidad para liderar equipos de trabajo, motivar y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo.
- Indicadores: Creación de un ambiente de trabajo positivo, resolución de conflictos y desarrollo de habilidades en el equipo.

### 4. Comunicación Interpersonal

- Descripción: Habilidad para comunicarse de manera clara y efectiva con diferentes públicos, incluyendo migrantes, aliados y el equipo de trabajo.
- Indicadores: Eficiencia en la transmisión de información y capacidad para escuchar y responder a las necesidades de las partes interesadas.

### 5. Gestión Financiera

- Descripción: Capacidad para elaborar y gestionar presupuestos de proyectos, asegurando el uso eficiente de los recursos.
- Indicadores: Monitoreo de gastos, elaboración de informes financieros y obtención de financiamiento.

### 6. Orientación a Resultados

- Descripción: Foco en el logro de objetivos del proyecto mediante el establecimiento de indicadores de éxito y evaluación continua.
- Indicadores: Cumplimiento de metas y plazos, impacto medible en la población migrante.

### 7. Análisis y Resolución de Problemas

- Descripción: Habilidad para identificar problemas y desarrollar soluciones efectivas y creativas en la gestión de proyectos.
- Indicadores: Toma de decisiones informadas, análisis de riesgos y capacidad de adaptación ante imprevistos.

### 8. Colaboración Interinstitucional

- Descripción: Capacidad para establecer y mantener relaciones de colaboración con otras organizaciones, instituciones y comunidades.
- Indicadores: Participación en redes y alianzas estratégicas, desarrollo de proyectos conjuntos.

### 9. Innovación y Creatividad

- Descripción: Disposición para proponer enfoques innovadores y adaptarse a nuevas realidades en la atención a migrantes.
- Indicadores: Implementación de iniciativas novedosas y capacidad de evaluación de su efectividad.

### 8.3. Técnico en emprendimiento y empleabilidad

El Técnico en Emprendimiento y Empleabilidad desempeña un papel crucial en la promoción de oportunidades laborales y de autoempleo para migrantes y sus familias. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

#### 1. Conocimiento del Mercado Laboral

- Descripción: Entender las dinámicas del mercado laboral local y las oportunidades disponibles para los migrantes.
- Indicadores: Capacidad para identificar tendencias de empleo y sectores en crecimiento, así como las habilidades demandadas.

#### 2. Orientación al Emprendimiento

- Descripción: Fomentar la mentalidad emprendedora y proporcionar herramientas para el desarrollo de negocios.

- Indicadores: Diseño de programas de formación en habilidades empresariales, asesoramiento en la elaboración de planes de negocio.

### 3. Habilidades de Capacitación

- Descripción: Capacidad para impartir talleres y capacitaciones sobre habilidades laborales, emprendimiento y desarrollo personal.
- Indicadores: Evaluación de la efectividad de las capacitaciones y retroalimentación positiva de los participantes.

### 4. Asesoramiento Personalizado

- Descripción: Proporcionar asesoramiento individual a migrantes y sus familias sobre opciones de empleo y emprendimiento.
- Indicadores: Desarrollo de planes de acción personalizados y seguimiento del progreso de los beneficiarios.

### 5. Conocimientos de Legislación Laboral

- Descripción: Conocer las leyes y regulaciones laborales que afectan a los migrantes y sus derechos en el ámbito laboral.
- Indicadores: Capacidad para informar sobre derechos laborales y asistencia en la resolución de conflictos laborales.

### 6. Redes de Contacto

- Descripción: Establecer y mantener relaciones con empresas, organizaciones y agencias de empleo para facilitar oportunidades laborales.
- Indicadores: Número de alianzas estratégicas creadas y efectividad en la colocación laboral de migrantes.

### 7. Comunicación Interpersonal

- Descripción: Habilidad para comunicarse de manera efectiva con migrantes, empleadores y otros actores relevantes.
- Indicadores: Eficiencia en la transmisión de información y capacidad de escucha activa.

### 8. Innovación y Creatividad

- Descripción: Proponer enfoques creativos y soluciones innovadoras para los desafíos que enfrentan los migrantes en el empleo y el emprendimiento.
- Indicadores: Desarrollo de programas novedosos y evaluación de su impacto en la comunidad.

### 9. Análisis de Necesidades

- Descripción: Habilidad para identificar las necesidades específicas de los migrantes en términos de formación y empleo.
- Indicadores: Realización de diagnósticos y elaboración de estrategias de intervención adaptadas.

### 10. Trabajo en Equipo

- Descripción: Fomentar la colaboración con otros profesionales y organizaciones para crear un enfoque integral en el apoyo a migrantes.
- Indicadores: Participación activa en equipos multidisciplinarios y contribución a proyectos conjuntos.

#### 8.4. Técnico en migración

El Técnico en Migración desempeña un papel fundamental en la atención y asesoramiento a migrantes y sus familias, garantizando el acceso a servicios y derechos. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

##### 1. Conocimiento de Legislación Migratoria

- Descripción: Dominio de las leyes y políticas migratorias nacionales e internacionales que afectan a los migrantes.
- Indicadores: Capacidad para informar a los migrantes sobre sus derechos y obligaciones y asistir en trámites legales.

### 2. Habilidades de Asesoramiento

- Descripción: Capacidad para ofrecer orientación y apoyo emocional a migrantes y sus familias en situaciones complejas.
- Indicadores: Desarrollo de planes de acción personalizados y seguimiento de casos.

### 3. Comunicación Intercultural

- Descripción: Habilidad para interactuar con personas de diversas culturas y contextos, respetando sus tradiciones y valores.
- Indicadores: Eficacia en la mediación y resolución de conflictos interculturales.

### 4. Gestión de Casos

- Descripción: Capacidad para llevar a cabo la gestión integral de casos, asegurando un seguimiento adecuado de cada situación.
- Indicadores: Documentación completa de casos, planificación de intervenciones y evaluación de resultados.

### 5. Trabajo en Red

- Descripción: Establecer y mantener relaciones con organizaciones, instituciones y actores comunitarios para facilitar el acceso a recursos.
- Indicadores: Creación de alianzas estratégicas y derivación efectiva de casos a servicios complementarios.

### 6. Sensibilidad y Empatía

- Descripción: Capacidad para comprender y apoyar a los migrantes en sus desafíos emocionales y sociales.
- Indicadores: Interacciones respetuosas y disposición para escuchar las preocupaciones de los beneficiarios.

### 7. Habilidades de Investigación

- Descripción: Capacidad para recopilar y analizar información sobre la situación de los migrantes y las políticas relevantes.
- Indicadores: Elaboración de informes y análisis que informen sobre la realidad migratoria en la región.

### 8. Orientación a Resultados

- Descripción: Foco en lograr resultados positivos para los migrantes a través de intervenciones efectivas.
- Indicadores: Medición del impacto de las acciones realizadas y satisfacción de los beneficiarios.

### 9. Formación y Capacitación

- Descripción: Habilidad para diseñar y llevar a cabo talleres y capacitaciones sobre derechos migratorios y recursos disponibles.
- Indicadores: Evaluación de la efectividad de las capacitaciones y la retroalimentación de los participantes.

### 10. Adaptabilidad y Resiliencia

- Descripción: Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes y responder a emergencias relacionadas con la migración.
- Indicadores: Efectividad en la gestión de crisis y en la implementación de soluciones rápidas.

#### **8.5. Director médico de Clínica CLIAR**

El Director Médico es un rol esencial que asegura que los servicios de salud proporcionados a la población migrante sean de alta calidad y estén alineados con sus necesidades. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

##### 1. Conocimiento Médico y Clínico

- Descripción: Dominio de las prácticas médicas, diagnósticos y tratamientos relevantes para la población migrante.
- Indicadores: Capacidad para evaluar y gestionar condiciones de salud específicas que afectan a migrantes.

### 2. Gestión de Servicios de Salud

- Descripción: Habilidad para planificar, implementar y supervisar programas de salud adaptados a las necesidades de la comunidad migrante.
- Indicadores: Eficiencia en la administración de recursos, personal y servicios de salud.

### 3. Liderazgo y Supervisión

- Descripción: Capacidad para liderar y motivar al equipo de salud, promoviendo un ambiente colaborativo y de aprendizaje.
- Indicadores: Evaluación del desempeño del personal médico y desarrollo de programas de formación continua.

### 4. Conocimiento de Legislación Sanitaria

- Descripción: Comprensión de las normativas de salud pública y derechos relacionados con la atención médica de migrantes.
- Indicadores: Aplicación de regulaciones en la práctica diaria y asesoramiento sobre derechos de salud.

### 5. Comunicación Efectiva

- Descripción: Habilidad para comunicarse de manera clara y compasiva con pacientes, familiares y otros profesionales de la salud.
- Indicadores: Eficacia en la transmisión de información médica y en la escucha activa de las necesidades de los pacientes.

### 6. Evaluación y Mejora de Calidad

- Descripción: Capacidad para implementar estándares de calidad y evaluación de servicios de salud.
- Indicadores: Monitoreo de indicadores de salud, auditorías de calidad y retroalimentación de los beneficiarios.

### 7. Investigación y Análisis

- Descripción: Habilidad para realizar investigaciones sobre la salud de la población migrante y analizar datos para mejorar los servicios.
- Indicadores: Elaboración de informes y propuestas basadas en evidencia sobre necesidades de salud.

### 8. Orientación a Resultados

- Descripción: Foco en el logro de objetivos de salud y mejora en la calidad de vida de los migrantes.
- Indicadores: Medición de impacto en la salud de la población atendida y satisfacción de los beneficiarios.

### 9. Intervención en Crisis

- Descripción: Capacidad para responder a situaciones de emergencia y gestionar la salud pública en contextos críticos.
- Indicadores: Efectividad en la implementación de protocolos de emergencia y coordinación con otras instituciones.

### 10. Ética y Sensibilidad Cultural

- Descripción: Compromiso con la ética médica y respeto por la diversidad cultural de la población migrante.
- Indicadores: Prácticas respetuosas y adecuadas en la atención médica, considerando las particularidades culturales.

### 8.6. Médico General

El Médico General desempeña un papel crucial en la atención primaria de salud para la población migrante. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

#### 1. Conocimientos Médicos Fundamentales

- Descripción: Dominio de diagnósticos, tratamientos y procedimientos médicos básicos.
- Indicadores: Habilidad para realizar evaluaciones clínicas completas y formular diagnósticos precisos.

#### 2. Atención Integral al Paciente

- Descripción: Capacidad para ofrecer atención médica que considere aspectos físicos, emocionales y sociales de los pacientes.
- Indicadores: Implementación de un enfoque holístico en la atención y seguimiento de los pacientes.

#### 3. Habilidades de Comunicación

- Descripción: Capacidad para comunicarse de manera clara y empática con los pacientes y sus familias.
- Indicadores: Eficiencia en la escucha activa y en la explicación de diagnósticos y tratamientos.

#### 4. Conocimiento de Salud Pública

- Descripción: Comprensión de las problemáticas de salud pública que afectan a la población migrante.
- Indicadores: Capacidad para identificar brotes de enfermedades y participar en campañas de prevención y educación.

#### 5. Manejo de Emergencias Médicas

- Descripción: Habilidad para actuar rápidamente y de manera efectiva en situaciones de emergencia médica.
- Indicadores: Competencia en la aplicación de protocolos de emergencia y atención inicial.

### 6. Trabajo en Equipo

- Descripción: Capacidad para colaborar con otros profesionales de la salud y el personal del Instituto.
- Indicadores: Participación activa en el trabajo interdisciplinario y en la resolución de problemas de salud.

### 7. Evaluación y Registro de Salud

- Descripción: Habilidad para llevar a cabo evaluaciones de salud y registrar información clínica de manera adecuada.
- Indicadores: Precisión en la documentación y mantenimiento de registros médicos actualizados.

### 8. Educación y Promoción de la Salud

- Descripción: Capacidad para educar a los pacientes sobre prácticas saludables y prevención de enfermedades.
- Indicadores: Desarrollo y entrega de charlas informativas y materiales educativos.

### 9. Adaptabilidad y Sensibilidad Cultural

- Descripción: Capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de una población diversa y multicultural.
- Indicadores: Prácticas respetuosas que consideran las diferencias culturales en la atención médica.

### 10. Compromiso Ético y Profesional

- Descripción: Mantener altos estándares éticos y de profesionalismo en la práctica médica.

- Indicadores: Cumplimiento de los principios éticos en la atención al paciente y la confidencialidad.

### 8.7. Enfermera

La enfermera juega un papel vital en la atención de la salud de la población migrante, proporcionando cuidados directos y apoyo integral. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

#### 1. Conocimientos de Enfermería

- Descripción: Dominio de las prácticas y procedimientos de enfermería, así como de los cuidados clínicos básicos.
- Indicadores: Habilidad para realizar evaluaciones de salud y administrar tratamientos y medicamentos correctamente.

#### 2. Atención al Paciente

- Descripción: Capacidad para ofrecer cuidados centrados en el paciente, considerando sus necesidades físicas, emocionales y sociales.
- Indicadores: Implementación de planes de cuidados individualizados y seguimiento del estado del paciente.

#### 3. Habilidades de Comunicación

- Descripción: Capacidad para comunicarse de manera efectiva y empática con pacientes y familiares.
- Indicadores: Eficiencia en la escucha activa y en la educación sobre el manejo de la salud y los tratamientos.

#### 4. Manejo de Situaciones de Emergencia

- Descripción: Habilidad para responder de manera efectiva a emergencias médicas y situaciones críticas.
- Indicadores: Competencia en la aplicación de protocolos de atención de urgencias y primeros auxilios.

#### 5. Conocimiento de Salud Pública

- Descripción: Comprensión de las problemáticas de salud pública que afectan a la población migrante.

- Indicadores: Capacidad para identificar riesgos sanitarios y participar en campañas de prevención y promoción de la salud.

### 6. Trabajo en Equipo

- Descripción: Capacidad para colaborar con otros profesionales de la salud y el personal del Instituto en el cuidado de los pacientes.
- Indicadores: Participación activa en el trabajo interdisciplinario y en la resolución de problemas de salud.

### 7. Documentación y Registro de Salud

- Descripción: Habilidad para documentar y mantener registros precisos de la atención y el estado de salud de los pacientes.
- Indicadores: Precisión en la elaboración de informes y registros médicos actualizados.

### 8. Educación y Promoción de la Salud

- Descripción: Capacidad para educar a los pacientes sobre prácticas de salud y prevención de enfermedades.
- Indicadores: Desarrollo y entrega de materiales educativos y talleres informativos.

### 9. Adaptabilidad y Sensibilidad Cultural

- Descripción: Capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de una población diversa y multicultural.
- Indicadores: Prácticas respetuosas que consideran las diferencias culturales en la atención de salud.

### 10. Compromiso Ético y Profesional

- Descripción: Mantener altos estándares éticos y de profesionalismo en la práctica de enfermería.
- Indicadores: Cumplimiento de principios éticos, confidencialidad y respeto por los derechos de los pacientes.

#### **8.8. Pediatra**

El Pediatra es fundamental en la atención de la salud infantil, especialmente en el contexto de la población migrante. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

##### 1. Conocimientos Médicos Especializados

- Descripción: Dominio de la salud infantil, incluyendo el crecimiento, desarrollo y enfermedades comunes en niños y adolescentes.
- Indicadores: Capacidad para realizar diagnósticos precisos y formular planes de tratamiento adecuados.

### 2. Atención Integral al Niño

- Descripción: Capacidad para ofrecer una atención centrada en el niño y su familia, considerando aspectos físicos, emocionales y sociales.
- Indicadores: Implementación de un enfoque holístico en la atención y seguimiento continuo del desarrollo del paciente.

### 3. Habilidades de Comunicación

- Descripción: Capacidad para comunicarse de manera efectiva y empática con niños y sus familias.
- Indicadores: Eficiencia en la explicación de diagnósticos, tratamientos y en la escucha activa de las preocupaciones de los padres.

### 4. Prevención y Promoción de la Salud

- Descripción: Habilidad para educar a las familias sobre la prevención de enfermedades y la promoción de hábitos saludables.
- Indicadores: Desarrollo y entrega de charlas educativas y materiales informativos sobre salud infantil.

### 5. Manejo de Emergencias Pediátricas

- Descripción: Capacidad para responder de manera efectiva a emergencias médicas en niños.
- Indicadores: Competencia en la aplicación de protocolos de atención de urgencias pediátricas y primeros auxilios.

### 6. Trabajo en Equipo

- Descripción: Habilidad para colaborar con otros profesionales de la salud en la atención integral del paciente.

- Indicadores: Participación activa en equipos interdisciplinarios y en la resolución de problemas de salud infantil.

### 7. Evaluación y Seguimiento del Desarrollo

- Descripción: Capacidad para realizar evaluaciones del desarrollo físico y mental de los niños y adolescentes.
- Indicadores: Monitoreo de hitos del desarrollo y detección temprana de problemas.

### 8. Conocimiento de Salud Pública

- Descripción: Comprensión de las problemáticas de salud pública que afectan a la población infantil migrante.
- Indicadores: Participación en campañas de vacunación y prevención de enfermedades.

### 9. Sensibilidad Cultural y Adaptabilidad

- Descripción: Capacidad para adaptar la atención médica a las necesidades culturales y sociales de la población migrante.
- Indicadores: Prácticas respetuosas que consideran las diferencias culturales en la atención pediátrica.

### 10. Compromiso Ético y Profesional

- Descripción: Mantener altos estándares éticos y de profesionalismo en la práctica pediátrica.
- Indicadores: Cumplimiento de principios éticos en la atención al paciente y en la confidencialidad.

#### **8.9. Psicóloga**

La Psicóloga juega un papel crucial en el apoyo emocional y psicológico de la población migrante, ayudando a abordar las dificultades que pueden surgir en su proceso migratorio. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

### 1. Conocimientos en Psicología Clínica

- Descripción: Dominio de teorías y prácticas psicológicas para evaluar y tratar problemas emocionales y conductuales.
- Indicadores: Capacidad para realizar diagnósticos precisos y diseñar planes de intervención adecuados.

### 2. Atención Psicológica Integral

- Descripción: Habilidad para ofrecer una atención centrada en el bienestar emocional y psicológico del individuo.
- Indicadores: Implementación de un enfoque holístico que considere aspectos psicológicos, sociales y culturales.

### 3. Habilidades de Comunicación

- Descripción: Capacidad para comunicarse de manera clara y empática con los pacientes y sus familias.
- Indicadores: Eficiencia en la escucha activa y en la transmisión de información sobre el proceso terapéutico.

### 4. Intervención en Crisis

- Descripción: Capacidad para ofrecer apoyo psicológico inmediato en situaciones de crisis o trauma.
- Indicadores: Efectividad en la gestión de emergencias psicológicas y en la aplicación de técnicas de intervención rápida.

### 5. Conocimiento de Problemáticas Migratorias

- Descripción: Comprensión de los retos psicológicos específicos que enfrentan los migrantes, incluyendo el trauma y el estrés.
- Indicadores: Capacidad para identificar y abordar problemas de salud mental relacionados con la migración.

### 6. Trabajo Interdisciplinario

- Descripción: Habilidad para colaborar con otros profesionales de la salud y el personal del Instituto en el manejo integral de casos.
- Indicadores: Participación activa en equipos de trabajo y en la elaboración de planes de atención multidisciplinarios.

### 7. Promoción de la Salud Mental

- Descripción: Capacidad para diseñar y llevar a cabo programas de prevención y promoción de la salud mental.
  - Indicadores: Desarrollo de talleres y actividades educativas para la comunidad sobre bienestar emocional.
8. Evaluación y Seguimiento Psicológico
- Descripción: Habilidad para realizar evaluaciones psicológicas y seguimiento de la evolución de los pacientes.
  - Indicadores: Documentación precisa de evaluaciones y ajustes en los planes de tratamiento según sea necesario.
9. Sensibilidad Cultural
- Descripción: Capacidad para entender y respetar las diferencias culturales que pueden influir en la salud mental.
  - Indicadores: Prácticas de atención que consideran el contexto cultural y social de los pacientes.
10. Ética Profesional y Confidencialidad
- Descripción: Compromiso con altos estándares éticos y la confidencialidad en el ejercicio de la psicología.
  - Indicadores: Cumplimiento de principios éticos en la atención psicológica y en la relación con los pacientes.

### **8.10. Encargado de Cumplimiento**

El Encargado de Cumplimiento en temas de prevención de lavado de dinero (PLD) es fundamental para garantizar que las operaciones del Instituto se alineen con las normativas nacionales e internacionales. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

1. Conocimiento de Legislación sobre Lavado de Dinero
- Descripción: Dominio de las leyes y regulaciones relacionadas con la prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
  - Indicadores: Capacidad para interpretar y aplicar normativas relevantes en las operaciones del Instituto.

### 2. Identificación y Evaluación de Riesgos

- Descripción: Habilidad para identificar y evaluar riesgos asociados al lavado de dinero en las actividades del Instituto.
- Indicadores: Realización de análisis de riesgo y desarrollo de estrategias para mitigar estos riesgos.

### 3. Implementación de Políticas y Procedimientos

- Descripción: Capacidad para diseñar, implementar y actualizar políticas y procedimientos de PLD.
- Indicadores: Desarrollo de manuales de procedimiento y aseguramiento de su cumplimiento por parte del personal.

### 4. Capacitación y Sensibilización

- Descripción: Habilidad para desarrollar y llevar a cabo programas de capacitación sobre prevención de lavado de dinero.
- Indicadores: Evaluación de la efectividad de las capacitaciones y nivel de comprensión del personal sobre PLD.

### 5. Monitoreo y Detección de Actividades Sospechosas

- Descripción: Capacidad para establecer sistemas de monitoreo que detecten actividades inusuales o sospechosas.
- Indicadores: Implementación de herramientas y técnicas de detección y análisis de transacciones.

### 6. Reportes de Actividades Sospechosas

- Descripción: Habilidad para preparar y presentar informes de actividades sospechosas a las autoridades pertinentes.
- Indicadores: Cumplimiento en la presentación de reportes en los plazos establecidos y con la información adecuada.

### 7. Coordinación con Autoridades

- Descripción: Capacidad para colaborar con entidades regulatorias y de supervisión en temas de PLD.
- Indicadores: Participación activa en reuniones y procesos de auditoría con autoridades competentes.

### 8. Ética y Responsabilidad Profesional

- Descripción: Compromiso con altos estándares éticos en la identificación y manejo de posibles casos de lavado de dinero.
- Indicadores: Cumplimiento de principios éticos en la toma de decisiones y en la gestión de situaciones sensibles.

### 9. Actualización Continua

- Descripción: Compromiso con la actualización constante sobre cambios en la legislación y tendencias de lavado de dinero.
- Indicadores: Participación en cursos, talleres y seminarios sobre PLD y regulaciones financieras.

### 10. Trabajo en Equipo e Interdisciplinario

- Descripción: Habilidad para colaborar con otros departamentos en la implementación de estrategias de cumplimiento.
- Indicadores: Efectividad en la comunicación y cooperación con equipos multidisciplinarios para fortalecer el cumplimiento.

#### **8.11. Suplente Encargado de Cumplimiento**

El Suplente del Encargado de Cumplimiento asume responsabilidades críticas en la supervisión de la conformidad con normativas y políticas, especialmente en áreas como la prevención de lavado de dinero. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

### 1. Conocimiento de Normativas de Cumplimiento

- Descripción: Comprensión de las leyes y regulaciones pertinentes a la prevención de lavado de dinero y cumplimiento normativo.
- Indicadores: Capacidad para aplicar y comunicar las normativas a otros miembros del equipo.

### 2. Asistencia en la Evaluación de Riesgos

- Descripción: Habilidad para participar en la identificación y evaluación de riesgos relacionados con el cumplimiento.
- Indicadores: Contribución a análisis de riesgo y sugerencias para mejorar la gestión de riesgos.

### 3. Soporte en la Implementación de Políticas

- Descripción: Capacidad para ayudar en la implementación y revisión de políticas y procedimientos de cumplimiento.
- Indicadores: Aseguramiento de que el personal siga las políticas establecidas y proporcione retroalimentación para su mejora.

### 4. Capacitación del Personal

- Descripción: Habilidad para participar en la capacitación del personal sobre cumplimiento normativo y prevención de lavado de dinero.
- Indicadores: Evaluación de la efectividad de las capacitaciones y adaptación de contenidos según las necesidades.

### 5. Monitoreo de Actividades

- Descripción: Capacidad para colaborar en el monitoreo de actividades y detectar señales de posibles incumplimientos.
- Indicadores: Efectividad en el análisis de datos y reportes de actividades sospechosas.

### 6. Redacción de Informes

- Descripción: Habilidad para redactar informes sobre el estado del cumplimiento y las actividades realizadas.
- Indicadores: Producción de informes claros y detallados que reflejen las acciones y hallazgos.

### 7. Colaboración con Autoridades

- Descripción: Capacidad para asistir en la comunicación con entidades regulatorias y de supervisión.
- Indicadores: Participación activa en auditorías y revisiones de cumplimiento.

### 8. Ética y Confidencialidad

- Descripción: Compromiso con los principios éticos y la confidencialidad en la gestión de información sensible.
- Indicadores: Cumplimiento de políticas éticas en la toma de decisiones y manejo de información.

### 9. Flexibilidad y Adaptabilidad

- Descripción: Capacidad para adaptarse a cambios en normativas y en el entorno operativo.
- Indicadores: Proactividad en la identificación de oportunidades de mejora en los procesos de cumplimiento.

### 10. Trabajo en Equipo

- Descripción: Habilidad para colaborar con otros departamentos y personal del Instituto en asuntos de cumplimiento.
- Indicadores: Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y apoyo en iniciativas interdisciplinarias.

## **8.12. Asesor Jurídico**

El Asesor Jurídico desempeña un papel fundamental en la protección de los derechos legales de la población migrante y en la garantía del cumplimiento normativo dentro del Instituto. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

### **1. Conocimiento de Legislación Migratoria**

- Descripción: Dominio de las leyes y regulaciones relacionadas con la migración y los derechos de los migrantes.
- Indicadores: Capacidad para interpretar y aplicar la legislación en situaciones prácticas y brindar asesoramiento efectivo.

### **2. Asesoría Legal y Consultoría**

- Descripción: Habilidad para proporcionar asesoramiento legal a los empleados del Instituto y a los beneficiarios.
- Indicadores: Respuesta oportuna y clara a consultas legales, y elaboración de informes jurídicos.

### **3. Redacción de Documentos Legales**

- Descripción: Capacidad para redactar contratos, acuerdos, y otros documentos legales relevantes.
- Indicadores: Producción de documentos claros, precisos y conforme a la normativa aplicable.

### **4. Defensa de Derechos Humanos**

- Descripción: Compromiso con la defensa y promoción de los derechos humanos de la población migrante.
- Indicadores: Participación en acciones y proyectos que aborden violaciones de derechos humanos.

### **5. Investigación Jurídica**

- Descripción: Habilidad para realizar investigaciones sobre legislación y casos relevantes para el Instituto.
- Indicadores: Elaboración de análisis jurídicos y recomendaciones basadas en la investigación.

### **6. Mediación y Resolución de Conflictos**

- Descripción: Capacidad para mediar en conflictos legales y facilitar la resolución de disputas.

- Indicadores: Éxito en la mediación de casos y en la elaboración de acuerdos entre partes.

### 7. Conocimiento de Normativas Internas

- Descripción: Comprensión de las políticas y procedimientos internos del Instituto.
- Indicadores: Asesoramiento en la implementación de políticas que aseguren el cumplimiento normativo.

### 8. Capacitación del Personal

- Descripción: Habilidad para capacitar al personal del Instituto en temas legales y de derechos migratorios.
- Indicadores: Evaluación de la efectividad de las capacitaciones y su impacto en la práctica diaria.

### 9. Trabajo en Equipo Interdisciplinario

- Descripción: Capacidad para colaborar con otros departamentos y profesionales en proyectos y casos.
- Indicadores: Participación activa en equipos interdisciplinarios para abordar problemas complejos.

### 10. Ética y Responsabilidad Profesional

- Descripción: Compromiso con altos estándares éticos y de integridad en la práctica legal.
- Indicadores: Cumplimiento de principios éticos en la asesoría y representación de los clientes.

#### **8.13. Auditor Interno**

El Auditor Interno es fundamental para evaluar la eficacia de los controles internos y asegurar que las operaciones del Instituto se realicen de acuerdo con las normativas y políticas establecidas. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

#### 1. Conocimiento de Normativas y Procedimientos

- Descripción: Dominio de las normativas, leyes y regulaciones aplicables a la auditoría y el funcionamiento del Instituto.
- Indicadores: Capacidad para aplicar y evaluar el cumplimiento de estas normativas en los procesos auditados.

### 2. Habilidades de Evaluación y Análisis

- Descripción: Capacidad para realizar evaluaciones detalladas de los procesos y controles internos.
- Indicadores: Identificación de áreas de mejora y recomendación de acciones correctivas basadas en análisis objetivos.

### 3. Planificación y Ejecución de Auditorías

- Descripción: Habilidad para planificar y llevar a cabo auditorías internas de manera eficiente y efectiva.
- Indicadores: Cumplimiento de cronogramas y objetivos de auditoría, así como la elaboración de informes claros y completos.

### 4. Comunicación Efectiva

- Descripción: Capacidad para comunicar hallazgos, recomendaciones y resultados de auditoría a la dirección y a otros interesados.
- Indicadores: Presentación de informes claros y comprensibles que faciliten la toma de decisiones.

### 5. Gestión de Riesgos

- Descripción: Habilidad para identificar y evaluar riesgos en los procesos operativos del Instituto.
- Indicadores: Desarrollo de estrategias de mitigación y control de riesgos identificados.

### 6. Ética y Confidencialidad

- Descripción: Compromiso con los principios éticos y la confidencialidad en la realización de auditorías.
- Indicadores: Cumplimiento de estándares éticos en la conducta profesional y en la gestión de información sensible.

### 7. Uso de Herramientas de Auditoría

- Descripción: Capacidad para utilizar herramientas y técnicas de auditoría adecuadas.
- Indicadores: Eficiencia en la aplicación de software y metodologías de auditoría.

### 8. Capacitación Continua

- Descripción: Compromiso con la actualización constante en técnicas de auditoría y cambios en regulaciones.

- Indicadores: Participación en cursos, seminarios y talleres para mejorar habilidades y conocimientos.

### 9. Colaboración Interdepartamental

- Descripción: Habilidad para trabajar en conjunto con otros departamentos para mejorar procesos.
- Indicadores: Fomento de una cultura de colaboración y mejora continua en el Instituto.

### 10. Adaptabilidad y Proactividad

- Descripción: Capacidad para adaptarse a cambios en el entorno operativo y para anticipar necesidades de auditoría.
- Indicadores: Proactividad en la identificación de áreas que requieren auditoría y en la implementación de mejoras.

## 8.14. Director de Talento Humano

El Director de Talento Humano es clave para gestionar el capital humano del Instituto, promoviendo un entorno de trabajo positivo y eficaz. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

### 1. Conocimiento en Gestión de Recursos Humanos

- Descripción: Dominio de principios y prácticas de gestión de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.
- Indicadores: Capacidad para implementar estrategias efectivas de gestión del talento.

### 2. Desarrollo Organizacional

- Descripción: Habilidad para diseñar e implementar programas que promuevan el desarrollo y el bienestar de los empleados.
- Indicadores: Evaluación del impacto de programas de desarrollo en el clima laboral y en el desempeño.

### 3. Gestión del Cambio

- Descripción: Capacidad para liderar y facilitar procesos de cambio organizacional.
- Indicadores: Éxito en la implementación de iniciativas de cambio que mejoren la cultura y el desempeño del Instituto.

### 4. Comunicación Efectiva

- Descripción: Habilidad para comunicarse de manera clara y efectiva con todo el personal.
- Indicadores: Desarrollo de canales de comunicación que fomenten la transparencia y la participación.

### 5. Resolución de Conflictos

- Descripción: Capacidad para manejar y resolver conflictos en el lugar de trabajo de manera justa y efectiva.
- Indicadores: Efectividad en la mediación y en la implementación de soluciones que mantengan la cohesión del equipo.

### 6. Planificación Estratégica

- Descripción: Habilidad para desarrollar y ejecutar planes estratégicos de talento humano alineados con los objetivos del Instituto.
- Indicadores: Contribución a la alineación de la estrategia de recursos humanos con la misión y visión del Instituto.

### 7. Evaluación del Desempeño

- Descripción: Capacidad para implementar sistemas de evaluación del desempeño que promuevan el crecimiento y la mejora continua.
- Indicadores: Uso de métricas para medir y mejorar el desempeño individual y organizacional.

### 8. Diversidad e Inclusión

- Descripción: Compromiso con la promoción de un ambiente laboral diverso e inclusivo.
- Indicadores: Implementación de políticas y prácticas que fomenten la diversidad en el equipo.

### 9. Desarrollo de Liderazgo

- Descripción: Habilidad para identificar y desarrollar líderes dentro de la organización.
- Indicadores: Creación de programas de mentoría y capacitación que fortalezcan las habilidades de liderazgo.

### 10. Ética y Responsabilidad Social

- Descripción: Compromiso con la ética profesional y la responsabilidad social en la gestión del talento humano.

- Indicadores: Promoción de una cultura organizacional que valore la ética y la responsabilidad social.

### 8.15. Contador

El Contador es esencial para garantizar la correcta gestión financiera y contable del Instituto, asegurando transparencia y cumplimiento normativo. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

#### 1. Conocimiento de Normativa Contable

- Descripción: Dominio de principios y normativas contables, incluidos los marcos de contabilidad aplicables (por ejemplo, NIIF).
- Indicadores: Capacidad para aplicar correctamente estas normativas en la elaboración de estados financieros.

#### 2. Gestión Financiera

- Descripción: Habilidad para elaborar y gestionar presupuestos, pronósticos y análisis financieros.
- Indicadores: Capacidad para identificar tendencias financieras y proponer acciones correctivas.

#### 3. Elaboración de Estados Financieros

- Descripción: Capacidad para preparar estados financieros precisos y oportunos que reflejen la situación económica del Instituto.
- Indicadores: Producción de informes que cumplan con los requisitos legales y normativos.

#### 4. Control Interno

- Descripción: Habilidad para diseñar e implementar controles internos que protejan los activos y aseguren la integridad de la información financiera.

- Indicadores: Evaluación periódica de los controles internos y recomendaciones para su mejora.

### 5. Auditoría y Cumplimiento

- Descripción: Capacidad para colaborar en auditorías internas y externas, asegurando el cumplimiento de normativas fiscales y contables.
- Indicadores: Respuesta oportuna a los requerimientos de auditoría y corrección de hallazgos.

### 6. Análisis de Costos

- Descripción: Habilidad para realizar análisis de costos y ofrecer información relevante para la toma de decisiones.
- Indicadores: Identificación de oportunidades de ahorro y mejora de la eficiencia operativa.

### 7. Gestión de Impuestos

- Descripción: Conocimiento en la gestión de obligaciones fiscales y elaboración de declaraciones de impuestos.
- Indicadores: Cumplimiento en la presentación de declaraciones fiscales y en la gestión de auditorías fiscales.

### 8. Uso de Software Contable

- Descripción: Habilidad para utilizar software contable y herramientas tecnológicas que faciliten la gestión financiera.
- Indicadores: Eficiencia en el uso de sistemas contables y capacidad para realizar informes automáticos.

### 9. Comunicación y Colaboración

- Descripción: Capacidad para comunicar información financiera de manera clara y efectiva a otros departamentos y a la dirección.

- Indicadores: Establecimiento de relaciones de trabajo efectivas y colaboración con otros equipos.

### 10. Ética y Responsabilidad Profesional

- Descripción: Compromiso con la ética y la transparencia en la gestión financiera.
- Indicadores: Cumplimiento de normas éticas y profesionales en todas las actividades contables.

### 8.16. Auxiliar Contable

El Auxiliar Contable desempeña un papel crucial en el soporte de las operaciones contables y financieras del Instituto. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

#### 1. Conocimientos Básicos de Contabilidad

- Descripción: Comprensión de los principios y normas contables básicos.
- Indicadores: Capacidad para registrar transacciones contables y mantener registros precisos.

#### 2. Manejo de Software Contable

- Descripción: Habilidad para utilizar software contable y herramientas tecnológicas para la gestión de información financiera.
- Indicadores: Eficiencia en el uso de programas contables y capacidad para generar informes básicos.

#### 3. Registro de Transacciones

- Descripción: Capacidad para realizar el registro diario de transacciones financieras y asegurar su correcta clasificación.
- Indicadores: Precisión en la entrada de datos y cumplimiento de plazos establecidos.

#### 4. Conciliación Bancaria

- Descripción: Habilidad para llevar a cabo conciliaciones bancarias mensuales y resolver discrepancias.
- Indicadores: Efectividad en la identificación y resolución de diferencias en cuentas bancarias.

#### 5. Apoyo en la Elaboración de Informes Financieros

- Descripción: Colaboración en la preparación de estados financieros y otros informes contables.
  - Indicadores: Contribución a la elaboración de informes precisos y puntuales.
6. Organización y Archiving
- Descripción: Capacidad para mantener la organización de documentos contables y financieros.
  - Indicadores: Eficiencia en el archivo y recuperación de documentos y registros.
7. Atención al Detalle
- Descripción: Habilidad para prestar atención a los detalles en el trabajo contable.
  - Indicadores: Reducción de errores en registros y transacciones.
8. Colaboración en el Cumplimiento Normativo
- Descripción: Comprensión de las normativas fiscales y contables, contribuyendo al cumplimiento de las mismas.
  - Indicadores: Participación activa en auditorías y cumplimiento de plazos de presentación.
9. Comunicación Efectiva
- Descripción: Capacidad para comunicarse de manera clara con otros miembros del equipo y departamentos.
  - Indicadores: Claridad en la transmisión de información y en la resolución de consultas.
10. Ética y Responsabilidad Profesional
- Descripción: Compromiso con la ética y la confidencialidad en el manejo de información financiera.
  - Indicadores: Cumplimiento de normas éticas en la gestión de datos y transacciones.

### **8.17. Community Manager**

El Community Manager juega un papel crucial en la gestión de la presencia en línea del Instituto, facilitando la comunicación y el compromiso con la comunidad. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

#### 1. Conocimiento de Estrategias de Redes Sociales

- Descripción: Dominio de las plataformas de redes sociales y sus mejores prácticas.
- Indicadores: Capacidad para diseñar e implementar estrategias efectivas de contenido y engagement.

### 2. Creación de Contenido

- Descripción: Habilidad para crear contenido atractivo y relevante para diferentes plataformas.
- Indicadores: Producción de publicaciones que generen interacción y cumplan con los objetivos comunicacionales.

### 3. Gestión de la Comunidad

- Descripción: Capacidad para interactuar con la comunidad en línea, respondiendo preguntas y gestionando comentarios.
- Indicadores: Éxito en la construcción de relaciones sólidas y en el fomento de un ambiente positivo.

### 4. Análisis de Métricas

- Descripción: Habilidad para analizar métricas de redes sociales y ajustar estrategias basadas en datos.
- Indicadores: Uso de herramientas analíticas para medir el rendimiento de las publicaciones y campañas.

### 5. Gestión de Crisis

- Descripción: Capacidad para manejar situaciones de crisis y comentarios negativos de manera efectiva.
- Indicadores: Resolución oportuna y adecuada de problemas que puedan afectar la imagen del Instituto.

### 6. Comunicación Efectiva

- Descripción: Habilidad para comunicar mensajes de manera clara y convincente, tanto en escrito como verbal.
- Indicadores: Creación de mensajes que resuenen con la audiencia y fomenten la interacción.

### 7. Conocimiento en Marketing Digital

- Descripción: Comprensión de principios básicos de marketing digital y su aplicación en campañas de redes sociales.
- Indicadores: Implementación de tácticas que incrementen la visibilidad y el alcance del Instituto.

### 8. Creatividad e Innovación

- Descripción: Habilidad para generar ideas creativas que diferencien al Instituto en el entorno digital.
- Indicadores: Desarrollo de campañas innovadoras que capten la atención y el interés del público.

### 9. Trabajo en Equipo

- Descripción: Capacidad para colaborar con otros departamentos en la creación y difusión de contenido.
- Indicadores: Participación activa en proyectos interdepartamentales y en la alineación de mensajes.

### 10. Ética y Responsabilidad Social

- Descripción: Compromiso con la ética y la responsabilidad social en la comunicación del Instituto.
- Indicadores: Promoción de valores éticos y respeto por la diversidad en todas las interacciones.

### 8.18. Asistente Community Manager

El Asistente Community Manager apoya en la gestión de la presencia en línea del Instituto, facilitando la comunicación y el compromiso con la comunidad. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

#### 1. Conocimiento de Redes Sociales

- Descripción: Familiaridad con las principales plataformas de redes sociales y sus características.
- Indicadores: Capacidad para usar cada plataforma de manera adecuada según su audiencia.

#### 2. Creación de Contenido Visual y Escrito

- Descripción: Habilidad para generar contenido atractivo, incluyendo texto, imágenes y gráficos.
- Indicadores: Producción de publicaciones que sean visualmente atractivas y alineadas con la voz del Instituto.

#### 3. Interacción con la Comunidad

- Descripción: Capacidad para responder a comentarios y mensajes de manera oportuna y profesional.
- Indicadores: Efectividad en la gestión de interacciones, fomentando un ambiente positivo.

#### 4. Soporte en la Gestión de Campañas

- Descripción: Habilidad para asistir en la planificación y ejecución de campañas en redes sociales.
- Indicadores: Contribución a la organización de contenidos y seguimiento de resultados.

#### 5. Análisis de Resultados

- Descripción: Capacidad para ayudar en la recopilación y análisis de métricas de rendimiento en redes sociales.
- Indicadores: Participación en la evaluación de datos para informar decisiones y ajustes estratégicos.

#### 6. Conocimiento Básico de Marketing Digital

- Descripción: Comprensión de principios básicos de marketing digital y su aplicación en la comunicación.

- Indicadores: Contribución en la implementación de tácticas para mejorar el alcance y la visibilidad.

### 7. Organización y Gestión del Tiempo

- Descripción: Habilidad para manejar múltiples tareas y cumplir con plazos establecidos.
- Indicadores: Capacidad para organizar tareas de manera eficiente y priorizar actividades.

### 8. Colaboración en Equipo

- Descripción: Habilidad para trabajar en conjunto con el Community Manager y otros departamentos.
- Indicadores: Participación activa en proyectos grupales y comunicación efectiva con colegas.

### 9. Creatividad y Proactividad

- Descripción: Capacidad para proponer ideas creativas para contenido y estrategias de engagement.
- Indicadores: Iniciativa en la generación de nuevas ideas y enfoques para mejorar la comunicación.

### 10. Ética y Responsabilidad

- Descripción: Compromiso con la ética en la comunicación y el respeto por la diversidad.
- Indicadores: Adopción de prácticas de comunicación que reflejen los valores del Instituto.

## 8.19. Recepcionista

El o la recepcionista es la primera impresión que tienen los visitantes del Instituto y desempeña un papel crucial en la atención al público y la gestión administrativa. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

### 1. Habilidades de Comunicación

- Descripción: Capacidad para comunicarse de manera clara y efectiva, tanto verbalmente como por escrito.

- Indicadores: Atención a las consultas de los visitantes y manejo adecuado de la correspondencia.
2. Atención al Cliente
- Descripción: Habilidad para proporcionar un servicio al cliente excepcional, atendiendo a las necesidades de los visitantes.
  - Indicadores: Evaluación positiva de la satisfacción del visitante y resolución de problemas de manera eficaz.
3. Organización y Gestión del Tiempo
- Descripción: Capacidad para manejar múltiples tareas y priorizar actividades en un entorno dinámico.
  - Indicadores: Eficiencia en la gestión de citas, correspondencia y otras tareas administrativas.
4. Conocimiento de Procedimientos Administrativos
- Descripción: Familiaridad con los procedimientos y políticas administrativas del Instituto.
  - Indicadores: Capacidad para gestionar documentos y procesos de manera efectiva.
5. Manejo de Tecnología
- Descripción: Habilidad para utilizar herramientas tecnológicas y sistemas de gestión (teléfonos, computadoras, software de oficina).
  - Indicadores: Eficiencia en el uso de software de gestión de citas y bases de datos.
6. Presentación Personal y Profesionalismo
- Descripción: Mantener una apariencia profesional y una actitud amigable.
  - Indicadores: Proyección de una imagen positiva y profesional que represente al Instituto.
7. Resolución de Problemas
- Descripción: Capacidad para manejar situaciones inesperadas y resolver problemas de manera efectiva.
  - Indicadores: Éxito en la atención de quejas y situaciones complicadas de forma satisfactoria.
8. Conocimiento Básico de Servicios del Instituto
- Descripción: Comprensión de los servicios ofrecidos por el Instituto para proporcionar información precisa a los visitantes.

- Indicadores: Capacidad para responder a preguntas sobre los programas y servicios disponibles.

### 9. Trabajo en Equipo

- Descripción: Habilidad para colaborar con otros departamentos y colegas en la realización de tareas.
- Indicadores: Participación activa en actividades interdepartamentales y apoyo al equipo.

### 10. Ética y Confidencialidad

- Descripción: Compromiso con la ética profesional y la confidencialidad en el manejo de información sensible.
- Indicadores: Cumplimiento de normas de privacidad y manejo responsable de la información.

## 8.20. Motorista

El Motorista es responsable del transporte seguro y eficiente de personal y recursos del Instituto. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

### 1. Conocimientos de Seguridad Vial

- Descripción: Dominio de las normas de tránsito y seguridad vial.
- Indicadores: Cumplimiento de todas las regulaciones de tráfico y prácticas de conducción segura.

### 2. Habilidades de Conducción

- Descripción: Capacidad para conducir vehículos de manera segura y responsable.
- Indicadores: Registro limpio de conducción y capacidad para manejar en diversas condiciones climáticas y de tráfico.

### 3. Mantenimiento Básico del Vehículo

- Descripción: Conocimiento de mantenimiento básico del vehículo, como revisiones de fluidos y presión de neumáticos.

- Indicadores: Capacidad para identificar problemas mecánicos y realizar tareas de mantenimiento preventivo.

#### 4. Gestión de Rutas

- Descripción: Habilidad para planificar y gestionar rutas eficientes para minimizar tiempos de traslado.
- Indicadores: Uso efectivo de mapas y herramientas de navegación, optimizando los recorridos.

#### 5. Atención al Cliente

- Descripción: Capacidad para interactuar de manera cortés y profesional con los pasajeros.
- Indicadores: Evaluaciones positivas sobre la calidad del servicio brindado durante el transporte.

#### 6. Cumplimiento de Políticas Institucionales

- Descripción: Conocimiento y respeto por las políticas y procedimientos del Instituto relacionados con el transporte.
- Indicadores: Cumplimiento de las normas internas en el uso y cuidado de vehículos.

#### 7. Resolución de Problemas

- Descripción: Capacidad para manejar situaciones imprevistas, como cambios en la ruta o problemas mecánicos.
- Indicadores: Eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas durante el transporte.

#### 8. Ética y Responsabilidad

- Descripción: Compromiso con la ética profesional y la responsabilidad en el manejo de vehículos.

- Indicadores: Comportamiento profesional en todas las interacciones y en la operación del vehículo.

### 9. Gestión del Tiempo

- Descripción: Habilidad para cumplir con horarios establecidos y gestionar tiempos de viaje de manera efectiva.
- Indicadores: Puntualidad en las recogidas y entregas de pasajeros.

### 10. Comunicación Efectiva

- Descripción: Capacidad para comunicarse claramente con los pasajeros y el equipo administrativo.
- Indicadores: Comunicación efectiva de información relevante sobre el viaje y las condiciones del tráfico.

## 8.21. Ordenanza

El Ordenanza desempeña un papel importante en el mantenimiento del orden y la limpieza en las instalaciones del Instituto, así como en la atención a las necesidades logísticas. A continuación se presentan las competencias clave necesarias para este puesto:

### 1. Conocimientos de Mantenimiento de Instalaciones

- Descripción: Familiaridad con las tareas de mantenimiento básico y limpieza de espacios.
- Indicadores: Capacidad para realizar tareas de limpieza y mantener el orden en las áreas asignadas.

### 2. Organización y Gestión del Espacio

- Descripción: Habilidad para organizar y distribuir eficientemente el espacio de trabajo.
- Indicadores: Mejora en la disposición de áreas comunes y oficinas.

### 3. Atención al Cliente Interno

- Descripción: Capacidad para atender las solicitudes del personal de manera cordial y eficiente.
  - Indicadores: Satisfacción del personal en relación con el servicio brindado.
4. Cumplimiento de Normas de Seguridad
- Descripción: Conocimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
  - Indicadores: Aplicación de prácticas seguras en el manejo de herramientas y productos de limpieza.
5. Manejo de Herramientas y Equipos
- Descripción: Habilidad para utilizar adecuadamente herramientas y equipos de limpieza y mantenimiento.
  - Indicadores: Eficiencia en el uso de equipos, minimizando riesgos y daños.
6. Flexibilidad y Adaptabilidad
- Descripción: Capacidad para adaptarse a diferentes tareas y prioridades según las necesidades del Instituto.
  - Indicadores: Eficiencia en el manejo de cambios en la carga de trabajo o en las instrucciones recibidas.
7. Trabajo en Equipo
- Descripción: Habilidad para colaborar con otros miembros del personal en la realización de tareas.
  - Indicadores: Contribución a un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.
8. Ética y Responsabilidad
- Descripción: Compromiso con la ética y la responsabilidad en el desempeño de las funciones.
  - Indicadores: Cumplimiento de normas y políticas del Instituto en todo momento.
9. Gestión del Tiempo
- Descripción: Habilidad para organizar tareas y cumplir con los plazos establecidos.
  - Indicadores: Eficiencia en la finalización de tareas en tiempo y forma.
10. Comunicación Efectiva
- Descripción: Capacidad para comunicarse de manera clara con el personal sobre las necesidades y actividades del día.
  - Indicadores: Claridad en la transmisión de información relacionada con la logística y las operaciones diarias.

**9. DISPOSICIONES FINALES**

- El presente Manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.
- Toda modificación a su contenido, deberá ser canalizada a través de INSAMI.
- INSAMI será el área responsable de darle seguimiento al presente Manual, posteriormente a su aprobación por parte de Junta Directiva.
- La aprobación de cualquier cambio a las competencias establecidas, será responsabilidad exclusiva de INSAMI. Asimismo, todo cambio deberá quedar debidamente documentado.

Fecha de aprobación: \_\_\_\_\_

Firma de aprobado: \_\_\_\_\_

Nombres de miembros de junta que aprobaron:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_