

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



DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA PARA
 MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO 4 DEL
 MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

Trabajo de Graduación presentado por:

*Alejandro Ernesto Flamenco Luna
 Douglas Roberto Rodezno Reyes
 Jaime Alfredo Valencia Tejada*

Para optar al grado de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mayo de 2003

San Salvador, El Salvador, Centroamérica



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
 sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector :Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General :Licda. Adela Muñoz Chávez de Melgar

Decano dela Facultad de
Ciencias Económicas :MSc. Roberto Enrique Mena Fuentes

Secretario de la Facultad
de Ciencias Económicas :Ing. José Ciriaco Gutiérrez
Contreras

Asesor :Lic. Carlos Alberto Romero

Tribunal Examinador :Licda. Ángela Marina Suárez de
Arias
Licda. Mélida Hernández de Barrera
Lic. Carlos Alberto Romero

Mayo de 2003

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por haberme permitido alcanzar esta meta en mi vida, a la memoria de mi hermano Jorge, a mi hija Alejandra por ser la razón para seguir adelante en momentos difíciles, a mis padres Jorge y Marta Ilda y mi hermana Nazly, por todo el apoyo incondicional brindado a lo largo de este camino y a toda mi familia y amigos por la ayuda y consejos que me brindaron para conseguir este meta.

Alejandro Ernesto.

A Dios todo poderoso quien me ha dado todo su amor y brindado muchas bendiciones, a mi mama Linda quien me dio su apoyo para poder alcanzar esta meta, a la memoria de mi papá José que me encamino a seguir siempre adelante con sus consejos; a mi esposa Nury por todo el amor y la paciencia que tuvo, a mis hijas Tatiana y Andrea, a mis hermanos Karla y Jaime y a todas aquellas personas que me orientaron y ayudaron durante mi formación personal y profesional.

Douglas Roberto.

A Jesús y a la virgen María por las infinitas bendiciones e intercesiones recibidas y por haber materializado todo su amor en mi mamá Teresita, sin quien este triunfo y los que restan no serían posibles; a mi padre y hermanos Pablo, Roberto y Vicky por su constante cariño y apoyo, y a todas aquellas personas que se involucraron incondicionalmente durante mi formación personal y profesional.

Jaime Alfredo

INDICE

INTRODUCCIÓN	i
RESUMEN EJECUTIVO	v
CAPITULO I. GENERALIDADES DEL DISTRITO CUATRO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE METODOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.	
A. GENERALIDADES	1
1. ANTECEDENTES	1
2. INICIATIVA PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	2
3. POLÍTICA DE PARTICIÓN CIUDADANA	3
4. CONVENIO UES - ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR	4
5. LAS ASOCIACIONES COMUNALES	6
5.1 Concepto	6

5.2	Origen	6
5.3	Objetivos	7
5.4	Características	8
5.5	Perfil y atribuciones de los asociados	8
5.5.1	Tipos de asociados	8
5.5.2	Atribuciones de junta directiva	9
5.5.3	Diagnóstico actual del asociado miembro de junta directiva según la ISD	11
5.6	Marco Legal	11
5.6.1	Constitución de la República de El Salvador ..	11
5.6.2	Ley de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro y su reglamento	12
5.6.3	Código Municipal	12
5.6.4	Estatutos de las Asociaciones Comunes del Municipio de San Salvador	13
5.7	Similitudes y diferencias entre las Asociaciones Comunes y las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO)	14
6.	CARACTERISTICAS DEL DISTRITO CUATRO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	16
6.1	Extensión Territorial	16
6.2	Población	17

6.3	Educación	17
6.4	Salud	17
6.5	Seguridad	18
6.6	Riesgo	18
6.7	Recreación	18
6.8	Sectores Organizados	18
6.9	Infraestructura Comunal	19
6.10	Municipalidad	19
B. BASES PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA		
	DE CAPACITACION	19
1.	DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	19
2.	EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION	20
2.1	Concepto de Necesidades de Capacitación	20
2.2	Concepto de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	20
2.3	Beneficios del DNC	21
2.4	Métodos del DNC	21
2.4.1	Técnicas para realizar el DNC	22
2.4.1.1	Ishikawa (espinas de pescado)	22

2.4.1.2 Lluvia de Ideas	22
2.4.1.3 Cuestionario	23
3. EL PROGRAMA DE CAPACITACION	24
3.1 Tipos de objetivos	25
3.1.1 Generales	25
3.1.2 Particulares	25
3.1.3 Terminales	25
3.1.4 Específicos	25
3.1.5 Operacionales	25
3.2 Cédula de Información Didáctica	26
3.3 Métodos, técnicas y medios para la enseñanza ...	26
3.3.1 Métodos	26
3.3.1.1 Definición	26
3.3.1.2 Consideraciones para la selección del método .	27
3.3.1.3 Clasificación de los métodos	27
3.3.2 Técnicas didácticas	28
3.3.3 Medios didácticos	30
3.4 Cédulas de control y seguimiento	31
3.4.1 Cédula de responsabilidades	31
3.4.2 Cédula de información estadística	32
3.4.3 Cédula de costos directos	32

C. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	
DE EMPRESAS	33
1. ADMINISTRACIÓN	33
1.1 Importancia	33
1.2 Concepto	33
2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	35
2.1 Planeación	35
2.2 Organización	40
2.3 Dirección	43
2.4 Control	45
3. TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	48
3.1 Importancia del Comportamiento Organizacional ..	48
3.2 El Liderazgo	49
3.3 La Motivación	53
3.4 Toma de Decisiones	56
3.5 La Comunicación	59
3.6 Los Grupos	62
3.7 Manejo de Conflictos	66
4. FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	69

4.1	Concepto	69
4.2	Objeto	70
4.3	Beneficios	70
5.	ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES	71
5.1	Concepto	71
5.2	Importancia	73
5.3	Beneficios	74

**CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION DE LOS MIEMBROS DE LAS
ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO 4 DEL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

A.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	75
1.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	75
1.1	Objetivo General	75
1.2	Específicos	75
2.	SUJETO DEL ESTUDIO	76

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA .	76
3.1 Determinación del Universo	76
3.2 Determinación del tamaño de la muestra	77
4. HIPÓTESIS	78
4.1 General	78
4.2 Específicas	78
5. METODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	79
5.1 Método de la investigación	79
5.2 Tipo de Investigación	80
5.3 Técnicas de la investigación	80
5.4 Instrumentos para la recolección de información..	82
5.5 Alcances de la Investigación	82
B. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ...	83
1. DEFICIENCIAS OBSERVADAS EN LOS MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES EN LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	83
1.1 Planeación	83

1.2 Organización	84
1.3 Dirección	85
1.4 Control	86
2. DEFICIENCIAS OBSERVADAS EN LOS LIDERES COMUNALES EN LAS AREAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ..	88
2.1 Liderazgo	88
2.2 Motivación	89
2.3 Toma de Decisiones	90
2.4 La Comunicación	91
2.5 Los Grupos	92
2.6 Manejo de Conflictos	93
3. DEFICIENCIAS OBSERVADAS EN LOS LIDERES COMUNALES EN EL AREA DE FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	94
3.1 Formulación y Evaluación de Proyectos	94
4. DEFICIENCIAS OBSERVADAS EN LOS LIDERES COMUNALES EN LAS AREAS DE ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL ..	96
4.1 Ética	96
4.2 Responsabilidad Social	96
4.3 Ambiente Externo	97

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1 Conclusiones	98
5.2 Recomendaciones	99
CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA PARA MIEMBROS COMUNALES DEL DISTRITO 4 DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	
A. DESCRIPCION, IMPORTANCIA, OBJETIVOS Y POLITICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	100
1. DESCRIPCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA	102
2. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DISTRITO 4 DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	104
3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	106
3.1 Objetivo General	106
3.2 Objetivos Específicos	106
4. POLITICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	107

5. PERFIL DEL FACILITADOR	109
5.1 Características profesionales	110
5.2 Características personales	110
5.3 Funciones	111
B. MODULOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	112
1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	112
1.1 Justificación	112
1.2 Objetivos	112
1.2.1 Objetivo general	112
1.2.2 Objetivos específicos	113
1.3 Contenido Temático	113
1.4 Plan instruccional para el módulo del proceso administrativo	117
2. FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS	130
2.1 Justificación	130
2.2 Objetivos	130
2.2.1 Objetivo General	130
2.2.2 Objetivos Específicos	130

2.3	Contenido Temático	131
2.4	Plan instruccional para el módulo de formulación y evaluación de proyectos	133
3.	ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	136
3.1	Justificación	136
3.2	Objetivos	136
3.2.1	Objetivo General	136
3.2.2	Objetivos Específicos	136
3.3	Contenido Temático	137
3.4	Plan instruccional para el módulo de ética y responsabilidad social	138
C.	EVALUACION Y CONTROL	141
1.	EVALUACION DEL PARTICIPANTE	141
1.1	Características de las actividades de evaluación	141
1.2	Técnicas de evaluación a utilizar	142
1.3	Actividades de evaluación propuestas	142
1.3.1	Observación del desarrollo personal y social ...	143
1.3.2	Dominio de los conceptos aprendidos	143

1.4 Evaluación de la actividad formativa	145
2. CONTROL DE DATOS ESTADISTICOS	146
D. BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA AL FACILITADOR	148
BIBLIOGRAFIA	vi
ANEXOS	

INTRODUCCION

Los seres humanos forman parte de una o más organizaciones durante toda su existencia: familia, universidad, equipo deportivo, iglesia, empresa, etc. y aunque cada una de ellas difiere mucho entre sí, todas tienen en común un propósito claramente definido.

La administración, es una de las actividades más importantes del ser humano y más antigua y cotidiana de lo que usualmente se cree. Desde que el hombre comenzó a formar grupos para cumplir propósitos que no podía alcanzar individualmente - o por lo menos no eficientemente - la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales en pro de un mismo objetivo. En efecto, la administración permite lograr una coordinación tal que aproveche al máximo la capacidad de los individuos al trabajar en grupos.

Uno de los autores que expone estos aspectos en su definición de administración es Harold Koontz al decir que "es un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Desde 1997, estas premisas han tomado relevancia en la forma de gobernar de la Alcaldía Municipal de San Salvador, quienes desde un principio estaban sabedores que era imposible gobernar eficientemente a más de 500,000 personas (dado los escasos recursos con los que cuentan los gobiernos locales) sin contar con un esquema de gobierno que incentivara la participación en la búsqueda de soluciones específicas de cada sector de la población. Así, en ese mismo año se creó lo que se llama la Política de Participación Ciudadana, que tenía como objetivo el propiciar diferentes espacios, instrumentos y mecanismos que posibilitaran el involucramiento de la población del municipio de San Salvador en las distintas formas de participación para contribuir a la democracia, transparencia, eficiencia y desarrollo local.

La Política de Participación Ciudadana incentivó (y sigue incentivando) el nacimiento de las asociaciones comunales conformadas por un grupo de personas residentes en una misma comunidad y cuyo objetivo es generalmente enfrentar en forma organizada los problemas y necesidades concretas que enfrentan las comunidades, tales como: las condiciones inadecuadas de vivienda, falta de servicios básicos, la

insuficiente o inexistente infraestructura comunal, la falta de seguridad pública, la falta de actividades recreativas y culturales entre otras. Para esto, las asociaciones se encargan de analizar la realidad social identificando las causas y las consecuencias principales de los problemas de la comunidad; además, tienen la responsabilidad de participar en la elaboración de posibles vías de solución e implementar acciones destinadas al logro del bien común de la comunidad.

Las responsabilidades asignadas a estas organizaciones se contradicen profundamente con la realidad, en un estudio realizado por la comisión ciudadana distrital Iniciativa Social para la Democracia se reconoce que "no se cuenta con líderes capacitados". El mismo estudio propone también la alternativa de desarrollar un "programa de capacitación y formación de líderes" para cubrir estas deficiencias.

El estudio que se presenta a continuación, toma de base las necesidades reales de capacitación de estos líderes en temas básicos de la administración de empresas, formulación y evaluación de proyectos y ética y responsabilidad social, para diseñar un programa de capacitación que garantice transmitir los conocimientos que estas personas necesitan

para desempeñar eficientemente sus funciones en los puestos que ocupan dentro de las asociaciones comunales, traduciendo a su vez en beneficio de sus comunidades.

RESUMEN EJECUTIVO

El primer capítulo brinda una noción general del entorno de desarrollo del trabajo, tales como: reseña histórica de la alcaldía municipal de San Salvador, hasta la formación de los diferentes distritos del mismo, generalidades y bases legales de las asociaciones comunales, conceptos básicos de la capacitación, teorías, conceptos, importancia y beneficios de las diferentes materias administrativas que se ejercen en las organizaciones y con mayor énfasis en las asociaciones comunales, así como también se describe la política de participación ciudadana implementada por el gobierno municipal de la alcaldía de San Salvador, que brinda un marco referencial del porque el distrito cuatro del municipio de San Salvador se interesa por que las asociaciones comunales sean autosuficientes en su funcionamiento y realización de actividades.

En el segundo capítulo se presentan las hipótesis, metodología y resultados del estudio de campo realizado en las comunidades pertenecientes al distrito número cuatro del municipio de San Salvador.

El tercer capítulo presenta la propuesta del programa de capacitación sustentado en los resultados obtenidos del estudio de campo.

Este programa permitirá brindar a los líderes comunales los conocimientos y habilidades administrativas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

Los programas diseñados para cada área contienen: objetivos generales y específicos, los temas y subtemas a impartir, las metodologías recomendadas para ello y los recursos con los que se debe contar para la impartición de cada uno de los temas de capacitación.

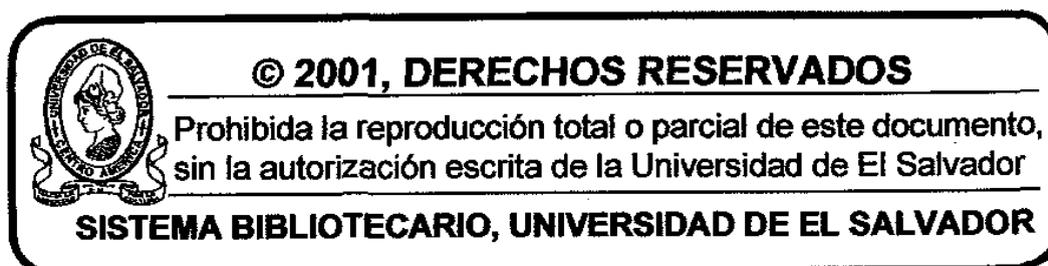
Para la elaboración del programa se seleccionaron los temas más relevantes de algunas materias de la carrera de administración de empresas, en las que se enmarcan las principales actividades de las organizaciones, principalmente asociaciones comunales, áreas tales como: El proceso administrativo, Formulación y evaluación de proyectos y Ética y responsabilidad social.

Se recomienda además una metodología de implementación del programa que como complemento del mismo ayude a establecer

las condiciones óptimas, para que el resultado al final del proceso sea acorde a las expectativas, tanto de los participantes como de la unidad de proyección social del distrito cuatro del municipio de San Salvador.

También se recomienda el proceso de seguimiento de los programas de capacitación, que verifiquen la asimilación de los conocimientos y su posterior puesta en práctica; de no ser así, brindará información que permitirá modificar los programas a fin de eliminar los obstáculos que no permitieron la asimilación e implementación de lo recibido durante el proceso de capacitación.

Todo esto como garantías para el funcionamiento de la propuesta y continuidad del programa para todas las asociaciones comunales que surjan a partir de la implementación del mismo.



CAPITULO I

**GENERALIDADES DEL DISTRITO CUATRO DEL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE METOLOGÍAS DE
CAPACITACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

D. GENERALIDADES

1. ANTECEDENTES

Desde la época colonial, el municipio de San Salvador se ha caracterizado por ser un polo de desarrollo tanto comercial como social, por lo tanto, no está exento de ciertos fenómenos que tradicionalmente acompañan a las grandes metrópolis alrededor del mundo. Uno de los más importantes son los grandes asentamientos poblacionales, conocidos también como "cinturones de pobreza", formados por una serie de comunidades ubicadas en los lugares periféricos de las grandes urbes y que se caracterizan por el escaso nivel de desarrollo urbano, económico y social. Estos factores son los generadores, a su vez, de la aparición de los peores males de las sociedades contemporáneas como lo son la prostitución, la delincuencia, la drogadicción, etc.

Como una agravante a esta problemática, los gobiernos locales (en especial los de países latinoamericanos y

asiáticos) no poseen la capacidad de satisfacer las necesidades de estas comunidades, dado los limitados recursos con los que cuentan. Surge entonces la necesidad de ordenar y organizar estos asentamientos con el fin de integrarlos al proceso de toma de decisiones y ejecución de sus propias acciones de desarrollo.

2. INICIATIVA PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

En El Salvador, la municipalidad de San Salvador se convierte en pionera en el tema del desarrollo comunal, al adentrarse a partir de 1997 en un proceso de cambios estructurales de los cuales surgen las siguientes iniciativas¹:

- a) La subdivisión del municipio en cinco distritos como antesala y primer paso de una política y un proceso de descentralización municipal y desconcentración de servicios (actualmente existen 7 distritos municipales)
- b) La celebración de un cabildo abierto en siete sesiones zonales.

¹Política de Participación Ciudadana del Gobierno Municipal de San Salvador, 1998-200. Alcaldía Municipal de San Salvador, pagina # 5 y 6, San Salvador.

- c) La organización de mesas distritales donde se encuentren representadas las organizaciones de vecinos de cada uno de los distritos.
- d) La concreción de concertaciones permanentes y coyunturales con diversas organizaciones ciudadanas (gremiales, universidades, ONG'S, etc.) alrededor de temáticas como medio ambiente, reordenamiento, etc.

Estas y otras iniciativas propiciaron el desarrollo de una política que asegurara la inclusión de todos los sectores en el nuevo esquema de gobierno.

3. POLÍTICA DE PARTICIÓN CIUDADANA

Como se menciona anteriormente, la Política de Participación Ciudadana surge de la necesidad de desarrollar un plan estructurado y coherente de participación, que permita promover la democratización y el fortalecimiento de la cultura organizativa y participativa de la sociedad civil.

Se entiende por participación ciudadana como "el involucramiento en distintos niveles y formas, de los ciudadanos, así como de las organizaciones e instituciones que los agrupan, en el proceso de toma de decisiones y

ejecución de acciones de desarrollo"².

La política de participación ciudadana tiene como objetivo el propiciar diferentes espacios, instrumentos y mecanismos que posibiliten el involucramiento de la población del municipio de San Salvador en las distintas formas de participación para contribuir a la democracia, transparencia, eficiencia y desarrollo local.

4. CONVENIO DE COOPERACION INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR - ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

La política de participación ciudadana expresa como uno de sus objetivos específicos el desarrollo de proyectos co-ejecutables y la movilización de recursos con otras organizaciones e instituciones del municipio, que se traduce en la búsqueda de espacios que servirán para que la municipalidad establezca alianzas interinstitucionales que permitan sumar la participación de otros sectores (medios, comerciantes, profesionales, religiosos, educativos, etc.) y abordar coordinadamente soluciones a problemas específicos.

² Política de Participación Ciudadana del Gobierno Municipal de San Salvador, 1998-2000. Alcaldía Municipal de San Salvador, pagina # 4-5, San Salvador.

La Universidad de El Salvador de acuerdo con su misión de formar integralmente profesionales comprometidos con el desarrollo humano y el progreso de El Salvador a través de las funciones de Docencia, Investigación y Proyección Social firma el 24 de agosto de 2000, en conjunto con la Alcaldía Municipal de San Salvador, el Convenio de Cooperación Institucional Universidad de El Salvador - Alcaldía Municipal de San Salvador que surge luego de la identificación de intereses comunes para la ejecución de programas conjuntos de cooperación institucional, técnicos y de proyección social dentro del Municipio de San Salvador.

El convenio referido tiene los objetivos siguientes:

- a) Desarrollar los programas y los proyectos necesarios para su operativización.
 - b) Aunar esfuerzos orientados a la búsqueda de soluciones a problemas específicos del municipio de San Salvador.
 - c) Gestionar conjuntamente a nivel nacional e internacional cooperación financiera y técnica para desarrollar los programas y proyectos de cooperación en las áreas de interés común mencionados y otros que surjan posteriormente.
-

5. LAS ASOCIACIONES COMUNALES

5.1 Concepto

De acuerdo al Código Municipal Explicado, las asociaciones comunales son organizaciones sociales constituidas por ciudadanas y ciudadanos que habitan en un lugar determinado del territorio de un municipio y que están interesadas por el bienestar de su comunidad, sea ésta un barrio, un cantón, una colonia o un caserío³.

5.2 Origen

Las asociaciones comunales generalmente nacen para enfrentar en forma organizada los problemas y necesidades concretas que afectan a las comunidades, tales como: las condiciones inadecuadas de vivienda, la falta de servicios básicos, la insuficiente o inexistente infraestructura comunal, la falta de seguridad pública, la falta de actividades recreativas y culturales entre otras. Para esto, las asociaciones se encargan de analizar la realidad social identificando las causas y las consecuencias principales de los problemas de la comunidad; además,

³ Código Municipal Explicado/ FUNDAUNGO, fundación Friedrich Ebert Stiftung. 2ª edición. San Salvador, El Salvador.:FUNDAUNGO. 2004, pag. 110

tienen la responsabilidad de participar en la elaboración de posibles vías de solución e implementar acciones sociales en beneficio de las comunidades.

5.3 Objetivos

Los estatutos de las asociaciones comunales del municipio de San Salvador en su artículo 2, presentan los siguientes objetivos, bajo los cuales funcionará toda asociación comunal⁴:

- a) Motivar y participar en el estudio y análisis de los problemas y necesidades de la comunidad.
- b) Impulsar la búsqueda de soluciones, la formulación y ejecución de proyectos que procuren y contribuyan al desarrollo de la comunidad.
- c) Fomentar el espíritu de colaboración principalmente de los miembros de la asociación en el desarrollo de los planes y proyectos de la misma.
- d) Velar porque los proyectos aprobados se cumplan en los términos establecidos por la ley.
- e) Trabajar en forma armónica con los planes de desarrollo local y regional, así como colaborar con la ejecución de los mismos, especialmente cuando se trate de proyectos

⁴Estatutos de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Salvador (obra citada), pag. 2

que conlleven al beneficio directo de los habitantes de la comunidad.

5.4 Características

De acuerdo a los estatutos de las asociaciones comunales del municipio de San Salvador, las características de dichas asociaciones son las siguientes⁵:

- a) Son de naturaleza apolítica, no lucrativa, de carácter democrático y no religiosa.
- b) Las constituyen personas residentes en una misma área geográfica (comunidad, barrio, colonias, cantones, caseríos, etc.)
- c) Las personas que la integran participan de algún rasgo, interés, objetivo o función común.
- d) Cuentan con sus propios principios y normas que la rigen (estatutos)
- e) Pueden ser legalizadas y representadas formalmente (personalidad jurídica)

5.5 Perfil y atribuciones de los asociados

5.5.1 Tipos de asociados

⁵Estatutos de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Salvador (obra citada), p ag. 3

Las asociaciones comunales reconocen dos tipos de asociados: activos y honorarios.

Los asociados activos son aquellos que expresen por escrito su voluntad de pertenecer a una determinada asociación comunal; para ello deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser persona natural;
- b) Ser mayor de quince años de edad y
- c) Ser residente en la comunidad.

Cualquier asociado activo tiene el derecho de integrar la junta directiva de la asociación a la que pertenece con el único requisito de ser mayor de 18 años, no así el Presidente, el Secretario de Asuntos Legales y el Secretario de Finanzas; quienes deberán ser mayores de 21 años.

Los asociados honorarios podrán ser personas naturales o jurídicas que por haber realizado una destacada labor en la comunidad o brindado una ayuda significativa a la misma, la Asamblea General les otorgue la calidad de tales.

5.5.2 Atribuciones de junta directiva

Los estatutos de las asociaciones comunales del municipio de San Salvador en su capítulo VI, artículo 24 señalan a la

junta directiva como el ente administrador de dichas asociaciones, y a los miembros que la integran como responsables del manejo financiero de las mismas en pro del desarrollo de obras de beneficio comunal.

Dentro de las atribuciones que las asociaciones otorgan a los directivos se listan entre otras:

- a) La honesta administración del patrimonio de la asociación.
- b) Propiciar la optimización de los activos de la asociación y procurar el incremento de los mismos.
- c) Coordinar e impulsar actividades y proyectos de beneficio social.
- d) Elaborar los planes de trabajo, presupuestos y dar seguimiento a la buena ejecución de ambos.
- e) Impulsar y motivar a la participación ciudadana⁶.

Estas y otras atribuciones exigen de los líderes la capacidad de desarrollar planes y presupuestos sobre los cuales basar sus proyectos sociales; de organizarse y coordinar actividades de beneficio social; de liderar, dirigir y motivar a las bases para la participación y velar por la correcta ejecución del plan de trabajo.

5.5.3 Diagnóstico actual del miembro de junta directiva

En contraposición al punto anterior, y como una seria y fundamental deficiencia, la comisión ciudadana distrital Iniciativa Social para la Democracia (ISD), en su documento Evento de Presentación de la Propuesta Ciudadana Distrito Cuatro reconoce en su eje temático denominado *Educación, Cultura y Recreación* numeral tres, que "no se cuenta con líderes capacitados"⁷ (ver anexo #1). Este mismo estudio menciona a su vez la alternativa de desarrollar un "programa de capacitación y formación de líderes"⁸.

5.6 Marco Legal.

5.6.1 Constitución de la República de El Salvador

El derecho del ciudadano salvadoreño a la libre asociación se encuentra expresado en el artículo 7, inciso primero de la Constitución de la República; y establece el "derecho de asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito"⁹.

⁶ Estatutos de las asociaciones comunales (obra citada), pagina 8

⁷ Comisión Ciudadana Distrital, Iniciativa Social para la Democracia(ISD). Evento de presentación de propuesta ciudadana distrito cuatro. San Salvador, 19 de febrero de 2000. Página 8

⁸ IDEM

⁹ Corte Suprema de Justicia. Constitución de la Republica de El Salvador 1983. Reformar 1991, 1992. Corte Suprema de Justicia, 2ª edición, San Salvador 1992. Pagina 5.

5.6.2 Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro y su reglamento.

Que tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro (Art. 1, Capítulo I)¹⁰.

En esta ley se regulan los siguientes aspectos:

- a) Constitución y registro de miembros,
- b) Obtención de Personería Jurídica,
- c) Administración del patrimonio,
- d) Registro,
- e) Disolución y liquidación, e
- f) Infracciones, sanciones, recursos y procedimientos.

5.6.3 Código Municipal

El Título IX, capítulo II, artículos 118 al 125 del Código Municipal expresan los derechos y deberes de los habitantes de las comunidades al constituirse como una asociación comunal, siendo los más importantes:

- a) Derecho a ser reconocidas como sujetos jurídicos por el Consejo Municipal (Art.119)

¹⁰ Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Ley de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro y su reglamento. Editorial Jurídica Salvadoreña. 7ª edición, enero 2001. Página 6.

- b) Requisitos para la constitución, obtención de personalidad jurídica y registro de la asociación (Art. 120 y 121)
- c) Derecho de las asociaciones comunales a participar en los programas estatales y municipales de beneficio general o comunal (Art. 123 y 124)
- d) Responsabilidad de cooperación comunal en el apoyo y solución de problemas locales a través de algunos de sus miembros o de sus representantes (Art. 125)¹¹.

5.6.4 Estatutos de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Salvador

Los Estatutos de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Salvador regulan cinco aspectos fundamentales para el funcionamiento las asociaciones comunales¹²:

- a) La Naturaleza y el objeto de la asociación comunal.
- b) Los asociados integrantes: clases, requisitos, registro, deberes y obligaciones.
- c) Asamblea General: convocatorias, celebración de sesiones ordinarias y extraordinarias, atribuciones.

¹¹ Código Municipal explicado (obra citada), pagina 121

¹² Estatutos de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Salvador (obra citada)

- d) Junta Directiva: estructura, atribuciones de la junta directiva, funciones de sus miembros, junta de vigilancia, etc.
- e) Aspectos legales: patrimonio, control y fiscalización interna, modificación de estatutos, disolución y liquidación.

5.7 Similitudes y diferencias entre las Asociaciones Comunales y las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO)

En los numerales anteriores se expresa el derecho que tienen todos los ciudadanos a asociarse libremente para cualquier fin lícito, de allí que las asociaciones comunales a las que se hace referencia en este trabajo no sean las únicas existentes. Entre otros tipos de asociaciones que puedan existir, se hace necesario distinguir las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO) de las asociaciones a que se hace referencia en este trabajo, debido principalmente a la importancia de aquellas en cuanto a la cantidad de personas que aglutinan.

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal o ADESCO's se definen como "los conjuntos de habitantes de una determinada localidad urbana o rural (...), que integran una entidad permanente y aúnan iniciativas, voluntades,

esfuerzos y acciones en persecución del objetivo común de elevar las condiciones económicas y sociales de la comunidad”¹³

En términos conceptuales, las ADESCO's persiguen los mismos objetivos que las asociaciones comunales a las que hace referencia este estudio; también tienen por ley los mismos derechos y obligaciones. Su principal diferencia radica en la relación de las ADESCO's con las autoridades locales: las asociaciones comunales a las que se refiere este estudio, están integradas dentro de un esquema de desarrollo comunal sustentado en la política de participación ciudadana impulsada por la Alcaldía Municipal de San Salvador. Por otra parte, las ADESCO's surgen mucho antes de este proceso de integración local, debido a la urgente necesidad de organización de las comunidades para exponer de manera concreta sus solicitudes ante los gobiernos locales u otras instituciones e impulsadas directamente por el Ministerio de Gobernación.

¹³ Ley de Desarrollo de la Comunidad. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Título II, Capítulo I, Art. 9. Diario Oficial 238.

6. CARACTERISTICAS DEL DISTRITO CUATRO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

En el marco de la política de participación ciudadana que la Alcaldía Municipal de San Salvador viene impulsando desde 1997, es constituido, el 9 de febrero de 1999, el distrito cuatro como parte de la estrategia de desconcentración de los servicios que ésta municipalidad presta a la población.

La siguiente caracterización del distrito cuatro, es un breve resumen del estudio "Diagnóstico Situacional del Distrito Cuatro" elaborado en los meses de Febrero-Abril de 2000, por la Alcaldía Municipal de San Salvador en conjunto con otras instituciones:

6.1 Extensión Territorial

El distrito cuatro posee una extensión de 10.88 Km², que comprende los siguientes sectores geográficos: Alameda Manuel Enrique Araujo, Quebrada La Mascota, 49a avenida sur, Autopista al Aeropuerto de Comalapa, Urbanización La Cima I, II, III y IV. Limita con los municipios de San Marcos, Panchimalco y Antiguo Cuscatlán.

6.2 Población

Un total de 42,250 personas (3,883 hab/km²) residen dentro de los límites del distrito cuatro, quienes están distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO DE DISTRIBUCION POR SEXO Y EDADES

Rango	Femenino		Masculino		Total			
	#	%	#	%	#	%		
0-24 años	11,408	50.2%	9,793	50.2%	21,201	50.2%		
25 - 59 años	9,133	40.2%	7,839	40.2%	16,972	40.2%		
60 años o más	2,194	9.6%	1,883	9.6%	4,077	9.6%		
Totales	#	22,735	19,515	42,250	%	53.8%	46.2%	100.0%

6.3 Educación

Existen un total de 19 instituciones educativas en el sector, las cuales están clasificadas de la siguiente manera:

Instituciones	Cantidad
Parvularia	6
Primaria	5
Tercer ciclo y bachillerato	5
Bachillerato	1
Técnico	1
Universitario	1
Total	19

6.4 Salud

El Distrito cuatro cuenta con 1 unidad de salud y 1 hospital privado.

6.5 Seguridad

Actualmente operan dos puestos de la PNC ubicados en la colonia Roma y sector La Cima; además existe un puesto del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) ubicado en las oficinas de la delegación distrital cuatro.

6.6 Riesgo

El 76% de las comunidades están amenazadas por algún tipo de riesgo entre los que se mencionan: contaminación ambiental (59%), deslizamiento de tierra (29%), falta de obras de protección (25%), inundaciones (18%) y árboles por caer (12%)

6.7 Recreación

Se identifican 3 Instalaciones deportivas completas (Estadio Cuscatlán, Parque de Pelota y Canchas de Fútbol Rápido "Chapupo Rodríguez"), 4 canchas en comunidades y 8 en colonias, 30 parques y zonas verdes.

6.8 Sectores Organizados

Los principales sectores con los que trabaja la Alcaldía Municipal de San Salvador son: a)Comunal, b)residencial, c)vendedores ambulantes y estacionarios, d)juventud y

e)mujeres. Cabe destacar que el 76% de las comunidades tiene representación en la mesa distrital.

6.9 Infraestructura Comunal

El sector comunal cuenta con un total de 10 casas comunales para las 21 comunidades y 3 para las zonas residenciales.

6.10 Municipalidad

Cuenta con una delegación de la Alcaldía Municipal en donde opera el distrito cuatro con un total de 104 funcionarios asignados para desarrollar las labores municipales que incluye 6 promotores sociales, los cuales atienden a los diferentes sectores de la vida distrital.

E. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Capacitar es hacer apto a un individuo para el desarrollo eficiente de las funciones y tareas a él encomendadas, instruyéndolo en los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para ello.

La capacitación es de suma importancia ya que permite a la organización disminuir costos, acelerar los procesos, incrementar la productividad, etc. Todo ello debido a la inversión que se realiza en el desarrollo del capital humano, brindándole los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño de cada puesto de trabajo. Además es una forma de garantizar que nuestros productos, servicios o los objetivos que la organización persiga serán logrados a través de una mejor forma de realizar las actividades, luego de haber brindado a los miembros de la organización los procesos de capacitación.

2. EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)

2.1 Concepto de Necesidades de Capacitación

Las necesidades de capacitación pueden definirse como aquellas deficiencias en el desempeño o carencia de habilidades, conocimientos y aptitudes para desarrollar una tarea o acción, que puedan ser satisfechas por medio de acciones formativas en orden lógico y sistemático.

2.2 Concepto de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un miembro de la organización y que le impiden desempeñar con eficiencia las funciones a él encomendadas.

2.3 Beneficios del DNC

Entre los beneficios más importantes que presenta el DNC podemos mencionar:

- a) Ahorra tiempo y dinero.
- b) Las acciones formativas se realizan sobre bases sólidas y realistas.
- c) Sustenta problemas reales y concretos

d) Permite una evaluación costo / beneficio más objetiva.

2.4 Métodos del DNC

Las necesidades de capacitación pueden ser detectadas a través de tres diferentes métodos, los cuales dependen del enfoque que quiera dársele al estudio. Estos métodos están basados en:

- a) La resolución de problemas (evaluación de la organización),
- b) Los individuos puesto-persona (evaluación de las actividades del puesto) o
- c) El desempeño (evaluación del desempeño)

Estos métodos no son excluyentes entre sí, sino por el contrario pueden ser complementarios. Cada uno de estos métodos se vale de diferentes técnicas para lograr obtener el DNC, entre estas podemos mencionar las técnicas de Ishikawa y lluvia de ideas, que se recomiendan para ser utilizadas en organizaciones grandes y medianas; otras técnicas como la entrevista y el cuestionario se recomienda utilizarlas en organizaciones pequeñas.

2.4.1 Técnicas para realizar el DNC

2.4.1.1 Ishikawa (espinas de pescado)

Esta técnica consiste en construir un diagrama similar al esqueleto de un pescado en cuya línea principal se escribe el problema a tratar, y en las líneas que se derivan de ésta, los factores y subfactores más importantes que inciden en él. De aquí podría concluirse que uno de esos factores es la necesidad de capacitación en un aspecto específico y claro, es por ello que este método se utiliza para la solución de problemas en la organización.

2.4.1.2 Lluvia de Ideas

Esta técnica consiste en la formación de grupos de análisis, en los cuales se sigue el proceso siguiente: se elige un tema, proceso o problema de la organización, luego se pregunta al grupo cual puede ser la mejor forma de eficientarlo o solucionarlo según sea el caso. Luego se anotan cada una de las respuestas de los participantes y posteriormente, cuando todos han expresado sus ideas, se procede a filtrarlas con todo el grupo analizando la coherencia, la factibilidad y la relación que tiene la idea con el tema o problema tratado. Por medio de este procedimiento se logra concluir las razones o los cursos de acción del tema tratado, uno de los cuales puede ser un proceso de capacitación.

2.4.1.3 Cuestionario

La técnica del cuestionario consiste en la elaboración de preguntas que al ser respondidas por los miembros de la organización brinden una idea de cuáles son las deficiencias que estos pueden tener en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes que son necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo.

De la realización del DNC se obtiene como resultado las respuestas a distintas interrogantes del proceso de capacitación, tales como: ¿En qué capacitar? ¿A quién capacitar? ¿Cuánto capacitar? ¿Cuándo capacitar? ¿Para qué capacitar?. Las repuestas a estas interrogantes servirán para las etapas de planeación, organización, ejecución y evaluación de los programas de capacitación.

3. EL PROGRAMA DE CAPACITACION

Luego de realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación, los resultados obtenidos se agrupan y pasan a formar los diferentes programas de capacitación con los cuales se cubrirán las necesidades, estos a su vez integran el plan general de capacitación.

El plan general de capacitación por tanto podrá contener más de un programa y cada programa de capacitación puede ser agrupado en base al objetivo principal de los temas.

El programa de capacitación deberá contener la siguiente información:

- a) Justificación
- b) Objetivos didácticos
- c) Importancia para la organización
- d) Políticas a seguir para garantizar los resultados
- e) Perfil del facilitador
- f) Cédula de Contenido temático
- g) Métodos de enseñanza a utilizar
- h) Actividades de evaluación y seguimiento

3.1 Tipos de objetivos

3.1.1 Generales

Corresponden a los objetivos del plan general de la organización. Estos objetivos buscan que la capacitación de los miembros de la organización sea congruente con los que la organización desea en conjunto.

3.1.2 Particulares

Estos se redactan después de realizar la detección de necesidades de capacitación. Estos objetivos describen los resultados esperados por las diferentes áreas o procesos principales de la organización.

3.1.3 Terminales

Son los objetivos que definen el cambio de conducta al término de un evento.

3.1.4 Específicos

Establecen el cambio de conducta esperado al término de cada tema.

3.1.5 Operacionales

Establecen cambios de conducta al final de cada subtema.

3.2 Cédula de información didáctica (anexo #2)

La cédula de información didáctica constituye el plan de desarrollo de la sesión de capacitación. En ella se plasma una secuencia u orden lógico en que los temas deberán ser tratados con el fin de lograr la óptima comprensión y asimilación del contenido propuesto. Esta cédula contiene información del nombre del curso al que se refiere el tema que será tratado, el contenido temático del curso, el

objetivo específico de cada tema, la duración en horas que cada tema tendrá y el orden lógico que llevará la temática.

Estas cédulas deben irse llenando para cada programa de capacitación puesto que son herramientas útiles en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde la planeación hasta el seguimiento de los programas.

3.3 Métodos, técnicas y medios para la enseñanza

3.3.1 Métodos

3.3.1.1 Definición

Los métodos de enseñanza en formación profesional, se refieren a los modos, caminos o reglas que se utilizan para obtener un cambio en el comportamiento del participante, que potencie, mejore, etc., su nivel de calificación para desempeñar una actividad productiva¹⁴.

3.3.1.2 Consideraciones para la selección del método

Para seleccionar los métodos que se van a aplicar en una unidad de aprendizaje, se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

¹⁴ Insaforp, Fundamentos para la supervisión y asesoría metodológica en acciones participativas. San Salvador, El Salvador. 2001. Pag. 10.

- a) Los objetivos de aprendizaje que nos indican la operación o actividad a dominar por el participante.
- b) Los participantes que van a estar en el proceso de aprendizaje.
- c) Los conocimientos y habilidades del facilitador para aplicar con efectividad un método concreto.
- d) La situación de formación: entorno, lugar, espacios, recursos disponibles para utilizar el método (técnicas y medios didácticos)
- e) La duración de la unidad de aprendizaje.

3.3.1.3 Clasificación de los métodos

Desde un punto de vista global los métodos didácticos se pueden clasificar en tres niveles¹⁵:

- a) Lógicos. Están relacionados con el tipo de razonamiento: inductivo ó deductivo, que se pide al participante ejercite durante el proceso de aprendizaje
- b) Enseñanza individualista. El proceso de formación se centra en el participante, el facilitador trabaja de manera personalizada; facilita el aprendizaje, porque orienta, informa, recomienda tecnologías, aplica actividades y técnicas de evaluación adecuadas para cada

¹⁵ Insaforp (obra citada) pagina 1, anexo 2.

participante. Este tipo de método es eficaz cuando se quiere asegurar el dominio de una destreza compleja.

c) Psicopedagógicos. Facilitan la implicación personal del participante, más conocidos y utilizados cuando impartimos un curso de formación a un grupo de participantes adultos. Existen diferentes tipos de métodos bajo esta clasificación, cuyas diferencias radican en la mayor o menor asimilación, participación o aplicación de los conocimientos por parte del participante (ver cuadro IA)

3.3.2 Técnicas didácticas

Las técnicas didácticas o técnicas de grupo son ejercicios, prácticas, actividades e "instrumentos" o "herramientas" que utilizamos para aplicar una metodología activa y participativa. Ayudan a desarrollar la dinámica de

CUADRO IA. METODOS PSICOPEDAGOGICOS PARA LA ENSEÑANZA

Método	Características	Basado en:
Expositivo	Se basa en la comunicación de información o conocimientos del facilitador al participante. El facilitador actúa con el poder que le da tener la información y el participante acepta esta autoridad y adopta una actitud pasiva.	La reacción del participante
Demostrativo	El participante es formado en la organización misma por el supervisor o jefe inmediato, quien ha sido previamente capacitado para impartir "los conocimientos y destrezas básicos" al participante.	La reacción del participante
Activos- Participativos	El participante se involucra directamente en el proceso de aprendizaje a través de la investigación personal, el contacto directo con el problema planteado y las experiencias de los miembros del pequeño grupo de trabajo al que pertenece. Existen dos métodos que reúnen esta característica: De Descubrimiento: Se basa en el descubrimiento que hace el participante por si mismo de conocimientos y aptitudes determinadas, guiado por la acción del instructor. Interrogativo ó Interactivo: La comunicación participante-facilitador se realiza a través de sucesivas preguntas sobre el contenido teórico y las practicas realizadas en el aula	La acción del participante

aprendizaje porque buscan liberar el potencial, la capacidad creativa del participante para dar solución a los problemas planteados y a nuevas oportunidades¹⁶.

Para elegir una técnica adecuada, debemos hacerlo en función de:

¹⁶ Insaforp. Obra citada, pagina 11

- a) Los objetivos,
- b) La madurez y formación de los integrantes del grupo,
- c) El tamaño del grupo y ambiente físico en que se desarrolla la acción, y
- d) El método que se está empleando.

Algunas de las técnicas más conocidas son:

- a) Tormenta de ideas, que tiene por objeto generar y analizar ideas para decidirse por la mejor.
- a) Debate dirigido, cuyo objetivo es fomentar la participación y expresión de conocimientos.
- b) Estudio de casos, con el cual se pretende aprender a razonar un problema y lograr su solución.
- c) Juego de roles, que tiene por objeto representar un papel o simular una situación para aprender a analizar las cosas desde otras perspectivas.

3.3.3 Los medios didácticos

Los medios didácticos son los recursos que nos pueden servir para aplicar una técnica concreta en el ámbito de un método de aprendizaje determinado. En otras palabras,

ayudan a enseñar y facilitan al participante el logro de los objetivos de aprendizaje¹⁷.

Entre los medios didácticos más utilizados podemos mencionar los documentos impresos, pizarra, retroproyector, equipo audiovisual, equipo o instrumentos de la especialidad que se enseña, etc.

Para elegir el medio más adecuado para facilitar el aprendizaje se debe tomar en cuenta dos consideraciones:

- a) Nuestro conocimiento y el dominio técnico didáctico del medio que vamos a utilizar.
- b) El medio debe ayudar a conseguir el objetivo de aprendizaje.

3.4 Cédulas de seguimiento y control

3.4.1 Cédula de Responsabilidades (ver anexo #3)

Esta cédula contiene información del nombre del curso al que se refiere, quien será el instructor o facilitador del tema, cuáles serán las áreas de la organización que participarán, quien será el responsable técnico, es decir, del equipo que se utilizará, y cual será la fecha de ejecución o realización del curso. Esta información

¹⁷ Insaforp. Obra citada, pagina 10

servirá para realizar la planeación de los recursos materiales y humanos a utilizar.

3.4.2 Cédula de información estadística (ver anexo #4)

En esta cédula se anota el nombre del curso, el número de participantes en el curso, el número de grupos integrados, la duración real del curso en horas, el nombre del instructor y el número de participantes mujeres y hombres. Esta información es útil para elaborar controles de asistencia por género para el otorgamiento de constancias de participación y el tiempo real invertido en el desarrollo de cada curso.

3.4.3 Cédula de costos directos (ver anexo #5)

La cédula de costos directos contiene información general acerca del curso (nombre del curso y número de participantes) y de su costo en dólares (pago de honorarios, costo de materiales, costo de logística, etc.) Esta información es sumamente útil para los procesos de presupuestación de futuros cursos de capacitación.

F. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1. ADMINISTRACION

1.1 Importancia

Los seres humanos forman parte de una o más organizaciones durante toda su existencia: familia, universidad, equipo deportivo, iglesia, empresa, etc. y aunque cada una de ellas difiere mucho entre sí, todas tienen en común un propósito claramente definido.

La administración, es una de las actividades más importantes del ser humano y más antigua y cotidiana de lo que usualmente se cree. Desde que el hombre comenzó a formar grupos para cumplir propósitos que no podía alcanzar individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales en pro de un mismo objetivo.

1.2 Concepto

La administración es un concepto tan amplio que se vuelve difícil formular una definición que incluya toda su dimensión; sin embargo, existen tres elementos claves que la conceptualizan:

- a) Establecimiento de un objetivo. Todas las personas u organizaciones se "mueven" y encauzan sus esfuerzos tras un objetivo o meta claramente identificado, esta es precisamente una de las principales características de la administración: lograr un objetivo predeterminado. El éxito de la administración dependerá del grado en que se alcancen estos objetivos.
- b) Coordinación de esfuerzos individuales. La administración permite lograr una coordinación tal que aproveche al máximo la capacidad de los individuos al trabajar en grupos. La administración garantiza el logro de metas que de manera individual no pudieran ser alcanzados o bien, sin la eficiencia necesaria.
- c) Enfoque de proceso. La administración es un proceso sistemático que se desarrolla en por lo menos 4 funciones básicas: planeación, organización, dirección y control.

Uno de los autores que expone estos aspectos en su definición de administración es Harold Koontz al decir que "es un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente

objetivos específicos"¹⁸. El mismo autor se amplía más adelante al mencionar que la administración se aplica en todo nivel y tipo de organizaciones al hacer énfasis en que los administradores deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Los tres elementos claves son validados por James Stoner al definir la administración como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas"¹⁹.

2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1 Planeación

En una organización, para llevar a cabo las tareas de organizar, dirigir y especialmente controlar, es necesario que existan planes que las encausen o den dirección y propósito a las mismas hacia el logro de sus objetivos.

¹⁸ Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial MC Graw Hill, 11a Edición. 1998, pag. 6.

¹⁹ Stoner James, Freeman R. Edward, Gilbert Jr Daniel. Administración- Editorial Prentice Hall, sexta edición. 1996, pag. 7.

2.1.1 Concepto

James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert Jr, coinciden en definir la planeación como un proceso para seleccionar los objetivos y metas de una organización, y determinar las acciones más convenientes para cumplirlos a través del proceso de toma de decisiones²⁰.

Otros autores como George Steiner incorporan a este concepto la revisión del desempeño y el establecimiento de mecanismos de retroalimentación para enfatizar el nexo entre las tareas de planeación y control²¹.

La planeación se concibe como el punto de partida de la administración de cualquier organización, ya que se fija un puente entre el punto donde se está y donde se desea ir, dirigiendo así los esfuerzos del personal hacia los resultados deseados.

2.1.2 Objeto

Sin planes no se puede organizar debidamente al personal ni a los recursos; incluso no se puede tener una idea clara de qué organizar. Sin un plan no se puede dirigir con

²⁰ Stoner James, Freeman R. Edward, Gilbert Jr Daniel. Administración- Editorial Prentice Hall, sexta edición. 1996, pag. 290.

seguridad ni saber cuando y donde un proyecto se desvía del camino. La planeación eficaz contribuye puntualmente a:

- a) Fijar la atención en los objetivos. La planeación permite a las organizaciones precisar sus objetivos principales y establecer prioridades.
- b) Minimizar costos de operación. Al establecer la ruta más conveniente para el logro de los objetivos evita que se destinen los recursos a otras actividades que no están dentro de lo planeado.
- c) Garantizar y facilitar la toma de decisiones. Proporciona guías claras para la toma de decisiones en todos los niveles ejecutivos y además garantiza que se seleccionarán aquellos cursos de acción que ayuden a enfrentar con mayor probabilidad de éxito las situaciones futuras.
- d) Fijar parámetros de medición. Al establecer objetivos verificables se estructura una medida para evaluar la manera en que se están alcanzando las metas de la organización.

2.1.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que conlleva una planeación eficaz en las organizaciones tenemos:

²¹ Koont'z Harold, Weihrich Heinz.. (obra citada), pag. 247

- a) Diagnostica la situación actual de la empresa. Obliga a las organizaciones a realizar un análisis de las posibles oportunidades o amenazas futuras e identificar la posibilidad de aprovecharlas (o hacerles frente)
- b) Asegura que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas.
- c) Orienta el pensamiento de los responsables de tomar decisiones. Establece los límites y lineamientos generales de la toma de decisiones, indicando cuales decisiones se pueden tomar y cuales no dentro de la organización.
- d) Selecciona la mejor de una serie de estrategias (curso de acción) para cumplir los objetivos establecidos. Determinan los cursos de acción a seguir y la asignación de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos preestablecidos de la organización.
- e) Asegura la congruencia de los planes por área con los objetivos, visión y misión. Los planes de los departamentos principales y subordinados serán más precisos si se formulan sobre la base de los objetivos de la empresa y las metas que de ella se derivan.

- f) Asegura la congruencia de los planes a corto plazo con los de largo plazo. Esto se refiere a que si las estrategias establecen la meta general y el curso de acción de las organizaciones, los planes operativos ofrecen los detalles necesarios para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.
- g) Define el tiempo en que se deben ir desarrollando las actividades y/o proyectos. Especifica los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo, así como también la unidad o persona responsable que las llevará a cabo y el orden en que serán programadas las actividades.
- h) Programa los egresos (gastos) y en que se va a invertir. Determinación formal y cuantitativa de los recursos que se utilizarán para la consecución de los proyectos a realizar dentro de un plazo determinado.
- i) Establece parámetros para medir la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades (tiempos, recursos, resultados, desempeño, etc.), lo que permite medir resultados y emprender acciones preventivas y correctivas.

2.2 Organización

Es indudable que las personas trabajan en conjunto más efectivamente, si saben que parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones.

2.2.1 Concepto

El proceso de organizar denota precisamente la forma en que el trabajo se diseña y se asigna entre los miembros de una organización de modo que se logren eficientemente sus metas.

James Stoner sostiene que organizar es "determinar la forma más conveniente de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización tomando en cuenta sus planes estratégicos y su capacidad administrativa-tecnológica para poner en práctica dichos planes a la luz de los factores del entorno"²².

En efecto, el organizar permite diseñar un sistema de trabajo que determine quién realizará cuáles tareas, quién será responsable de que resultados y la forma en que cada

²² Stoner James, Freeman R. Edward, Gilbert Jr Daniel. (obra citada), pag. 345

responsable se coordinará para no olvidar las metas de la organización.

2.2.2 Objeto

El propósito fundamental de una adecuada estructura organizacional es "establecer un sistema formal de funciones a desempeñar por los individuos a fin de que éstos puedan colaborar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos empresariales"²³. En palabras más simples, lo que persiguen los administradores al organizar se resumen en 4 aspectos básicos:

- a) Identificar y clasificar las actividades requeridas.
- b) Agrupar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas
- c) Asignar cada grupo de actividades a un administrador responsable, dotado de la autoridad necesaria para supervisarlas.
- d) Estipular la coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

2.2.3 Beneficios

Dentro de los beneficios implícitos en el proceso de la *Organización* tenemos:

- a) Especialización laboral. Al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas y simples, y agruparlas según su naturaleza, la productividad total tiende a multiplicarse. Además las personas tienen la oportunidad de elegir o ser asignados a puestos que se ciñan a sus talentos, intereses y aptitudes personales.
- b) Definición de la autoridad. Las relaciones de autoridad son los factores que hacen posible la organización, facilitan las actividades departamentales, permiten la coordinación entre departamentos y hace que los individuos sean capaces de comprometerse o responsabilizarse por el logro de los objetivos.
- c) Definición del tramo de administración más adecuado. Permite determinar el tamaño más adecuado de una organización basado en el alcance de sus funciones actuales, el grado óptimo de control de las operaciones y la agilidad de respuesta ante cambios del entorno.
- d) Coordinación. Sin coordinación, los individuos perderían de vista sus papeles dentro de la organización y perseguirían los intereses de su departamento a expensas de las metas de la organización.

²³ Koontz Harold, Wehrich Heinz.. (obra citada), pag. 247

2.3 Dirección

Koont'z sostiene que el desarrollo adecuado de las funciones administrativas de planear, organizar y controlar son insuficientes si los administradores no saben dirigir a la gente bajo su cargo ni comprenden los factores humanos presentes en las operaciones de la empresa²⁴.

2.3.1 Concepto

Podemos definir la función de dirección como un proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales²⁵.

Sin embargo, es de agregar que dirección implica sobre todo influir en las demás personas comprendiendo los factores humanos presentes como las necesidades y objetivos personales, tan importantes para el personal como las metas lo son para la organización.

2.3.2 Objeto

El propósito básico que persigue la dirección de personas es crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto en favor del cumplimiento

²⁴ Koontz Harold, Weihrich Heinz. (obra citada), pag.498

²⁵ Koontz Harold, Weihrich Heinz. (obra citada), pag. 498

de objetivos comunes; para lograrlo, los administradores deben de ayudar a dichos individuos a darse cuenta que pueden utilizar su potencial para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades y lograr su realización personal.

2.3.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que conlleva *La Dirección* en las organizaciones tenemos:

- a) Motivación del individuo. Un administrador que se preocupa por motivar a sus subordinados los está induciendo a alcanzar un alto desempeño en favor de la empresa.
 - b) Trabajo en equipo. Un grupo de personas trabajando sobre un propósito común puede resultar - si son conducidos y empleados debidamente - en mayor motivación, más atinada solución de problemas y mayor productividad.
 - c) Comunicación eficaz. Contribuye a que la información fluya más ágilmente y sin problemas de interpretación o interferencia en los niveles organizacionales, dentro y entre los departamentos.
-

2.4 Control

Ningún administrador sería capaz de garantizar el logro de las metas predefinidas en la etapa de planeación, si no cuenta con herramientas y procesos que le permitan medir el avance en el conseguimiento de tales metas y obtener información para corregir el mal desempeño. Esta es la función administrativa de control.

2.4.1 Concepto

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich el control "Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos"²⁶.

James Stoner lo define así: "Es un proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas"²⁷.

El control está íntimamente relacionado con la etapa de la planeación. Es esencial para llevar a cabo un buen control sobre el desempeño de las actividades críticas, que en la

²⁶ Koontz Harold, Weihrich Heinz. (obra citada), pag: 498

²⁷ Stoner James, Freeman R. Edward, Gilbert Jr Daniel. (obra citada), pag. 610

etapa de planeación se hayan definido metas u objetivos medibles y verificables cuantitativa y/o cualitativamente.

2.4.2 Objeto

Un administrador debe estar consciente de que no importa que tan buenos hayan sido formulados los planes, estos pueden desviarse en el transcurso de su ejecución. James Stoner plantea que el propósito del control es entonces asegurar que se está avanzando, satisfactoriamente, hacia las metas y de que se están usando sus recursos de manera eficiente. El mismo autor también sostiene que la función de control va más allá de los factores internos de la organización al sostener que el control también se requiere para vigilar los cambios del ambiente y sus repercusiones en el avance de la organización²⁸.

La índole cambiante de la competencia obliga a los administradores a usar la función de control para responder a las amenazas o las oportunidades en el ambiente y detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones.

El proceso básico de control pretende determinar los siguientes aspectos:

- a) Establecer normas y parámetros de medición basados en los planes predeterminados.
- b) Medir el desempeño y examinarlo basándose en las normas y parámetros predeterminados.
- c) Corregir las variaciones encontradas entre el plan y lo real.

No obstante, la función de control no debe interpretarse como una herramienta "apaga incendios"; mas bien, debe utilizarse con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

2.4.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que conlleva *El Control* en las organizaciones tenemos:

- a) Puntos críticos del control. El control eficaz exige identificar aquellos aspectos claves de la unidad o de la organización que deben funcionar con eficacia para lograr la excelencia en el desempeño de la ejecución.
- b) Establecimiento de normas. El control obliga a los administradores a establecer normas de control ya sea estas físicas, de costos, financieras o intangibles.

²⁸ Stoner James, Freeman R. Edward, Gilbert Jr Daniel. (obra citada), pag. 610-612

- c) Retroalimentación. Muchos sistemas se controlan a sí mismos por medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas y activa cambios.
- d) Control con corrección anticipante. Un control eficaz, además de brindar retroalimentación, permite establecer un sistema que indique, con tiempo para emprender acciones correctivas, que surgirán problemas si no se hace algo en el momento (control dirigido al futuro)
- e) Benchmarking (evaluación comparativa) Este tipo de sistema de control permite a las organizaciones establecer normas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

3. TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1 Importancia del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras, sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de la organización.

Para poder lograr un alto nivel de eficacia a través de objetivos propuestos, es importante en primer lugar, conocer el papel que juegan las organizaciones internamente y que medidas utilizan para poder realizar el trabajo eficientemente; es decir, la manera en que las empresas manejan los componentes del comportamiento organizacional como la motivación del personal, el poder del liderazgo, la comunicación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, etc., para poder alcanzar las metas.

Para esto es importante conocer cual es el papel que tiene cada componente sobre los cuales esta constituido el comportamiento organizacional.

3.2 El Liderazgo

En todas las organizaciones existen lideres. Pueden encontrarse en grupos formales e informales, pueden ser administradores o no. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otras personas para la acción.

Debido a esto el liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, puesto que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Por lo tanto una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

3.2.1 Concepto

El liderazgo es definido por Koontz y Weihrich, como: "el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales"²⁹.

De acuerdo a Stephen Robbins "el liderazgo significa la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas"³⁰.

Dentro del concepto de liderazgo, radican una serie de factores comunes entre sí; es así pues, que la esencia del liderazgo lo constituyen *los seguidores*. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición que tiene la gente a seguirla.

²⁹ Koontz Harold, Weihrich Heinz. (obra citada). pag. 532

³⁰ Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional teoría y practica. Editorial Prentice Hall, séptima edición, 1996, pag 412

3.2.2 Objeto

El papel del liderazgo que ejercen los directivos, puede ser visto como un factor importante para todos los miembros que integran la organización; dichos representantes deben de saber proponer en base a las necesidades de sus representados y actuar eficientemente en la ejecución de los objetivos propuestos, que sean de beneficio tanto para la organización como para cada uno de sus miembros.

Así, los líderes que conforman las organizaciones deben de tener las habilidades necesarias para poder utilizar de una manera eficiente los recursos y poder alcanzar las metas de la organización con ayuda mutua de los que la integran; entonces, dependiendo de la conducta que tenga el líder y cuales sean los fines reales de este dependerá del buen cumplimiento de los objetivos que persiguen.

El liderazgo debe ejercer ciertas funciones, como las de apoyo, resolución de problemas y relación de funciones. Este es el trabajo del líder para que los grupos puedan llevar a cabo sus actividades de manera efectiva, además, establece la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces, alinean a la gente al comunicarle esta visión y a inspirarla para lograr vencer los obstáculos,

orientan a los miembros de la misma al logro y alcance de las metas. El liderazgo debe también determinar la forma en la cual se llevarán a cabo las actividades dentro de la comunidad, debe motivar al grupo y crear en ellos un espíritu de unidad para lograr que las metas de la organización sean las que ellos necesitan.

3.2.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que conlleva el liderazgo en las organizaciones tenemos:

- a) Orienta a los miembros a desarrollarse dentro de la organización. Los líderes son los encargados de integrar a los miembros y hacer que estos participen en la consecución de las metas de la organización.
- b) Sirve de guía para la toma de decisiones. Ya que los líderes tienen la facultad de poder decidir cual es la opción que beneficiará al logro de los objetivos de la organización.
- c) Guía a las organizaciones al logro de los objetivos propuestos. Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta a seguir.
- d) Genera un ambiente de confianza dentro de las organizaciones. En este sentido, es importante que los líderes sean transparentes al informar a los miembros

que integran la organización, como están siendo llevadas a cabo las metas de la organización.

- e) Ayuda al cambio de las organizaciones a través de la dirección. Las organizaciones sociales requieren de líderes consistentes, con actitud y pensamientos claros y firmes con capacidad moral, intelectual, emocional y física, informado y actualizado de sus conocimientos, con voluntad de participación, cooperación y cambio, que predique con el ejemplo y esté al frente de la organización.
- f) Ayuda a fomentar los valores de los miembros de la organización. El líder infunde los valores dentro del grupo, ya que este es el que tiene la responsabilidad de transmitirles el ejemplo y darles a conocer cuales son los hábitos de conducta ideales dentro de la organización.

3.3 La Motivación

En las actividades que realizan todas las personas siempre existe un por qué de cierta conducta, es decir tienen un motivo para comportarse de cierta manera. Así por ejemplo un buen gerente para conseguir los objetivos y las metas de la organización necesita conocer qué motiva a los empleados. Dentro de las organizaciones, los líderes o

representantes necesitan conocer la forma de motivar a sus compañeros o vecinos para organizarse efectivamente y así poder resolver cualquier problema que se presente.

3.3.1 Concepto

Harold Koontz define la motivación como: "un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares"³¹.

Stephen Robbins la define como: "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual"³².

La motivación incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido al cumplimiento de una meta.

3.3.2 Objeto

La motivación es un factor importante a considerar dentro de cualquier organización, pues hablamos de la voluntad de realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas.

³¹ Koontz Harold, Wehrich Heinz. (obra citada), pag. 501

³² Robbins Stephen. Comportamiento (obra citada), pag 212

La motivación toma en cuenta algunos factores claves para crear en los miembros de la organización un espíritu motivador:

- a) Fomentar la participación de los miembros. Es importante tomar en cuenta la participación de todos los miembros de la organización, ya que de esta manera se logra que estos se comprometan a alcanzar las metas propuestas. Además, esta es la mejor manera de poder hacer sentir a los miembros de la comunidad que son importantes dentro del grupo y que estos pueden llegar a tener mas autonomía en las decisiones de los líderes.
- b) El reconocimiento al logro de los objetivos alcanzados. Como en todas las organizaciones, se espera que cuando los trabajadores alcanzan las metas, esto esperan un reconocimiento, ya sea este: económico, felicitaciones por escrito, verbales, etc. Esto hace sentir motivado al individuo y lo llena de satisfacción interior que lo hace estar automotivado y disponible a colaborar en cualquier otra actividad.

Así pues, para ser enteramente eficaces y para producir consecuencias importantes en sus organizaciones los líderes deben inspirar y motivar a sus seguidores, creando en ellos

una visión personal y un compromiso encaminado al cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

3.3.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que conlleva la motivación en las organizaciones tenemos:

- a) Satisface necesidades. Mantener motivado al individuo es ayudarlo o brindarle formas de poder lograr satisfacer sus necesidades, lo que traerá tanto beneficios para él como para la organización.
- b) Interviene en el desempeño del personal.
- c) Sirve como instrumento que permite ordenar las relaciones laborales dentro de la organización.
- d) Ayuda a determinar cuales son las necesidades reales de los miembros de la organización.

3.4 Toma de Decisiones

Cada uno de nosotros suele tomar tantas decisiones en el curso normal del día a día por lo que podemos tender a considerar al proceso de toma de decisiones como un acto simple y relativamente poco complicado. Solo cuando nos enfrentamos a una decisión muy difícil, cuando nos cuesta mucho trabajo decidirnos, comenzamos a apreciar la

complejidad del proceso que sigue una persona para tomar una decisión respecto a un curso apropiado de acción³³.

3.4.1 Concepto

Una de las responsabilidades que llevan consigo las posiciones de dirección es la de tomar decisiones, ya que por medio de estas se contribuye directamente al éxito o fracaso de una organización.

Los autores James Stoner y Charles Wankel definen la toma de decisiones como "un proceso que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema en concreto"³⁴.

Para otros autores como: Robert Kreitner y Angelo Kinicki implica "identificar y elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado final que se desea"³⁵.

3.4.2 Objeto

³³ Blum Milton, Naylor James. Psicología Industrial. Editorial Trillas Mexico, Segunda reimpresión, 1981 pag. 642

³⁴ Stoner James, Wankel Charles. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, s.a. tercera edición, 1989, pag 101

³⁵ Kreitner Robert, Kinicki Angelo. Comportamiento de las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill, tercera edición, 1997, pag. 323

La clave para comprender el proceso de la toma de decisiones radica en el hecho de comprender el problema que ha creado la necesidad de que se tome una decisión. El no definir y comprender adecuadamente el problema de la toma de decisiones es lo que provoca las mayores dificultades al momento de optar por un curso de acción a seguir.

La toma de decisiones contribuye puntualmente a:

- a) Investigar la situación. Define claramente el problema, diagnostica las causas e identifica los objetivos de la decisión.
- b) Desarrollar alternativas. Busca alternativas creativas.
- c) Evaluar alternativas y elegir la mejor disponible. Cada alternativa debe evaluarse críticamente, de acuerdo con sus resultados finales y sus consecuencias y elegir la alternativa más conveniente a la organización.
- d) Implementar la decisión y monitorearla. Cuando se ha elegido la mejor alternativa y puesto en práctica.

3.4.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que conlleva una Toma de Decisiones eficaz en las organizaciones tenemos:

- a) Fomenta la participación del grupo para desarrollar varias alternativas. Esto se logra mediante la aplicación de técnicas como la lluvia de ideas, ya que

todos los miembros proponen alternativas de solución, de manera espontánea.

- b) Minimiza costos de operación. Al seleccionar la mejor alternativa la organización reduce los gastos y el tiempo de obtención de las metas propuestas.
- c) Orienta a la obtención de las metas de la organización. Todas las decisiones que se dan dentro las organizaciones tienen como fin el cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

3.5 La Comunicación

La comunicación es una herramienta básica en el proceso de dirección; los líderes deben y necesitan estar en constante contacto con los miembros de su organización para comunicar metas y recibir retroalimentación del desarrollo de los planes y objetivos trazados.

3.5.1 Concepto

De acuerdo a Robert Kreitner y Angelo Kiniki la comunicación se define como: "el intercambio de información entre un emisor y un receptor y la inferencia (percepción) de su significado entre las personas involucradas"³⁶.

La comunicación según Koont'z "es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla"³⁷.

3.5.2 Objeto

Toda función o actividad de gestión involucra alguna forma de comunicación, ya sea directa o indirecta. Los directivos de la organización, cuando planifican y organizan o cuando dirigen o lideran, están en comunicación con otros o a través de otros.

La comunicación eficaz contribuye puntualmente a:

- a) Controlar el comportamiento de los miembros de la organización. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento de todos los miembros que la conforman.
- b) Fomentar la motivación. Dando apoyo a los miembros en como realizar las actividades, lo bien como las están desarrollando y como podrían hacerlo mejor.
- c) Proporcionar un escape para la expresión emocional. Por medio de la comunicación podemos expresar nuestros sentimientos para la satisfacción de necesidades

³⁶ Kreitner Robert, Kinicki Angelo. (obra citada), pag. 400

³⁷ Koontz Harold, Weihrich Heinz. (obra citada), pag. 588

sociales; así como también, nuestra conformidad o disconformidad ante cualquier situación.

- d) Proporcionar la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones. Al transmitir los mensajes para identificar y evaluar opciones alternativas.

3.5.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que conlleva una Comunicación eficaz en las organizaciones tenemos:

- a) Representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control.
- b) Disminuye los conflictos dentro de la organización. Si la comunicación es efectiva, se evitan malos entendidos entre los miembros de la organización.
- c) A través de la comunicación se dan a conocer las actividades que tiene que realizar cada miembro de la organización. Ya que por medio de la comunicación se entabla una relación entre emisor-receptor para definir las responsabilidades a cumplir dentro de la organización.
- d) Facilita la información. Al utilizar determinados canales de comunicación ya que la hace más eficiente,

con lo cual se evitan situaciones como la pérdida de tiempo.

- e) Crea un clima de comprensión dentro de la organización. Definiendo a los miembros que la integran a través de una efectiva comunicación, cuál es el propósito que tiene la organización.
- f) Persuade y consigue cambios organizacionales. Por medio de la comunicación se puede lograr un cambio en la conducta, actitudes y valores de los miembros que integran la organización, creando en ellos gente eficiente y productiva para la empresa.
- g) Desarrolla una alta confianza mutua. Los grupos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, personalidad y la capacidad de los demás.

3.6 Los Grupos

Los grupos constituyen una faceta ineludible en la vida moderna. Se forman con frecuencia equipos de estudiantes universitarios para proyectos académicos, los directivos forman parte de comités de planificación de productos y de grupos de trabajo para la productividad, las organizaciones productivas no pueden producir sin reunir a individuos en

grupos y equipos³⁸, ya que sin la formación de estos no les fuera posible alcanzar al máximo las metas propuestas.

3.6.1 Concepto

De acuerdo a Stephen Robbins el grupo se define como: "dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos"³⁹.

Robert Kreitner y Angelo Kinicki coinciden en que el grupo "lo forman dos o más individuos que interactuando libremente comparten ciertas normas colectivas y tienen una identidad común"⁴⁰.

Vemos pues que dentro de los conceptos antes mencionados hay una variable en común: para conformar un grupo los integrantes deben compartir un mismo fin u objetivo.

3.6.2 Objeto

a) Son especialmente potentes en la modificación de conductas, actitudes y valores y en el disciplinamiento

³⁸ Kreitner Robert, Kinicki Angelo. (obra citada), pag. 254

³⁹ Robbins Stephen. (obra citada), pag. 294

⁴⁰ Kreitner Robert, Kinicki Angelo. (obra citada), pag. 254

- de los miembros. Establecen lineamientos que cambien el comportamiento de los miembros dentro de la organización
- b) Son útiles para la toma de decisiones y para la negociación. Ya que los miembros que integran la organización, pueden aportar diferentes perspectivas al proceso de toma de decisiones y guiarlo a la obtención de mejores decisiones.
 - c) Influyen en los patrones de comunicación de los miembros. Ya que la comunicación fluye libremente para todos los integrantes del grupo
 - d) Cuando las interacciones grupales son eficaces pueden influir en la motivación. Si los miembros del grupo participan en el establecimiento de objetivos que logran la satisfacción de necesidades existentes, es probable que se comprometan más profundamente con el cumplimiento de metas grupales.
 - e) El liderazgo debe concebirse en el contexto de los procesos grupales, ya que es importante para el ejercicio de todas las funciones administrativas, y en particular para la función de dirección.
 - f) Pueden ser útiles para la evaluación de los aspectos administrativos de la organización. Al trabajar en equipo son capaces de poder identificar problemas y proponer soluciones correctivas en la organización.

3.6.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que conlleva la integración de grupos eficaces en las organizaciones tenemos:

- a) Brindan satisfacción social a los miembros. Al orientar sus esfuerzos a la consecución de las metas que beneficiaran a los integrantes y a la organización.
- b) Aumentan la cooperación y el trabajo en equipo. Estimulan la ayuda en las actividades a realizar entre los miembros (trabajo conjunto)
- c) Los grupos dan seguridad. Forman sindicatos para velar por la seguridad de los miembros de la organización.
- d) Ofrecen acrecentamiento de la autoestima. Por medio del reconocimiento y aceptación de los miembros que los integran.
- e) Sus miembros comparten una o más metas. Poseen metas en común y se benefician tanto ellos como la empresa al alcanzarlas.
- f) Requieren de la interacción y comunicación entre sus miembros. De esta manera facilitan y coordinan las acciones de los miembros.
- g) Los miembros de un grupo asumen ciertas funciones. Cada miembro del grupo cumple ciertas funciones y cada uno ayuda al desarrollo de las actividades de la organización.

h) Los grupos desarrollan normas. Las cuales se refieren a las conductas esperadas de los miembros de los grupos

3.7 Manejo de Conflictos

Los conflictos pueden ser un serio problema dentro de las organizaciones, ya que por medio de estos se puede interferir verdaderamente el desempeño de las actividades que se realizan diariamente, así como también lleva a la pérdida de muchos buenos empleados.

3.7.1 Concepto

Stephen Robbins define el conflicto como "un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o esta por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima"⁴¹.

Otros autores como James Stoner y Charles Wankel definen el conflicto como "un desacuerdo entre dos o más miembros de la empresa, debido al hecho de que deben de compartir recursos escasos o realizar actividades en conjunto; también puede originarse del hecho de que poseen estatus, metas, valores o ideas diferentes"⁴².

⁴¹ Robbins Stephen. (obra citada), pag. 505

⁴² Stoner James, Wankel Charles. (obra citada), pag. 434

3.7.2 Objeto

Todos nosotros debemos enfrentar conflictos en nuestra vida personal y en las actividades de la organización. Gran parte de los conflictos que experimentamos surgen de la forma en que comunicamos nuestros anhelos, necesidades y valores a los demás. En ocasiones nos comunicamos con claridad pero las otras personas tienen diferentes necesidades, en otras, nos comunicamos mal y el conflicto surge porque los demás nos malinterpretan. No obstante, la negociación nos puede ayudar a manejar los conflictos de todo tipo, de manera más satisfactoria para las partes⁴³.

La negociación "es un proceso en el cual interactúan dos partes por medio de diversos canales de comunicación, para resolver un conflicto en forma conjunta"⁴⁴.

Un manejo de conflictos eficaz contribuye puntualmente a:

- a) Que una de las partes considere que sus intereses dependen de la otra.
- b) Aumentar el grado de confianza que se tengan las partes involucradas.

⁴³ Stoner James, Ffreman R. Edward, Gilbert Jr Daniel. (obra citada), pag. 590-591

⁴⁴ Stoner James, Ffreman R. Edward, Gilbert Jr Daniel. (obra citada), pag. 591

- c) Desarrollar la capacidad de una parte para comunicar con claridad y convencer o coaccionar de que acepte su punto de vista.
- d) Esclarecer las metas y los intereses de las partes.

3.7.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que genera poder manejar efectivamente los conflictos en las organizaciones tenemos:

- a) Reducción de costos de operación. Al establecer los lineamientos más convenientes para el logro de los objetivos, evita que se den situaciones que difieran en las actividades que no están dentro de lo fijado.
- b) Ayuda a mantener la armonía de los miembros de la organización. Hay una relación más estrecha y confiable de los integrantes de la organización.
- c) Ayuda a mantener un clima favorable dentro de la organización. Sin conflictos, los factores de la organización no se verían afectados ante situaciones problemáticas, ya que es el individuo y su interacción con el entorno laboral el que determinará el clima organizacional.

4. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

A lo largo de su vida, cada individuo desarrolla proyectos aún sin saber que en ese preciso instante esta desarrollándolo. Quizás no nos demos cuenta porque desconocemos la parte metodológica de la ejecución del proyecto que permite desarrollarlo de una manera lógica y sistemática. Por esta razón, cuando ya se conocen las bases y la metodología de la formulación y evaluación de proyectos, esta puede ser aplicada en diversos eventos de la vida, como el comprar un carro, la adquisición o ampliación de una vivienda, etc., que constituyen proyectos en los que se debe evaluar todos los aspectos que permitan tomar la mejor decisión basada en criterios metodológicos.

4.1 Concepto

Según Nassir y Reinaldo Sapag Chain "un proyecto no es mas ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que y tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana."⁴⁵

⁴⁵ Stoner James, Ffreman R. Edward, Gilbert Jr Daniel. (obra citada), pag. 591

4.2 Objeto

La formulación y evaluación proyectos tiene como objetivo primordial el designar recursos para las ideas o iniciativas de inversión, a través de un análisis sistemático y metodológico de los diferentes aspectos económicos que intervienen en la puesta en marcha y ejecución de estas ideas o iniciativas de inversión.

Para el caso de proyectos de inversión social el objeto es determinar los beneficios y/o implicaciones negativas que puede tener una determinada inversión de la comunidad, considerando los costos y beneficios directos, los indirectos e intangibles y los aspectos externos que se producen.

4.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que genera la Formulación y Evaluación de Proyectos en las organizaciones tenemos:

- a) Establece si realmente existe una población a la cual servirá y beneficiará la ejecución del proyecto.
- b) Ayuda a definir si un proyecto puede ser llevado a cabo basado en los posibles costos y beneficios que se generan del mismo.

- c) Permite una mejor asignación y distribución de los recursos materiales, económicos y humanos con que se cuenta para la ejecución del proyecto.
- d) Permite saber la cuantía de los recursos económicos a utilizar en el proyecto y si será necesario buscar otras fuentes externas.
- e) Establece el tamaño ideal del proyecto para que no se desperdicien, ni hagan falta recursos.
- f) Permite establecer los posibles beneficios futuros para los interesados, ya sean económicos o en algunos casos sociales.

5. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

5.1 Concepto

La responsabilidad social de las organizaciones puede definirse como "la seria consideración del impacto de las acciones de las compañías en la sociedad"⁴⁶.

James Stoner la define como "lo que hace la organización y que afecta a la sociedad en la que existe"⁴⁷.

⁴⁶ Koontz Harold, Wehrich Heinz. (obra citada). 62

⁴⁷ Stoner James, Ffreman R. Edward, Gilbert Jr Daniel. (obra citada), pag. 106

El primer concepto lleva ligado un aspecto esencial dentro de la definición de responsabilidad social como lo es la proactividad. En efecto, ser responsables socialmente no es simplemente reaccionar al enfrentarse a presiones externas, mas bien significa incluir dentro de los planes de la organización la posición de la misma con respecto a su sensibilidad con la sociedad, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para materializarla.

En cuanto al término ética, esta se entiende como "el estudio de los derechos y las obligaciones de las personas, de las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones y de la esencia de las relaciones personales"⁴⁸.

La ética empresarial tiene que ver con la verdad y la justicia y posee muchos aspectos como las expectativas de la sociedad, las relaciones públicas, la competencia leal, la publicidad, la honestidad, el respeto a los derechos individuales, etc.

⁴⁸ Stoner James, Freeman R. Edward, Gilbert Jr Daniel. (obra citada), pag. 106

Ética y responsabilidad social son conceptos que se refieren, fundamentalmente, a la calidad de nuestras relaciones en la sociedad a través del tiempo.

5.2 Importancia de la ética y la responsabilidad social

Las organizaciones y más específicamente los administradores, normalmente operan en una sociedad plural, donde muchos grupos organizados representan diversos intereses. Cada uno de estos grupos impacta en mayor o menor grado en los demás, y en condiciones ideales, ninguno de ellos ostenta una excesiva cantidad de poder.

El ambiente externo afecta a todas las organizaciones sean estas privadas, gubernamentales, religiosas, educativas, etc. e incluye factores de índole económica, tecnológica, social, políticos y legales. Estos factores representados por distintos grupos, tienen la capacidad de ejercer una influencia restrictiva en los planes y operaciones de una organización.

El administrador eficaz debe considerar el entorno organizacional al momento de planear, y sus decisiones operativas deben también evaluarse a la luz de su impacto en los diferentes grupos de la sociedad

5.3 Beneficios

Dentro de los beneficios que genera la ética y la responsabilidad social en las organizaciones tenemos:

- a) Fomenta los valores dentro de la organización. Pueden influir en las relaciones de los miembros de la organización
- b) Otorga a la persona el espacio que necesita para actuar. Le concede el derecho o la libertad para poder desarrollarse dentro de la organización.
- c) Hace más estrechas las relaciones humanas en la organización.
- d) La participación social crea una imagen pública favorable para la organización.
- e) Ayuda a prevenir problemas sociales por medio de la participación de las organizaciones.

CAPITULO II
DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE LOS
MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO CUATRO
DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1 Objetivo General

La investigación pretende determinar las necesidades de capacitación que presentan los miembros comunales del distrito 4 del municipio de San Salvador en el área de la administración de empresas.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar el nivel de escolaridad alcanzado por los miembros comunales.
- b) Determinar las necesidades de capacitación que presentan los miembros comunales en las áreas de:
 - El Proceso Administrativo.
 - Comportamiento Organizacional.
 - Formulación y Evaluación de Proyectos.

- Ética y Responsabilidad Social.
- c) Obtener otro tipo de información necesaria que facilite la realización de un análisis de las necesidades de capacitación observadas en los miembros comunales.
- d) Determinar en base a los resultados obtenidos, la mejor manera posible de desarrollar en ellos las habilidades que necesitan para poder desempeñarse eficientemente.

2. SUJETO DE ESTUDIO

Los directivos y líderes de aquellas comunidades que presenten una junta directiva legalmente constituida o en proceso de constitución y que pertenezcan al distrito cuatro de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.1 Determinación del Universo

El universo está conformado por 124 directivos que integran las distintas comunidades que conforman el distrito cuatro del municipio de San Salvador⁴⁹.

⁴⁹ Franco Osmin, Martínez, Carlos Roberto. Diagnostico Situacional de Distrito Cuatro de la Alcaldía Municipal de San Salvador, San Salvador elaborado entre febrero y abril de 2000.

3.2 Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se tomó en cuenta el total de los directivos que se mencionan anteriormente.

Como la población que se estudio es finita se utilizó la siguiente fórmula:

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

Para hacer uso de esta fórmula y asignar valores a las diferentes variables, se partió de los resultados publicados por estudios previos, relacionados con este tema y desarrollados entre 1998 y 2000. Basados en esos resultados se asignó a la presente investigación una probabilidad de éxito del 93.75% y un 6.25% de probabilidad de fracaso. Para asegurar la confiabilidad de los resultados se trabajo con un nivel de confianza del 90% en los resultados y un error máximo de 4.5 puntos porcentuales. Partiendo de estas premisas, la muestra se determinó de la siguiente manera:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo (124 directivos comunales)

e = Máximo error posible de la muestra

Q = Probabilidad de rechazo

P = Probabilidad de éxito

Z = Nivel de confianza

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.9375)(0.0625) \times 124}{(0.045)^2(124-1) + (1.96)^2(0.9375)(0.0625)}$$

n = 59 Directivos comunales

4. HIPÓTESIS

4.1 Hipótesis general

Las personas que ocupan actualmente cargos de directivos dentro de las Asociaciones Comunales del distrito cuatro del municipio de San Salvador, carecen de los conocimientos teóricos de algunas áreas de la administración de empresas.

4.2 Hipótesis específicas

a) Las personas que ocupan actualmente cargos de directivos dentro de las Asociaciones Comunales del distrito cuatro del municipio de San Salvador, carecen de los conocimientos teóricos sobre el proceso administrativo.

- b) Las personas que ocupan actualmente cargos de directivos dentro de las Asociaciones Comunales del distrito cuatro del municipio de San Salvador, carecen de los conocimientos teóricos sobre comportamiento organizacional.
- c) Las personas que ocupan actualmente cargos de directivos dentro de las Asociaciones Comunales del distrito cuatro del municipio de San Salvador, carecen de los conocimientos teóricos sobre Formulación y Evaluación de Proyectos.
- d) Las personas que ocupan actualmente cargos de directivos dentro de las Asociaciones Comunales del distrito cuatro del municipio de San Salvador, carecen de los conocimientos sobre Ética y Responsabilidad Social.

5. METODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Método de la investigación

En la investigación se utilizó el método científico, porque este garantiza la objetividad de la información obtenida a través de los datos recopilados, para ello se hizo necesario utilizar el análisis, ya que para detectar las

necesidades de capacitación de los líderes comunales se requiere determinar los conocimientos teóricos que ellos presentan en algunas áreas de la administración de empresas.

5.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación realizada es exploratoria, ya que se investigaron las deficiencias que presentan los miembros comunales en el conocimiento teórico de algunas de las materias de la administración de empresas, esto para determinar las posibles necesidades de capacitación.

5.3 Técnicas de la investigación

Debido a que el diseño de un programa de capacitación de esta naturaleza, requiere del análisis de las funciones que deben de realizar los miembros y los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas en este cargo, la investigación demandó la aplicación del método PUESTO-PERSONA desarrollado a través de las siguientes técnicas:

- a) Entrevistas personales, dirigidas a las personas que ocupan actualmente cargos dentro de las juntas directivas de las comunidades del distrito cuatro, para determinar los requerimientos de aprendizaje por área.

b) El muestreo aleatorio, con el cual se definió la metodología a seguir para la selección aleatoria del entrevistado:

- En primer lugar se procedió a visitar todas las comunidades del distrito cuatro que presentaban en ese momento juntas directivas legalmente constituidas o en proceso de constitución (de acuerdo a los registros de la Alcaldía Municipal de San Salvador)
- El segundo paso consistió en contactar en primera instancia al Presidente de la Junta Directiva o Vicepresidente en su defecto; esto para asegurar que los resultados de la investigación reflejaran fielmente el nivel de conocimientos de las principales personas encargadas de tomar las decisiones en cada comunidad.
- En aquellos casos en los que no se pudo entablar contacto con el Presidente o Vicepresidente, se procedió a entrevistar a cualquiera de los miembros que tienen a su cargo las secretarías de juntas, sin exceder en ningún caso las cuatro entrevistas por comunidad.
- Finalmente, se utilizaron cuadros de tabulación para la interpretación y presentación de los resultados.

5.4 Instrumentos para la recolección de información

De acuerdo a las técnicas que se han considerado para llevar a cabo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, la encuesta es el instrumento más adecuado para la recopilación de la información. Por ello fue necesario la elaboración de un cuestionario estructurado de acuerdo a los objetivos del estudio.

5.5 Alcances de la investigación

El estudio pretende determinar el nivel de conocimientos teóricos con que cuentan los directivos comunales del distrito cuatro del municipio de San Salvador, acerca de algunas áreas de la administración de empresas. Lo anterior hace posible identificar aquellas áreas deficitarias que estas personas necesitan reforzar académicamente, si las hubiere.

B. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION

1. DEFICIENCIAS OBSERVADAS EN LOS LIDERES COMUNALES EN LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Al preguntar entre los líderes y directivos comunales cuales son las etapas del proceso administrativo se obtuvo que un 93.22% de los líderes entrevistados desconocen las cuatro etapas del proceso administrativo (anexo 6, parte I, pregunta 1)

1.1 La Planeación

El concepto o definición de un plan es desconocido, o bien, es mal entendido por todos los líderes y directivos comunales entrevistados. Muchos directivos tienden a confundir un plan con una idea o proyecto que se quiere llevar a cabo (anexo 6, parte I, pregunta 2)

Ninguno de los líderes y directivos comunales conoce, en términos teóricos, porqué es importante la etapa de la planeación dentro de la gestión administrativa. Se obtuvieron algunas respuestas parcialmente correctas pero en porcentajes no representativos (anexo 6, parte I, pregunta 3)

De la totalidad de líderes comunales entrevistados, ninguno fue capaz de identificar los beneficios que se obtienen al llevar a cabo el proceso de planeación. Algunos líderes (15.25%) mencionaron un beneficio bastante general como lo es "el logro de metas, objetivos y proyectos" (anexo 6, parte I, pregunta 4).

Ninguno de los entrevistados conoce los pasos lógicos para realizar el proceso de planeación. Solamente un 3.39% logró identificar algunos de los pasos necesarios de la planeación: "identificar el problema, evaluar y seleccionar alternativas" (anexo 6, parte I, pregunta 5).

1.2 La Organización

El 76.27% de los líderes entrevistados desconoce con precisión en que consiste la tarea de organizar; el resto de los líderes (23.73%) aun cuando poseen una idea más o menos clara de la organización, esta es bastante limitada, por lo que no puede afirmarse que conocen a cabalidad el concepto de organización (anexo 6, parte II, pregunta 1).

Ninguno de los líderes comunales conoce la importancia de la etapa de la organización dentro del proceso administrativo. Dentro de las respuestas obtenidas, se

pudo observar que existe la tendencia de confundir la importancia real de la organización con la importancia que tiene para los líderes el asociarse en directivas comunales (anexo 6, parte II, pregunta 2).

Ninguna de las personas entrevistadas logró identificar los beneficios o resultados específicos que se obtienen al llevar a cabo la etapa de la organización. Un porcentaje no representativo de líderes comunales solamente menciona uno: "asignar responsabilidades". Por otra parte, puede observarse en algunas respuestas que existe confusión entre los beneficios que se obtienen de la organización y los beneficios que obtiene la comunidad al ejecutar proyectos sociales (anexo 6, parte II, pregunta 3).

Todos los líderes entrevistados desconocen los pasos necesarios del proceso de organización. Pudo observarse que en algunas respuestas se tiende a considerar como sinónimos los conceptos de organizarse y asociarse (anexo 6, parte II, pregunta 4).

1.3 La Dirección

Del total de líderes entrevistados, el 67.80% desconoce en que consiste la función de dirección dentro del proceso

administrativo. Es necesario mencionar que el resto de respuestas (32.20%), aun cuando son aceptables, se limitan a decir que dirección consiste en dirigir, manejar o guiar a un grupo de personas; sin embargo no relacionan esta actividad como medio para el logro de una meta u objetivo común (anexo 6, parte III, pregunta 1).

Un 91.53% de los líderes comunales desconoce la verdadera importancia de la función de dirección. Al analizar las respuestas obtenidas, puede apreciarse que existe cierta confusión entre la función de dirección y organización por parte de los líderes (anexo 6, parte III, pregunta 2).

Ninguno de los líderes comunales identificó más de un beneficio de la etapa de dirección. Los beneficios identificados de manera aislada fueron solamente "obtener mejores resultados", la "buena comunicación" y la "motivación" (anexo 6, parte III, pregunta 3).

1.4 El Control

El 91.53% de los líderes comunales no conoce con exactitud en que consiste la tarea de control dentro del proceso administrativo. Dentro de este porcentaje existe un 20% que tienen una idea no errónea, aunque limitada del control

al afirmar que consiste en "verificar lo que se está haciendo"; sin embargo no mencionan la importancia de medir y verificar en base a planes, ni tampoco el ajuste o corrección del desempeño en la marcha (anexo 6, parte IV, pregunta 1).

El 83.05% de los entrevistados desconoce con exactitud para que sirve el control. Muchas de las respuestas dentro de este porcentaje se limitan a la verificación, supervisión, etcétera, sin considerar comparar lo que se "verifica" o "supervisa" a la luz de los planes preestablecidos. Tampoco mencionan el ajuste o las correcciones durante la marcha (anexo 6, parte IV, pregunta 2).

El 91.53% de los líderes no puede identificar el nexo entre las etapas de planeación y control. El otro 8.47% restante acierta al afirmar que la importancia de la planeación en la etapa de control reside en poder "verificar y controlar cuantitativamente lo planeado (anexo 6, parte IV, pregunta 3).

Los beneficios o resultados específicos que se obtienen al implementar un sistema de control son totalmente desconocidos para el 100% de los entrevistados. Se pueden

observar en las respuestas obtenidas que existe la tendencia a confundir los beneficios del control con aquellos beneficios comunales que se obtienen de la ejecución de proyectos sociales (anexo 6, parte III, pregunta 4).

El 76.27% de los entrevistados desconoce cualquier instrumento de control por sencillo que este sea. Esto no quiere decir que no estén utilizando ningún instrumento de control dentro de sus funciones como directivos comunales, sino más bien que no están conscientes de ello. El 23.73% restante solamente conoce instrumentos de control basados en la contabilidad, la supervisión y registros manuales como actas y libros de registro (anexo 6, parte IV, pregunta 5).

2. DEFICIENCIAS OBSERVADAS EN LOS LIDERES COMUNALES EN LAS AREAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1 Liderazgo

El concepto o definición de un liderazgo es desconocido, o bien, es mal entendido por todos los líderes y directivos comunales entrevistados. Muchos directivos limitan su interpretación de que el líder es alguien que dirige a

otros para que realicen actividades (anexo 6, parte V, pregunta 1).

Ninguno de los líderes y directivos comunales conoce, en términos específicos, cual es la importancia de los líderes dentro de la gestión administrativa. Se obtuvieron algunas respuestas parcialmente correctas pero en porcentajes no representativos (anexo 6, parte V, pregunta 2).

Ninguna de las personas entrevistadas logró identificar los beneficios o resultados específicos que se obtienen al haber un liderazgo efectivo en las organizaciones (anexo 6, parte V, pregunta 3).

2.2 Motivación

El 91.53% de los líderes comunales no conoce con exactitud en que consiste la motivación. El 8.47% restante, tienen una idea bastante aceptable al referirse que la motivación es: un impulso que encamina a las personas a realizar algo (anexo 6, parte VI, pregunta 1).

El 89.83% de los directivos y líderes comunales que se entrevistaron desconoce la importancia que tiene la motivación dentro de la organización. El otro 10.17%

mencionó respuestas más aceptables: "es importante porque mejora la participación del grupo" y "brinda satisfacción personal y grupal de los objetivos cumplidos". (anexo 6, parte VI, pregunta 2).

Ninguna de las personas entrevistadas logró identificar los beneficios o resultados específicos que se obtienen al haber un ambiente de motivación en las organizaciones. Mientras tanto se pudo observar que el 42.37% de ellos mencionaron ideas bastante claras aunque de una manera parcial (anexo 6, parte VI, pregunta 3).

2.3 Toma de Decisiones

El 84.75% de los líderes entrevistados desconoce con precisión en que consiste la toma de decisiones; El resto de los líderes (15.25%) si respondió de una manera bastante aceptable al referirse a dicho concepto como: elegir un curso de acción adecuado entre varios (anexo 6, parte VII, pregunta 1).

El 100% de los líderes comunales desconoce cuál es la importancia de contar con un adecuado proceso de toma de decisiones dentro de una organización. Se puede observar que la gran mayoría de directivos no consideran la toma de

decisiones como un proceso dada la cantidad de respuestas no relacionadas con la pregunta (anexo 6, parte VII, pregunta 2).

Los beneficios o resultados específicos que se obtienen al implementar una toma de decisiones adecuada son desconocidos por todos los directivos comunales entrevistados. Se pudo observar que un 16.94% de ellos mencionaron al menos un beneficio aunque de una manera parcial (anexo 6, parte VII, pregunta 3).

Del total de directivos entrevistados, el 100% de ellos no saben cuál es la metodología que se debe de seguir al momento de tomar una decisión adecuada. Se pudo observar que la mayoría de ellos mencionaron algunos elementos que no tenían ninguna relación, mientras que otros reconocieron no saberlos (anexo 6, parte VII, pregunta 4).

2.4 La Comunicación

La definición correcta de comunicación es desconocida o mal interpretada por el 100% de los directivos entrevistados. Mientras que un 23.73% de ellos mencionaron en sus respuestas elementos relacionados con tal definición aunque

de una manera bastante limitada (anexo 6, parte VIII, pregunta 1).

El 100% de los líderes comunales desconoce cual es la importancia que tiene la comunicación efectiva (anexo 6, parte VIII, pregunta 2)

Ninguno de los entrevistados logró identificar los beneficios que se obtienen al existir una comunicación efectiva, aún cuando un 25.41% mencionó al menos uno y de una manera parcial. Con esto se concluye que los directivos comunales conocen un concepto de comunicación bastante limitado (anexo 6, parte VIII, pregunta 3).

Del total de los directivos comunales entrevistados, un 88.14% de ellos, desconocen cuales son los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación (anexo 6, parte VIII, pregunta 4).

2.5 Los Grupos

El 100% de los líderes comunales no conoce con exactitud en que consiste la definición de los grupos. Se observó que el 32.20% de ellos contestaron de una manera casi certera,

aunque bastante limitada a la definición real de grupos (anexo 6, parte XI, pregunta 1).

En general todos los líderes entrevistados desconocen cual es la importancia que tiene la conformación de grupos. Se pudo observar que algunas respuestas relacionaban la importancia con elementos tales como: "desempeñar distintos trabajos" "ayudar a la comunidad", con lo cual se concluyó que carecen de los conocimientos teóricos necesarios de dicho tema (anexo 6, parte XI, pregunta 2).

Ninguna de las personas entrevistadas logró identificar a plenitud los beneficios que se obtienen con la formación de grupos en las organizaciones. Se observó que el 37.28% de ellos mencionaron ideas bastante aceptables aunque de una manera parcial y limitada (anexo 6, parte XI, pregunta 3).

2.6 Manejo de Conflictos

El 100% de los directivos comunales entrevistados no conoce con exactitud en que consiste la definición de conflicto. Dentro de este porcentaje existe un 15.24% de ellos que tienen una idea no errónea, aunque bastante limitada de lo que son los conflictos al afirmar que son "desacuerdos", "diferencias entre personas" (anexo 6, parte X, pregunta 1)

Todos los directivos comunales entrevistados desconocen cual es la importancia que tiene el manejo de conflictos ante cualquier situación desfavorable, en las organizaciones (anexo 6, parte X, pregunta 2).

De la totalidad de líderes comunales entrevistados, ninguno fue capaz de identificar los beneficios que genera el manejo de conflictos dentro de la organización (anexo 6, parte X, pregunta 3).

3. DEFICIENCIAS OBSERVADAS EN LOS LIDERES COMUNALES EN EL AREA DE FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

3.1 Formulación y evaluación de proyectos

Un 81.36% de los entrevistados no tiene un claro concepto de lo que es un proyecto; muchas de las respuestas dentro de este porcentaje van encaminadas a conceptualizar un proyecto como una idea, un plan o una actividad a realizar en el futuro. El 18.64% restante mencionó un concepto de proyecto aceptable (anexo 6, parte XI, pregunta 1).

Ninguno de los líderes que se entrevistaron conoce un concepto preciso de la evaluación de proyectos. Si bien es cierto que existe un buen porcentaje de líderes (23.73%) con una leve idea de lo que es la evaluación de proyectos,

esto no es suficiente para afirmar que manejan el tema (anexo 6, parte XI, pregunta 2).

Ninguno de los entrevistados conoce los pasos lógicos para la formulación y la evaluación de proyectos sociales. Existen algunos líderes (8.46%) que mencionan algunos pasos pero que de ninguna manera constituyen una metodología sistemática (anexo 6, parte XI, pregunta 3).

En un sentido estrictamente teórico, ninguno de los líderes comunales conoce con exactitud para que sirve la formulación y evaluación de proyectos. Una cantidad considerable de respuestas (22.03%), expresa ideas bastante generales y muy limitadas al respecto: ver si el proyecto es factible o no", "analizar la conveniencia del proyecto", "calcular costos y tiempo de realización del proyecto", "saber cuanto se va a invertir y saber si hay liquidez", etc. (anexo 6, parte XI, pregunta 4).

El 35.59% de los líderes entrevistados no conoce ninguno de los costos en los que se incurre en un proyecto, el otro 64.41% conoce mayormente los costos derivados de materiales y mano de obra. Muy pocos mencionan costos administrativos y financieros (anexo 6, parte XI, pregunta 5).

4. DEFICIENCIAS OBSERVADAS EN LOS LIDERES COMUNALES EN LAS AREAS DE ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

4.1 Ética

El concepto correcto de ética es desconocido por el 89.83% de los líderes comunales. La mayoría de las respuestas dentro de este porcentaje tienden a asociar la ética con el comportamiento, la educación, la honradez y la conducta de las personas (anexo 6, parte XII, pregunta 1).

Ninguno de los líderes entrevistados está consciente de la importancia de la ética. Solo un 10.17% manifestó respuestas parcialmente correctas aunque bastante limitadas como los valores y el comportamiento de las personas en sus relaciones con los demás (anexo 6, parte XI, pregunta 2).

4.2 Responsabilidad social

Un 81.36% de los líderes comunales no logró mencionar un concepto aceptable de responsabilidad social. El 18.64% restante define la responsabilidad social correctamente al afirmar que es el compromiso que se tiene con la sociedad y la obligación de actuar correctamente con los demás (anexo 6, parte XI, pregunta 3).

Ninguno de los líderes entrevistados conoce la verdadera importancia de la responsabilidad social (anexo 6, parte XI, pregunta 4).

4.3 Ambiente externo

Ninguno de los líderes comunales logró definir de manera precisa el concepto de ambiente externo de las organizaciones. Cabe mencionar que existe un buen porcentaje de líderes (72.88%) que definen el ambiente externo parcialmente correcto al afirmar que es "todo lo que rodea a la organización", sin embargo es de aclarar que no todo lo que rodea a la organización ejerce influencia sobre ella (anexo 6, parte XI, pregunta 5).

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Un 92.37% de los miembros comunales actualmente en funciones, necesita capacitarse en las teorías básicas del proceso administrativo.
- Un 97.59% de los miembros comunales necesita capacitarse en los conceptos básicos del comportamiento organizacional como lo son el liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos, grupos de trabajo y toma de decisiones.
- El 95.34% de los miembros comunales entrevistados necesita capacitarse en las teorías de la formulación y evaluación de proyectos.
- El 94.24% de los miembros comunales necesitan capacitación sobre las teorías de la ética y responsabilidad social en las organizaciones.
- En general, el 95.07% de los miembros comunales necesitan capacitación en las teorías básicas de la administración de empresas.

5.2 Recomendaciones

- Desarrollar un programa de capacitación para miembros comunales sobre las teorías básicas del proceso administrativo.
- Desarrollar un programa de capacitación para miembros comunales sobre las teorías básicas del comportamiento organizacional como lo son el liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos, grupos de trabajo y toma de decisiones.
- Desarrollar un programa de capacitación para miembros comunales sobre las teorías básicas sobre formulación y evaluación de proyectos.
- Desarrollar un programa de capacitación para miembros comunales sobre las teorías de la ética y responsabilidad social en las organizaciones.
- Implementar el programa de capacitación para líderes comunales propuesto en el capítulo III de este trabajo para suplir el requerimiento de capacitación que tienen actualmente los miembros comunales del distrito cuatro del municipio de San Salvador.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA PARA MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO CUATRO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

A. DESCRIPCIÓN, IMPORTANCIA, OBJETIVOS Y POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Los conocimientos y habilidades administrativas, son de vital importancia para el desarrollo de las actividades en una organización, ya sean estas natas en los individuos que las forman o adquiridas a través de entrenamiento.

Es por ello que en las organizaciones cuyo objetivo es el logro de utilidades, se buscan personas con perfiles adecuados para el desarrollo de cada una de las actividades o se les habilita para ellas a través de la capacitación, esto puede y debe ser aplicado de igual forma en las organizaciones de carácter social.

Para ello es necesario acondicionar los conocimientos y/o modificar las metodologías que usualmente se ocupan en la educación formal, para que cualquier persona pueda asimilar

estos conocimientos y habilidades tan importantes para el logro de las metas y objetivos de cualquier organización.

Cuando se realiza un proceso de capacitación se debe recordar que no es educación formal, por lo que la forma de impartir los conocimientos debe realizarse en función de los participantes a través de metodologías adecuadas que vayan encaminadas al logro de los objetivos que se persiguen en la formación y desarrollo de sus habilidades.

Para las organizaciones sociales, que cuentan con integrantes que muchas veces no son seleccionados conforme a un perfil, sino más bien por ánimo de participación y o selección popular, se hace necesario habilitar a aquellos que no cuenten con los conocimientos y habilidades administrativas necesarias para el logro de los objetivos y metas de sus organizaciones; para el caso particular de la habilitación de los integrantes de las organizaciones sociales del distrito cuatro del municipio de San Salvador se ha desarrollado el siguiente programa de capacitación.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA.

El presente programa se desarrolla en tres módulos ó planes didácticos, los cuales se describen a continuación:

Módulo I: El Proceso Administrativo. Dentro de este módulo se aborda de una manera general las cuatro etapas que comprende el proceso, como lo son: Planeación, Organización, Dirección y Control. Dicho módulo se desarrollará en 12 sesiones, cada una de ellas se realizará en un espacio de 4 horas respectivamente y tendrá una duración de 48 horas en su totalidad.

El contenido temático muestra la definición de cada una de las etapas del proceso administrativo; así como también, los elementos que contienen, los pasos que se realizan dentro de las etapas, la importancia que tienen cada uno de ellos para el logro de las metas de la organización y los beneficios que se persiguen al ser aplicados adecuadamente.

Así mismo se realizará una parte práctica al finalizar cada tema, la cual se llevará a cabo aplicando los conocimientos adquiridos durante la capacitación. Dicha actividad, tendrá como objetivo principal desarrollar habilidades

administrativas en los miembros comunales, que van desde la implementación de planes, hasta la elaboración de herramientas de control.

Módulo II: Formulación y Evaluación de Proyectos. Dentro de este módulo se aborda de una manera general las etapas que comprende la formulación y evaluación de proyectos, como lo son: Estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico y estudio financiero. Este módulo se desarrollará en 5 sesiones sabatinas, cada una con una duración de 4 horas haciendo un total de 20 horas clase.

El contenido temático muestra además: la definición de lo que son los proyectos, la importancia que tienen, el impacto que estos generan dentro de la sociedad, el procedimiento que se realiza para la elaboración y los diferentes criterios de evaluación del mismo.

Para la retroalimentación misma de los miembros comunales, se realizará un caso práctico apegado a las necesidades reales que poseen, empleando los conocimientos adquiridos del módulo.

Módulo III: Ética y Responsabilidad Social. En el tercer y último módulo se aborda de una manera general la definición

de la Ética y Responsabilidad Social, la importancia que estos dos elementos tienen dentro de la sociedad, los principios en los que se basan, los beneficios que obtienen las organizaciones al implementar estas prácticas y el impacto que tienen en el ambiente externo que las rodea.

Dicho módulo se desarrollará en 3 sesiones sabatinas, donde cada una de ellas se realizará en un espacio de 4 horas respectivamente y tendrá una duración de 12 horas en su totalidad.

El contenido de cada uno de los módulos del programa de capacitación tiene como finalidad:

- a) Dar un conocimiento de las teorías que lo comprenden y
- b) Desarrollar en los participantes habilidades que puedan utilizar en la práctica para beneficio de sus comunidades.

2. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DISTRITO CUATRO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Uno de los principales problemas que presentan las comunidades que integran el distrito cuatro del municipio de San Salvador, es que no cuentan con directivos capacitados en el manejo de organizaciones sociales, como lo dan a conocer en el diagnóstico realizado al distrito, por la comisión ciudadana distrital Iniciativa Social para la Democracia (ISD).

Es así pues, que con el desarrollo de habilidades y conocimientos que los miembros comunales obtengan, al realizar el programa de capacitación, tendrán la facultad de poder tomar decisiones adecuadas, resolver conflictos, etc. ya que son estos los responsables de participar en la elaboración de posibles vías de solución e implementar acciones destinadas al logro de objetivos propuestos por la comunidad.

Para el distrito cuatro es importante poder contar con herramientas de esta naturaleza, ya que por medio de ellas se ayuda a impulsar el desarrollo en las comunidades,

fomentando liderazgo y representatividad en los miembros comunales, con el fin de integrarlos al proceso de toma de decisiones y ejecución de sus propias acciones para el bienestar común.

Por otra parte, el programa de capacitación administrativa, puede servir como modelo al resto de los demás distritos municipales y poder ser impartido en las comunidades que los comprenden. De esta forma se estaría dando cumplimiento a los fines que persigue la política de participación ciudadana, como lo es involucrar a toda la población en el desarrollo tanto a nivel local como nacional.

3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

3.1 Objetivo General

Ofrecer una guía idónea para la formación de los miembros de las asociaciones comunales del distrito cuatro del municipio de San Salvador que permita suplir sus necesidades de capacitación en el área de la administración de empresas.

3.2 Objetivos Específicos

- Ofrecer una guía para la enseñanza de las teorías del proceso administrativo que permita suplir las necesidades de capacitación de los miembros de las asociaciones comunales en esta área.
- Ofrecer una guía para la enseñanza de las teorías del comportamiento organizacional que permita suplir las necesidades de capacitación de los miembros de las asociaciones comunales en esta área.
- Ofrecer una guía para la enseñanza de las teorías de la formulación y evaluación de proyectos que permita suplir las necesidades de capacitación de los miembros de las asociaciones comunales en esta área.
- Ofrecer una guía para la enseñanza de las teorías de la ética y responsabilidad social que permita suplir las necesidades de capacitación de los miembros de las asociaciones comunales en esta área.

4. POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

De acuerdo a la estructura que presenta el programa de capacitación administrativa, las políticas que se implementarán en el transcurso del mismo son las siguientes:

- a) Representantes de la unidad de Proyección Social del Distrito 4, con la colaboración de la Unidad de Proyección Social de la UES, serán los responsables de coordinar, implementar y controlar los diferentes eventos de capacitación programados para los miembros de las asociaciones comunales.
- b) El programa de capacitación se desarrollará en sesiones sabatinas de 4 horas clase cada una. La hora clase para fines didácticos tendrá una duración de 55 minutos.
- c) Los grupos se integrarán por miembros procedentes de 5 comunidades, cada comunidad aportará como máximo 5 miembros para un total de 25 participantes.
- d) Los grupos de trabajo que se formen para el desarrollo de actividades de aprendizaje, estarán integrados hasta por 5 miembros y deberán pertenecer a la misma comunidad.
- e) La Unidad de Proyección Social del Distrito cuatro deberá proporcionar los locales en los cuales se

realizarán los eventos de capacitación, estos deberán ser acordes al número de personas participantes.

- f) El material de apoyo y didáctico deberá entregarse a cada uno de los participantes al iniciar una área determinada o módulo.
- g) Deberá haber un receso de 20 minutos en el intermedio de cada sesión sabatina
- h) El instructor o facilitador deberá cumplir con los requisitos expuestos más adelante en este capítulo.
- i) Los facilitadores o instructores asignados recibirán apoyo del personal docente de la facultad de Ciencias Económicas de la UES que posea experiencia en las áreas relacionadas con los módulos contenidos en el programa de capacitación.
- j) Para supervisar el cumplimiento del desarrollo del programa, se tendrá en cada sesión la presencia de un representante de la Unidad de Proyección Social del distrito cuatro.
- k) La asistencia y puntualidad deberán ser obligatorias para todos los participantes inscritos al programa. El personal de proyección social del distrito 4 deberá asegurar el cumplimiento de este punto.
- l) Luego de finalizado cada módulo de capacitación, este deberá de ser evaluado a fin de medir en los

participantes el grado de asimilación y entendimiento, así como el uso y manejo de los temas.

5. PERFIL DEL FACILITADOR

Para garantizar que las metodologías de enseñanza aquí planteadas y que los contenidos del programa sean desarrollados adecuadamente, se requiere que la persona que ejerza el rol de facilitador posea algunas características particulares que permitan un desempeño coherente con la actividad que se va a realizar. A continuación se propone una serie de requisitos indispensables que deberán reunir los candidatos a facilitadores:

5.1 Características profesionales

- a) Egresado de la carrera de Administración de Empresas.
- b) Manejo de herramientas como procesadores de palabra, hojas electrónicas y presentaciones electrónicas.
- c) Manejo y dominio de equipo audiovisual.
- d) Haber obtenido en su carrera un CUM mayor o igual a 7.0
- e) Poseer como mínimo 2 años de experiencia laboral.

5.2 Características personales

- a) Dinámico y extrovertido

- b) Actitud positiva
- c) Deseos de superación constante
- d) Buena presentación
- e) Entusiasta y servicial
- f) Marcada conciencia social
- g) Comunicativo y verbalmente fluido
- h) Excelentes relaciones humanas
- i) Habilidad de manejo de grupos y solución de conflictos
- j) Iniciativa y creatividad

5.3 Funciones

Los facilitadores tendrán bajo su responsabilidad la realización de las siguientes funciones:

- a) Elaborar el material a ser utilizado en el desarrollo de este programa de capacitación y presentarlo a la unidad de proyección social del distrito cuatro del municipio de San Salvador para su reproducción y distribución.
- b) Impartir los contenidos que le sean asignados.
- c) Cooperar con la Unidad de Proyección Social del Distrito Cuatro del municipio de San Salvador en la planeación de los eventos de capacitación.

- d) Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los eventos de capacitación según sea necesario.
- e) Sostener reuniones periódicas con el personal de la Unidad de Proyección Social del distrito cuatro del municipio de San Salvador, en las fechas y frecuencias que esta última determine, para elaborar planes de trabajo y/o análisis de resultados de los eventos realizados.
- f) Elaborar reportes de las actividades de evaluación y seguimiento del presente programa de capacitación.

B. MODULOS DE CAPACITACIÓN

1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 Justificación

Es sumamente importante que los miembros comunales posean los fundamentos teóricos del proceso administrativo, como base para el manejo eficiente de las organizaciones que dirigen. Las teorías del proceso administrativo proporcionan los conceptos y herramientas esenciales para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los

demás recursos con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Al finalizar este módulo, los miembros comunales serán capaces de identificar y comprender las cuatro etapas del proceso administrativo como la principal herramienta para el manejo eficiente de las organizaciones.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Que los miembros comunales sean capaces de comprender que es la planeación, identificar los diferentes tipos de planes y los pasos lógicos tanto del establecimiento de objetivos, como de la selección de los medios para alcanzarlos.
- b) Que los miembros comunales sean capaces de comprender la etapa de la organización, identificar sus beneficios, los tipos de estructuras que existen y los pasos lógicos para establecer un sistema formal de funciones a desempeñar por los individuos.
- c) Que los miembros comunales sean capaces de comprender la etapa de la dirección y las diferentes teorías del comportamiento organizacional como lo son el liderazgo,

la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, los grupos y el manejo de conflictos.

- d) Que los miembros comunales sean capaces de comprender la etapa del control y su importancia, identificar las áreas estratégicas de control y los diferentes tipos de presupuestos que existen.

1.3 Contenido temático

a) Planeación

- ¿Qué es la planeación?
- Objetivos de la planeación
- Tipos de planes
- Principios de los planes
- Pasos de la planeación

b) Organización

- ¿Que es organizar?
- Beneficios de la organización
- Organización formal e informal
- Pasos del proceso de organización
- Tipos de estructuras organizacionales
- Manual de organización y funciones

c) Dirección

- ¿Qué es la dirección?

- Liderazgo
 - ¿Que es el liderazgo?
 - Importancia del liderazgo en las organizaciones
 - Funciones de liderazgo
 - Componentes de liderazgo
 - Estilos de liderazgo
- Toma de decisiones
 - ¿Qué es la toma de decisiones?
 - Identificación de problemas y necesidades
 - Naturaleza de la toma de decisiones
 - El proceso de la toma de decisiones
 - Toma de decisiones en grupo
- Motivación
 - Motivación y motivadores
 - Diferencia entre motivación y satisfacción
 - Teorías de la motivación
 - Beneficios de la motivación en las organizaciones
- Comunicación
 - ¿Que es comunicación?
 - El proceso de comunicación
 - La comunicación en las organizaciones.
 - Tipos de comunicación

- Beneficios de la comunicación
 - Barreras de la comunicación
 - Los Grupos
 - ¿Que es un grupo?
 - Características de los grupos
 - Funciones y ventajas de los grupos
 - Estructura de los grupos
 - Formación de equipos
 - Manejo de conflictos
 - ¿Qué son los conflictos?
 - Tipos de conflictos
 - El proceso de conflictos
 - Importancia del manejo de conflictos
 - Beneficios del manejo de conflictos
 - El proceso de negociación
 - Técnicas para el manejo de conflictos
- d) ¿Que es control?
- Pasos del proceso de control
 - Por que es necesario el control
 - Diseño de sistemas de control
 - Métodos de control presupuestal

1.4 Plan instruccional para el módulo del proceso administrativo

A continuación se presenta el plan de formación o plan instruccional para el módulo del proceso administrativo. Este plan constituye una guía directa al facilitador para orientar el desarrollo de los distintos temas con respecto a los objetivos que se persiguen.

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

PLANEACION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
30'	Presentación	Generar confianza entre los participantes y el facilitador	Activo participativo	Plumones Material para dinámica
5'	Introducción	Dar a conocer los objetivos del programa y la metodología de trabajo	Expositiva	Pizarra, plumones Retroproyector de acetatos Material didáctico
15'	¿Qué es la planeación? 1. Definición de plan	Brindar los fundamentos teóricos necesarios acerca de la planeación para conocer el papel que desempeña en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
30'	Objetivos de la planeación	Conocer la importancia que tiene la planeación para la fijación de objetivos organizacionales.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
2	Tipos de planes a) A corto y largo plazo b) Operativos c) Estratégicos d) Permanentes e) De uso único (temporales)	Dar a conocer los diferentes tipos de planes existentes que permitan orientar la utilidad que tiene cada uno en las actividades que realizan las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

PLANEACION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
1	<p>Principios de los planes</p> <p>a) Unidad b) Precisión c) Flexibilidad d) Compromiso f) Factibilidad</p> <p>Pasos de la planeación</p> <p>A. Atención de las oportunidades B. Establecimiento de objetivos y metas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naturaleza de los objetivos 2. Jerarquía de los objetivos 3. Objetivos cuantitativos y cualitativos 4. Pautas para el establecimiento de objetivos <p>C. Consideración de premisas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones 2. Políticas y procedimientos <p>D. Identificación de alternativas E. Comparación alternativas con base metas propuestas F. Elección de una alternativa G. Formulación de planes de apoyo H. Conversión de planes en cifras mediante la realización de Pptos.</p>	<p>Conocer los principios que deben ser tomados en cuenta como base para la formulación de planes organizacionales.</p> <p>Proporcionar una guía adecuada a los participantes que les permita aplicar los pasos a seguir en la elaboración de planes.</p>	<p>Expositiva Activa participativa</p> <p>Expositiva Activa participativa</p>	<p>Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo</p> <p>Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo</p>
3	<p>Elaboración de un plan</p>	<p>Desarrollar un plan organizacional aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación..</p>	<p>Activa participativa Evaluación</p>	<p>Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material para dinámica</p>

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

ORGANIZACION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
5'	Introducción	Dar a conocer los objetivos del programa y la metodología de trabajo.	Expositiva	Pizarra Plumones Retroproyector de acetatos
10'	¿Qué es la organización? 1. Definición de organización	Brindar los fundamentos teóricos necesarios acerca de la organización que permitan conocer el papel que tiene en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
15'	Objetivos de la organización	Conocer la importancia que tiene esta etapa en las organizaciones para la coordinación de las actividades que realizan.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo Material para dinámica
30'	Organización formal e informal 1. Organización formal 2. Organización informal	Conocer la diferencia entre organización formal e informal, que permita distinguir a los participantes cada una de ellas.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
1	El proceso de organización 1. Identificación de actividades 2. División del trabajo 3. Departamentalización 4. Jerarquización 5. Coordinación	Proporcionar a los participantes los pasos a seguir en el proceso de la organización que les permitan tener las bases necesarias al momento de emplearlos en sus organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
1	Tipos de estructura organizacional. 1. Organización funcional 2. Organización por producto/mercado 3. Organización Matricial	Identificar los diferentes tipos de estructura organizacional para ver cual de ellos es más factible aplicar a sus organizaciones	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

ORGANIZACION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
1	Manual de organización y funciones Metodología de elaboración de manuales.	Comprender la utilidad y metodología de elaboración de los manuales para que sirvan de apoyo a los participantes al momento de llevarlos a cabo en la organización.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
2	Elaboración de una estructura organizacional.	Desarrollar una estructura organizacional que permita a los participantes aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación.	Activa participativa Evaluación	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Material para dinámica Material de apoyo

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DIRECCION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
5'	Introducción	Dar a conocer los objetivos del programa y la metodología de trabajo.	Expositiva	Pizarra Plumones Retroproyector de acetatos
15'	¿Qué es la dirección?	Brindar los fundamentos teóricos necesarios acerca de la dirección que permita conocer el papel que tiene en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
15'	¿Que es el liderazgo?	Brindar los fundamentos teóricos necesarios acerca del liderazgo para conocer cual es el papel que tienen en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
30'	Importancia del liderazgo	Conocer cual es el objeto del liderazgo en las organizaciones que permite orientarlas a la consecución de metas propuestas.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
30'	Funciones del Liderazgo	Comprender cuales son las funciones que desempeñan los líderes en las organizaciones para la consecución de metas propuestas.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
30'	Componentes de liderazgo	Identificar cuales son los aspectos fundamentales que conforman el liderazgo	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
1	Estilos de liderazgo Estilos basados en el uso de la autoridad 1. Autocrático 2. Democrático 3. Liberal	Comprender los diferentes estilos de comportamiento que existen en el liderazgo, a fin de demostrar la manera de dirigir e influenciar un grupo de personas en cada uno de ellos.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DIRECCION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
15'	¿Que es la toma de decisiones? 1. Definición de la toma de decisiones	Brindar los fundamentos teóricos a los participantes acerca de la toma de decisiones en las organizaciones	Expositivo Activa participativa	Pizarra, plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetato
1	Identificación de problemas y necesidades 1. ¿Qué es un problema? 2. Proceso para detectar problemas 3. Identificación de oportunidades 4. Como decidirse a tomar decisiones 5. Establecer prioridades	Conocer la importancia que tiene el proceso de identificación de problemas y necesidades en la toma de decisiones como base para el diseño de posibles vías de solución a implementar en las organizaciones.	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
45'	Naturaleza de la toma de decisiones administrativas + Tipos de decisiones 1. Decisiones programadas 2. Decisiones no programadas 3. Certidumbre, riesgo o incertidumbre	Comprender los diferentes tipos de decisiones que existen dentro del proceso de administrativas para orientarlas a las diferentes situaciones en las que se encuentran las organizaciones.	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
2	El proceso de toma de decisiones + Investigar la situación 1. Definir el problema 2. Identificar los objetivos de la decisión 3. Diagnosticar las causas + Desarrollo de alternativas + Evaluar alternativas y seleccionar la mejor + Implementarla y hacer el seguimiento 1. Planear implementación 2. Implementar el plan 3. Implementar el plan, hacer los ajustes necesarios y realizar el seguimiento.	Proporcionar a los participantes los pasos a seguir en el proceso de la toma de decisiones que les permitan tener las bases adecuadas al momento de llevarlas a cabo en sus organizaciones.	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DIRECCION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
1	Toma de decisiones en grupo <ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones individual, o en grupo 2. Manejo de las decisiones del grupo 3. Mejoramiento de las decisiones en grupo. 	Conocer los elementos necesarios que influyen dentro del proceso de toma de decisiones grupales.	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material para dinámica
2	Desarrollo y aplicación del proceso de la toma de decisiones	Desarrollar el proceso de la toma de decisiones aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación como apoyo para mejorar sus habilidades del tema.	Activa participativa Evaluación	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material para dinámica
30'	¿Qué es la Motivación? <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de motivación 	Brindar los fundamentos teóricos necesarios acerca de la motivación para conocer el papel que juega en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
20'	Importancia de la motivación	Conocer la importancia que tiene la motivación en la satisfacción de necesidades individuales.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
25'	Diferencia entre motivación y satisfacción	Establecer a los participantes la diferencia entre motivación y satisfacción	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
1	Teorías de la motivación	Conocer las diferentes teorías de la motivación que permitan estudiar como individuos deciden la manera de como comportarse.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
20'	Beneficios de la motivación en las organizaciones	Identificar los beneficios de se obtienen al sentirse motivado dentro de las organizaciones	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DIRECCION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
15'	¿Que es la comunicación? 1. Definición de la comunicación	Brindar los fundamentos teóricos acerca del proceso de comunicación para conocer cual es el papel que desempeña en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
1	El proceso de comunicación 1. Emisor del mensaje 2. Uso de un canal para emitir el mensaje 3. Receptor del mensaje 4. Retroalimentación	Identificar los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación que sirven como herramientas básicas en el intercambio de información entre dos o más personas	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo Material para dinámica
45'	La comunicación en las organizaciones El flujo de la comunicación en la organización 1. Comunicación descendente 2. Comunicación ascendente 3. comunicación cruzada	Comprender la forma en la cual se realiza esta etapa dentro de las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
30'	Tipos de comunicación 1. Comunicación escrita 2. Comunicación oral 3. Comunicación no verbal	Identificar los diferentes tipos de comunicación existentes y la manera de aplicarlos en las actividades que se realizan.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
1	Barreras de la comunicación 1. Falta de planeación 2. Supuestos confusos 3. Distorsión semántica 4. Mensajes deficientemente expresados 5. Comunicación impersonal 6. Desconfianza, amenaza y temor 7. Periodo insuficiente para la adaptación al cambio 8. Sobrecarga de información	Conocer las diferentes barreras que se presentan en la comunicación que permitan a los participantes identificarlas y poder sobrellevarlas adecuadamente.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo Material para dinámica

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DIRECCION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
15'	¿Que es un grupo?	Brindar los fundamentos teóricos acerca de los grupos para conocer cual es el papel que desarrollan en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
30'	Importancia de los grupos	Conocer la importancia que tiene los grupos en la satisfacción de necesidades comunes.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
25'	Características de los grupos	Conocer las características principales que poseen los grupos que permitan a los participantes tomarlos en cuenta en la formación de grupos organizacionales.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
30'	Funciones y ventajas de los grupos	Comprender cuales son las funciones que desempeñan los grupos en las organizaciones para la consecución de metas propuestas.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
1	Estructura de los grupos 1. Liderazgo formal 2. Papeles 3. Normas 4. Estatus 5. Tamaño 6. Composición	Brindar los fundamentos teóricos necesarios para poder estructurar adecuadamente los grupos en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo Material para dinámica
1	Formación de equipos	Entender cual es el proceso de formación de los equipos en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material para dinámica
15'	¿Que son los conflictos? 1. Definición de conflicto	Brindar los fundamentos teóricos acerca de los conflictos para conocer cual es la repercusión que tienen en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo acetatos

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DIRECCION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
30'	Tipos de conflictos <ol style="list-style-type: none"> 1. Conflicto funcional 2. Conflicto disfuncional 	Dar a conocer los diferentes tipos de conflictos que existen y su utilidad en el proceso de administración	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
1	El proceso de un conflicto <ol style="list-style-type: none"> 1. Oposición o incompatibilidad potencial 2. conocimiento y personalización 3. Intenciones 4. Comportamiento 5. Resultados 	Conocer las variables que dan inicio al proceso de conflictos que permitan a los participantes identificarlas y poder sobrellevarlas adecuadamente.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
25'	Importancia del manejo de conflictos <ol style="list-style-type: none"> 1. La negociación 	Comprender cual es la importancia que tiene dentro de las organizaciones manejar adecuadamente los conflictos	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
30'	Beneficios del manejo de conflictos	Identificar los beneficios que se pueden obtener al poder resolver los conflictos organizacionales.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
45'	El proceso de negociación <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación y planeación 2. Definición de las reglas del juego 3. Aclaración y justificación 4. Regateo y solución del problema 5. Cierre e implementación 	Comprender cuales son los pasos que se realizan dentro del proceso de la negociación en el manejo de conflictos.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

DIRECCION				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
2	<p>Técnicas para el manejo de conflictos intergrupales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La solución de problemas 2. Metas de orden superior 3. Incremento de los recursos 4. Evitacion 5. Suavizamiento 6. orden de autoridad 7. modificación de la variable humana 8. Modificación de las variables estructurales 9. Identificación de un enemigo común mediante la realización de presupuestos 	<p>Proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias a los participantes para el manejo de conflictos intergrupales que sirvan como base para la solución de problemas organizacionales.</p>	<p>Expositiva Activa participativa</p>	<p>Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo</p>

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

EL CONTROL				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
5'	Introducción	Dar a conocer los objetivos del programa y la metodología de trabajo.	Expositiva	Pizarra Plumones Retroproyector de acetatos
15'	¿Que es el control? 1. definición de control	Brindar los fundamentos teóricos acerca del control para conocer cual es el papel que desempeña esta etapa en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
30'	¿Por que es necesario el control? 1. Enfrentar el cambio 2. Agregar valor 3. Facilitar la delegación y el trabajo	Conocer la importancia que tiene la etapa del control que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro de las actividades que se realizan en la organización	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
1	Pasos del proceso de control 1. Establecimiento de normas y métodos para medir el rendimiento 2. Medir los resultados 3. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros 4. Tomar medidas correctivas	Proporcionar una guía adecuada a los participantes que les permita aplicar los pasos a seguir en la elaboración de herramientas de control.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
45'	Diseño de sistemas de control 1. Como identificar las áreas claves de desempeño 2. Como identificar los puntos estratégicos de control	Aprender a identificar las áreas y puntos clave que sirven para diseñar los sistemas de control	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
1.5	Métodos de control presupuestal ✦ Centros de responsabilidad 1. Centros de ingresos 2. Centros de egresos 3. Centros de utilidades 4. Centros de inversiones	Conocer los métodos de control presupuestal existentes que sirvan de base para seleccionar el que más se acomode a las necesidades que se presenten en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

EL CONTROL				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
2	Tipos de presupuestos + Presupuestos de operaciones 1. Presupuesto de egresos 2. Presupuestos de ingresos 3. Presupuestos de utilidades + Presupuestos variables y fijos Costos fijos Costos variables Costos semivARIABLES	Dar a conocer los diferentes tipos de presupuestos existentes que permitan orientar la utilidad que tiene cada uno en las actividades que realizan las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo
3	Elaboración de instrumentos de control	Elaborar instrumentos de control aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación que permitan desarrollar habilidades y destrezas en los participantes	Activa participativa Evaluación	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos Material de apoyo Material requerido para taller

2. FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

2.1 Justificación

Es necesario que los miembros comunales adquieran los conocimientos teóricos fundamentales de la formulación y evaluación de proyectos, ya que estos (conocimientos) proporcionan las herramientas adecuadas para encontrar alternativas de solución a los problemas que enfrentan día a día en sus comunidades.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Que los participantes conozcan y comprendan las diferentes áreas que contiene un proyecto de factibilidad y los elementos necesarios que se deben tomar en cuenta para evaluar sus beneficios y decidir sobre la conveniencia de implementarlo o desecharlo.

2.2.2 Objetivos específicos

Al concluir este módulo los participantes serán capaces de:

- a) Explicar porque son necesarios los proyectos de inversión para la satisfacción de necesidades humanas.
- b) Describir y explicar los pasos lógicos de la preparación y evaluación de proyectos para la toma de decisiones.

- c) Describir el proceso del estudio de mercado, técnico y económico que se realiza para la determinación del proyecto.
- d) Conocer los diferentes criterios de evaluación de proyectos que pueden ser utilizados en la consecución del mismo.
- e) Identificar los beneficios que se obtienen con la realización de proyectos para determinar el impacto que tienen en la sociedad.
- f) Analizar el riesgo que implica la realización de proyectos en la sociedad.
- g) Explicar los elementos necesarios a tomar en cuenta en la realización de los proyectos que permitan conocer cual es el impacto ambiental que tienen en la sociedad.
- h) Elaborar un proyecto con los conocimientos adquiridos en el módulo, para desarrollar en ellos habilidades necesarias que puedan ser utilizadas en el planteamiento de sus proyectos sociales.

2.3 Contenido temático

- a) ¿Qué es un proyecto?
- b) Importancia de los proyectos
- c) Proceso de preparación y evaluación de proyectos
- d) Estudio de mercado

- e) Estudio técnico
- f) Estudio económico
- g) Criterios de evaluación de proyectos
- h) Análisis de riesgo
- i) El impacto ambiental de los proyectos
- j) Elaboración de un proyecto

2.4 Plan instruccional para el módulo de Formulación y Evaluación de Proyectos

A continuación se presenta el plan de formación o plan instruccional para el módulo de formulación y evaluación de proyectos. Este plan constituye una guía directa al facilitador para orientar el desarrollo de los distintos temas con respecto a los objetivos que se persiguen.

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
5'	Introducción	Dar a conocer los objetivos del programa y la metodología de trabajo	Expositiva	Pizarra Plumones Retroproyector de acetatos
30'	¿Que es un proyecto? 1. Definición de proyecto	Brindar los fundamentos teóricos acerca de los proyectos que permitan conocer cual es el impacto que tienen en la sociedad.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetato
1.5	Importancia de los proyectos 1. Como surgen los Proyectos 2. Porque son necesarios los proyectos 3. Los proyectos en la planificación del desarrollo 4. Beneficios de los proyectos	Conocer la importancia que tiene la realización de proyectos para la solución de problemas sociales.	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS				
Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Recursos
3	<p>Proceso de preparación y evaluación de proyectos</p> <p>Partes generales de la evaluación de proyectos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Idea del proyecto 2. Análisis del entorno 3. Detección de las necesidades 4. Análisis de oportunidades 5. Definición conceptual del proyecto 6. Estudio del proyecto 7. Evaluación del proyecto 8. Decisión sobre el proyecto <p>Realización del proyecto</p>	Proporcionar a los participantes los pasos a seguir en el proceso de preparación y evaluación de proyectos que les permitan tener las bases necesarias al momento de emplearlos en sus organizaciones.	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
3	<p>Estudio de Mercado</p> <p>Definición y generalidades</p> <p>Objetivos del Estudio de Mercado</p> <p>Pasos que deben seguirse en la investigación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del problema 2. Necesidades y fuentes de información 3. Diseño, recopilación y tratamiento estadístico de los datos 4. Procesamiento y análisis de los datos 5. Informe <p>Análisis del medio</p> <p>Conclusiones del estudio de mercado</p>	Proporcionar los fundamentos teóricos necesarios del estudio de mercado para poder determinar la existencia de una necesidad insatisfecha en la sociedad, organización, comunidad, etc.	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
3	<p>Estudio Técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> + Definición y generalidades + Objetivos del estudio técnico + Etapas del estudio técnico <ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la planta 2. localización optima 3. Ingeniería del proyecto 4. Distribución de la planta 5. Organización del recurso humano 6. Marco legal de la empresa <ul style="list-style-type: none"> + Conclusiones del estudio económico 	Brindar los conocimientos necesarios para comprender la operatividad y funcionamiento de los proyectos a través del estudio técnico en la Evaluación y Formulación de Proyectos	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS				
Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Recursos
3	Estudio Económico <ul style="list-style-type: none"> + Definición y generalidades + Objetivos del estudio económico + Etapas del estudio económico <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de los costos 2. Inversión total inicial 3. Capital de trabajo 4. Financiamiento 5. Estado de pérdidas y ganancias 6. Balance general + Conclusiones del estudio económico 	Proporcionar los fundamentos teóricos necesarios que permitan determinar los recursos económicos a utilizar, a través del Estudio Económico que se realiza en la Evaluación y Formulación de Proyectos	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
1.5	Criterios de Evaluación de Proyectos <ul style="list-style-type: none"> + Generalidades 	Dar a conocer a los participantes los diferentes criterios y técnicas de evaluación existentes para que sean tomados en cuenta al realizar proyectos de inversión.	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
1	El impacto ambiental de los proyectos	Conocer la importancia ambiental y legal de evaluar la ejecución de cualquier proyecto a la luz del impacto que este causa en el medio ambiente.	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
1.5	Análisis de Riesgo <ul style="list-style-type: none"> + Generalidades del análisis y administración del riesgo en los proyectos 	Conocer los diferentes tipos de riesgos en los que se incurre al realizar un determinado proyecto de inversión	Expositivo Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetato
4	Elaboración de un proyecto	Desarrollar un proyecto social que permita a los participantes aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación.	Activa participativa Evaluación	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos

3. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

3.1 Justificación

Es necesario que los miembros comunales adquieran valores y principios que bajo los cuales orientar su comportamiento. De igual manera se hace necesario crear en ellos conciencia de la influencia de sus acciones y de la responsabilidad que su comunidad y la sociedad en general les han otorgado al elegirlos como representantes del sector comunal.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Que el participante comprenda la importancia de los valores y principios bajo los cuales debe orientar su conducta personal, social y profesional y sea consciente acerca del impacto de sus acciones en su entorno y de su responsabilidad como representante de los intereses de su comunidad.

3.2.2 Objetivos específicos

Al concluir este módulo los participantes serán capaces de:

- a) Definir que es la ética y la importancia que tiene en las organizaciones.

- b) Identificar las herramientas en las que se fundamenta la ética como guía para un mejoramiento en el comportamiento ético de los participantes
- c) Describir que es la responsabilidad social.
- d) Explicar cual es la importancia de la responsabilidad social en una organización.
- e) Conocer cuales son los beneficios que tiene la responsabilidad social en las organizaciones.

3.3 Contenido Temático

- a) ¿Qué es la ética?
- b) Importancia de la ética en las organizaciones
- c) Niveles de planeamiento de orden ético en los negocios
- d) Herramientas de la ética
- e) ¿Qué es la responsabilidad social?
- f) Importancia de la Responsabilidad Social
- g) Principios de la responsabilidad social
- h) Responsabilidad social de las organizaciones
- i) Beneficios de la Responsabilidad Social

3.4 Plan instruccional para el módulo de Ética y Responsabilidad Social

A continuación se presenta el plan de formación o plan instruccional para el módulo de Ética y Responsabilidad Social. Este plan constituye una guía directa al facilitador para orientar el desarrollo de los distintos temas con respecto a los objetivos que se persiguen.

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
15'	Introducción	Dar a conocer los objetivos del programa y la metodología de trabajo.	Expositiva	Pizarra Plumones Material Didáctico
20'	¿Que es la Ética? Definición de Ética	Conocer la definición de Ética que permitan para comprender la naturaleza de las relaciones con las demás personas	Expositiva Activa participativa	Pizarra, plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
25'	Importancia de La Ética en las organizaciones	Conocer la importancia que tiene la ética en las organizaciones para establecer los derechos y obligaciones que tienen las personas que las integran.	Expositivo Activa participativa	Pizarra, Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
30'	Niveles de planeamiento de orden Ético en los negocios La sociedad Los grupos de interés La política interna La persona	Conocer los cuatro niveles de planeamiento en los que se fundamenta la ética profesional.	Expositivo Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
1.5	Herramientas de la Ética <ul style="list-style-type: none"> ✦ El lenguaje de la ética <ol style="list-style-type: none"> 1. Valores 2. Derechos y obligaciones 3. Normas morales 4. Relaciones ✦ Principios de la moralidad común <ol style="list-style-type: none"> 1. Sostener las promesas 2. no actuar con mala voluntad 3. Ayuda mutua 4. Respeto a las personas 5. Respeto a la propiedad ✦ Como aplicar la ética 	Conocer las herramientas en las que se fundamenta la ética, como guía para mejorar el comportamiento ético de los participantes	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
25'	¿Que es la Responsabilidad Social?	Conocer la definición de responsabilidad social para que los participantes sepan cual es el papel que juegan las organizaciones en la sociedad	Expositiva Activa participativa	Pizarra plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
25'	Importancia de la responsabilidad social	Determinar cual es el objetivo que persiguen las organizaciones que se basan bajo un enfoque de responsabilidad social	Expositiva Activa participativa	Pizarra, plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
20'	Principios de la Responsabilidad Social <ol style="list-style-type: none"> 1. Principio de Caridad 2. Principio de Tutoraje 	describir los principios básicos de la responsabilidad social	Expositivo Activa participativa	Pizarra, plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
30'	Responsabilidad social de las organizaciones <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad social de los administradores 2. Influencia de los valores y criterios en el comportamiento de los administradores 3. Diferencia entre ética y responsabilidad social 	Comprender como influye el comportamiento de los administradores para poder actuar con responsabilidad en las organizaciones.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL				
Tiempo	Contenido	Objetivos	Metodología	Recursos
20'	Beneficios de la responsabilidad social	Identificar cuales son los beneficios que obtienen las organizaciones al actuar con responsabilidad social.	Expositiva Activa participativa	Pizarra, plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
25'	El ambiente externo en las organizaciones 1. El entorno externo	Brindar los fundamentos teóricos necesarios del ambiente externo en las organizaciones para crear en el participante un conocimiento general del tema.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
45'	Elementos del entorno de acción directa 1. Grupos de interés externos 2. Grupos de interés especial 3. Grupos de Interés interno	Conocer los elementos de acción directa que permita a los participantes saber cuales de ellos intervienen en el entorno de la organización.	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
45'	Elementos de acción indirecta del entorno 1. Variables sociales 2. Variables económicas 3. Variables políticas 4. Variables tecnológicas	Conocer los elementos de acción indirecta para que los participantes sepan cuales de ellos intervienen en el entorno de las organizaciones	Expositiva Activa participativa	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos
2	Aplicación de Ética y Responsabilidad Social en las organizaciones	Aplicar la ética y responsabilidad social considerando todos los aspectos necesarios para ellos.	Activa participativa Evaluación	Pizarra Plumones Papel para rotafolio Retroproyector de acetatos

C. EVALUACION Y CONTROL

1. EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

1.1 Características de las actividades de evaluación.

Considerando que el perfil del participante al que va dirigido el presente programa de capacitación es casi en su totalidad gente adulta con niveles bajos de escolaridad, es fundamental que las actividades de evaluación sean empleadas no como el fin del proceso de enseñanza, sino como un medio para mejorarlo. La evaluación debe verse como un proceso integral al programa de capacitación que tome en cuenta el aprendizaje de los participantes en el aspecto académico y social. Valorando además los conocimientos, valores, actitudes, habilidades y destrezas.

Las actividades de evaluación deben ser de tipo *formativa*, es decir que busquen evaluar y documentar el desempeño de los participantes de manera continuada; además deberán cumplir con las siguientes funciones fundamentales:

- a) Diagnóstica: se refiere a comprobar el dominio de lo aprendido: conocimientos, comprensión y aplicación.

b) Motivacional: la retroalimentación que se da después de cada evaluación debe hacerse de tal forma que entusiasme y aliente el interés por la superación.

1.2 Técnicas de evaluación a utilizar.

Para garantizar el cumplimiento de las características mencionadas en el punto anterior, se propone el uso de la técnica de la *Observación a través de escalas de valoración*. Esta técnica permitirá, además de observar la presencia o ausencia de un evento, juzgar la calidad de ejecución al estimar el grado o nivel de consecución de los aspectos observados a través de una serie de valoraciones progresivas (de nunca a siempre, de poco a mucho, de menor a mayor, etc.) en cada una de las actividades de evaluación que se seleccionen.

1.3 Actividades de evaluación propuestas

Las actividades de evaluación que se proponen a continuación, están orientadas a valorar cualitativamente el progreso del participante en cuanto a la asimilación de los conceptos y otras manifestaciones del aprendizaje (participación, expresión, discusión, integración, etc.)

1.3.1 Observación del desarrollo personal y social.

Esta actividad consiste en la recopilación sistemática de datos para valorar el desempeño y el desarrollo de actitudes, comportamientos, aspectos afectivos y el dominio de diferentes manifestaciones del aprendizaje como lo son la atención, participación, expresión, aportación de criterios o valoraciones personales, razonamiento, etc., en el trabajo diario de cada participante. Para ello se propone utilizar el instrumento que se presenta en el anexo #7 el cual contiene una lista de los rasgos a evaluar y que deberá completarse individualmente para cada participante.

Al final de cada módulo, el facilitador deberá elaborar un reporte que contenga los resultados consolidados más significativos de su evaluación y sobre la base de esta información orientar sus actividades al reforzamiento de los aspectos que representen debilidades en el proceso de aprendizaje.

1.3.2 Aplicación de los conceptos aprendidos.

Esta actividad está reflejada en la planificación didáctica del programa y consiste en que los participantes apliquen los conceptos y técnicas sobre el tema que se esté desarrollando, a la operación diaria, real del quehacer de

su comunidad. El objetivo de esta evaluación será medir la asimilación de los diferentes conceptos estudiados.

Esta actividad deberá de cumplir las siguientes premisas:

- a) Se realizará en forma grupal hasta un máximo de 5 participantes por grupo.
- b) Cada grupo realizará la exposición de su trabajo, explicando la base teórica de sus argumentos.
- c) Se utilizará el instrumento que se presenta en el anexo #7, para evaluar cada intervención y medir la asimilación de los conceptos.
- d) La duración de cada actividad dependerá del grado de complejidad del tema que se observe.
- e) El momento para la realización de cada actividad se detalla en la planificación didáctica del programa anteriormente presentado.

Al igual que en la prueba anterior, el facilitador elaborará un reporte que identifique aquellas áreas de estudio que presenten menor nivel de asimilación y que necesiten ser reforzadas.

Para ambas evaluaciones, es importante no olvidar que el objetivo fundamental de cada actividad de evaluación que se desarrolle será por sobre todo la retroalimentación

positiva a los participantes, es decir que con base a la información recopilada, se deberá orientar las estrategias de enseñanza o reforzar las bases conceptuales de los contenidos a efecto de asegurar el progreso de cada participante al máximo de sus posibilidades y potencialidades.

1.4 Evaluación de la actividad formativa

Es indispensable considerar dentro de todo programa de capacitación la evaluación de las actividades formativas que desarrolla el facilitador con el fin de comprobar si estas actividades contribuyen a impulsar la máxima asimilación de conocimientos por parte del participante. Por otro lado, existen una serie de situaciones que también contribuyen a un mayor o menor rendimiento del participante como son: la infraestructura, mobiliario y equipo, el material didáctico, etc.

Se propone evaluar específicamente las siguientes actividades y situaciones formativas:

- a) Competencia técnica o dominio de los contenidos y prácticas que facilitan el logro de los objetivos por el participante.
- b) Capacidad pedagógica o habilidad para:

- Aplicar metodologías y medios de enseñanza apropiados,
 - Explicar contenidos,
 - Facilitar la participación e interacción del grupo,
 - Impulsar el desarrollo personal del participante y
 - Evaluar el logro de los objetivos.
- c) Condiciones de infraestructura, equipamiento y material didáctico

Esta evaluación deberá llevarse a cabo por personal de la Unidad de Proyección Social de la Universidad de El Salvador, para garantizar su objetividad. Se recomienda el uso del formulario de seguimiento al desarrollo de acciones formativas presentado en el anexo #8

2. CONTROL DE DATOS ESTADISTICOS

En todo programa de capacitación es de gran utilidad registrar una serie de información y datos estadísticos que nos ayuden a controlar y hasta coordinar ciertas variables como lo son:

- a) Asistencia
- b) Asignación de responsables
- c) Planeación de recursos humanos y materiales

- d) Costos directos
- e) Personas o comunidades beneficiadas
- f) Tiempo invertido (duración del programa en horas)

El análisis de esta información puede servir como insumo en el proceso presupuestario de la Alcaldía Municipal de San Salvador para la asignación adecuada de recursos en el área de proyección social.

En el anexo #9 se propone algunos modelos de formularios que deberán ser completado por la persona que la Unidad de Proyección Social del Distrito cuatro designe como responsable del desarrollo del programa de capacitación

D. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA AL FACILITADOR**1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- a) Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. Mc, Graw Hill, 11a edición, 1998.
- b) Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional teoría y practica. Prentice Hall, 7ª edición, 1996.
- c) Stoner, James. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 5a edición, México, 1994.

2. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

- a) Vaca Urbina, Gabriel Evaluación de proyectos. Editorial Mc, Graw Hill, 3a edición, 1998.
- b) Chain, Nassir S. Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial Mc, Graw Hill, 3a edición, 1995.

3. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- a) Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. Editorial Mc, Graw Hill, 11a edición, 1998.
- b) Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional teoría y práctica. Prentice Hall, 7a edición, 1996.
- c) Stoner, James. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 5a edición, México, 1994.

I. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Chain, Nassir S.
Chain, Reynaldo
Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial Mc Graw Hill, tercera edición, 1995.
- Corte Suprema de Justicia 1989 - 1994
Constitución de la República de El Salvador 1983. Reformas 1991, 1992. Corte Suprema de Justicia 2ª edición, San Salvador 1992
- Gibson, James L.
Ivancevich, John M.
Donnelly, James H.
Organizaciones, Conducta, Estructura y proceso. Editorial Mc, Graw Hill, 1990.
- Koontz, Harold
Wehrich, Heinz
Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill, onceava edición, 1998.
- Kreitner Robert,
Kiniki, Angelo
Comportamiento de las organizaciones, Editorial Mc, Graw Hill, 3ª edición, 1997.
- Robbins, Stephen P.
Comportamiento Organizacional teoría y práctica. Editorial Prentice Hall, séptima edición, 1996.
- Stoner, James
Wankel, Charles
Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 5a edición, México, 1994.

- FUNDAUNGO, fundación Código Municipal Explicado, San
Friedrich Ebert Stiftung Salvador, 1 Salvador, 2ª edición
- INSAFORP Fundamentos para la supervisión y
asesoría metodológica en acciones
participativas, San Salvador El
Salvador 2001.
- Sánchez, José M. Informe del proceso de
construcción de la plataforma
ciudadana del distrito # 4, San
Salvador, Abril de 2000.
- Unidad de Participación Política de participación
Ciudadana ciudadana del Gobierno Municipal
Gerencia de Participa- de San Salvador, 1998-2000.
ción Ciudadana. Alcaldía Municipal de San
Salvador.

ANEXOS

ANEXO No 1

PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN EL DISTRITO CUATRO
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR SEGÚN EVENTO DE
PRESENTACIÓN PROPUESTA CIUDADANA DISTRITO CUATRO. FEB 2002

EJE TEMÁTICO	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	SECTORES AFECTADOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Seguridad Social	1- Falta de vigilancia en los locales de venta	- Vendedores	- Organización de los vendedores para buscar respuestas positivas - Contratar vigilancia privada
	2- Falta mayor vigilancia por parte de la PNC	- Comunidades	- Rondas mas frecuentes y vigilancias de civil
	3- Rivalidad de jóvenes entre comunidades	- Jóvenes	- Dar charlas en coordinación con la PNC en comunidades y centros educ.
	4- Integración de jóvenes a maras	- Jóvenes - Comunidades	- Desarrollar charlas preventivas en coordinación con la PNC - Continua con el esfuerzo de los talleres técnico vocacionales para la juventud y darles mas publicidad
	5- falta de iluminación en algunos lugares, genera focos delincuenciales	- Población en general	- Solicitar intervención de la alcaldía para instalar alumbrado publico en dichos lugares o reparar lámparas defectuosas
	6- temor de la población para denunciar a los delincuentes	- Comunidades en general	- Apoyar a la PNC y exigir una pronta actuación y coordinar programas de proyección social con las comunidades
	7- Desordenes en las tiendas que venden bebidas embriagantes	- Residenciales - Comunidades	- Solicitar vigilancia y supervisión al CAM - Aplicar la normativa Municipal al respecto
Desarrollo Local	1- Falta de oportunidades de trabajo para los jóvenes y mujeres	- Jóvenes - Mujeres	- Llevar a cabo políticas de oportunidades de trabajo para jóvenes y mujeres de parte de la comunidad - Coordinar con la empresa privada una política de inserción de las y los jóvenes y mujeres adultas
	2- Falta de títulos de propiedad	- Comunidad Nueva Israel	- Solicitar legalización de terrenos
	3- Falta de adoquinado	- Comunidades	- Adoquinado de calles y finalización de proyectos inconclusos

EJE TEMÁTICO	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	SECTORES AFECTADOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Desarrollo Local	4- Hacen falta baños públicos	- Vendedores - Comunidades	- Identificar los mejores lugares para instalar los baños móviles - Buscar la cooperación entre la alcaldía, comunidades y empresa privada
	5- Falta de agua potable	- San Juan San Antonio - La Zucarita, El Carmelo - La Constancia - Brisas de Candelaria	- Facilitar las gestiones con las diferentes instancias
	6- falta de pasarela	- Comunidad Nueva Israel	- Construcción de la pasarela sobre la 49 Av. Sur y boulevard Venezuela con apoyo de la empresa privada
Medio Ambiente y Salud	1- Contaminación de aguas negras	- Comunidades	- Campañas de limpieza y fumigación cada tres meses
	2- Falta de contenedores para la basura	- Distrito	- Gestionarlo y ubicarlo en zonas estratégicas
	3- Promontorios de basura		- Campañas de limpieza y recolección de basura
	4- Emisión de gases tóxicos (terminal de buses)	- Comunidades	- Hacer una demanda ante el Ministerio de Medio Ambiente (MMA)
	5- Falta de mejor servicio higiénico en los locales de venta de alimentos	- Vendedores	- Capacitaciones en ventas y manipulación de alimentos
	6- Falta de conciencia de los vecinos al botar ripio en la vía pública	- Comunidades - Residenciales	- Campaña educativa con la población - Sancionar a los infractores
Educación, Cultura y Recreación	1- Falta de higiene en las comunidades (basura, vehículos fuera de uso, suciedades, etc.)	- Comunidades	- Desarrollar programas de reciclajes en comunidades y centros educativos - Que cada familia barra su espacio y fomentar campañas educativas
	2- Marginación de los programas de educación, genera analfabetismo en la población	- comunidades - jóvenes y mujeres	- Desarrollar programa de alfabetización - Coordinar con instancias programas y cursos educativos para la población
	3- No se cuenta con líderes capacitados	- Comunidades	- Capacitación y formación de líderes
	4- No existen censos comunales		- Realizar censos en las comunidades
	5- A una gran parte de las mujeres les toca asumir el papel de jefes de sus hogares	- Mujeres	- Que la alcaldía coordine con otras instituciones charlas sobre orientación y apoyo a las familias
	6- Problemas de embarazo temprano	- Comunidades - Jóvenes	- Desarrollar programas de educación sexual - Desarrollar programas de atención a madres jóvenes

EJE TEMÁTICO	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	SECTORES AFECTADOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
	7- Falta de espacios de recreación	- Comunidades - Residenciales	- Crear parque en las zonas verdes - Desarrollar programas culturales y deportivos con todos los sectores
Participación Ciudadana	1- Falta de espacios de participación ciudadana	- Población en general	- Capacitación y formación de líderes - Fomento de la organización comunal y sectorial
	2- Necesidad de contar con personal de promoción con mayor compromiso hacia la población	- Sectores	- Evaluar el trabajo de promoción y reorientado según las demandas de la población
	3- Falta de espacios de participación para jóvenes y mujeres	- Jóvenes - Mujeres	- Crear espacios y mecanismos organizativos propios y autónomos de los jóvenes y mujeres
	4- Escasa participación de mujeres en las organizaciones comunitarias	- Mujeres	- Aplicar y fomentar la política de equidad genérica en el trabajo de promoción social de la alcaldía
	5- Pocos espacios de participación para contribuir en la solución de los problemas de los diferentes sectores	- Comunidades - Jóvenes	- Formar una asamblea por cada sector - Formar una directiva de los diferentes sectores del distrito

ANEXO No 2

CEDULA DE INFORMACION DIDACTICA O CONTENIDO TEMATICO

Horas	Contenido	Objetivo	Metodología	Recursos

- **Horas:** Se deberá anotar la duración en horas que cada subtema o actividad tendrá.
- **Contenido:** En esta columna se deberá anotar el contenido temático y cada subtema o actividad a ser desarrollada para cada tema.
- **Objetivo:** en esta columna se deberá anotar el objetivo específico que se persigue con cada subtema o actividad correspondiente a cada tema.
- **Metodología:** En esta columna se deberá anotar la metodología que se recomienda utilizar para el desarrollo de cada tema y subtema
- **Recursos:** En esta columna se deberán listar los recursos didácticos con que se debe contar para el desarrollo de los temas y subtemas.

ANEXO No 3

CEDULA DE RESPONSABILIDADES

Curso	Instructor	Áreas de Gestión	Responsable técnico	Fecha de ejecución

- **Curso:** en esta columna deberá anotarse el nombre del curso al cual nos estamos refiriendo.
- **Instructor:** en esta columna deberá anotarse el nombre del instructor o facilitador del curso.
- **Área de gestión:** en esta columna se deberán anotar las áreas de la organización que participaran en el curso.
- **Responsable técnico:** en esta columna se deberá anotar el nombre de la persona que será la responsable del equipo técnico (retroproyector, proyector de cañón, sonido etc.) a ser utilizado durante el curso.
- **Fecha de ejecución:** en esta columna se deberá anotar la fecha en la que se llevará a cabo el curso.

ANEXO No 4

CEDULA DE INFORMACIÓN ESTADISTICA

CURSO	PARTICIPANTES		NUMERO DE GRUPOS	DURACION		INSTUCTOR	HORAS HOMBRE	PARTICIPANTES	
	POR CURSO	TOTAL		POR CURSO	TOTAL			MUJER	HOMBRE

- **Curso:** en esta columna se deberá anotar el nombre del curso al cual se refiere la cédula.
- **Participantes por curso:** en esta columna se deberá anotar el número de participantes por curso; en algunos casos un curso puede tener varios grupos.
- **Participantes en total:** en esta columna se deberá anotar el número de participantes en total (sumados los de cada grupo)
- **Numero de grupos:** en esta columna se deberá anotar el número de grupos que se realizaran para desarrollar el curso.
- **Duración por curso:** en esta columna se deberá anotar el número de horas de duración que cada curso tendrá.

- **Duración total:** en esta columna se deberá anotar el número total de horas empleadas en el desarrollo del curso(sumadas las de cada grupo)
- **Instructor:** en esta columna se deberá anotar el nombre del instructor o facilitador de cada curso.
- **Horas hombre:** en esta columna se deberá anotar el número de horas hombre invertidas en cada curso.
- **Participantes mujeres:** en esta columna se deberá anotar el número de mujeres participantes en el curso.
- **Participantes hombres:** en esta columna se deberá anotar el número de hombres participantes en el curso.

ANEXO No 5

CEDULA DE COSTOS DIRECTOS

CURSOS	NUMERO DE PARTICIPANTES	HONORARIOS Y MATERIAL DIDACTICO	COSTO ADMINISTRATIVO (LOGISTICA)	COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE

- **Curso:** En esta columna se deberá notar el nombre del curso a cual se refiere la cédula
- **Numero de participantes:** en esta columna deberá anotarse el número de personas participantes en el curso.
- **Honorarios y material didáctico:** en esta columna se deberá anotar el horario de ejecución del curso y el costo del material didáctico utilizado para la realización del evento.
- **Costo administrativo (logística):** en esta columna se detallarán los costos administrativos o de logística, como por ejemplo el alquiler de local, los gastos de refrigerio, el salario del personal que coordina el curso etc.

- Costo total: en esta columna deberá anotarse el costo total (sumados los costos del material didáctico y los costos administrativos) derivados del curso.
- Costo por participante: en esta columna deberá anotarse el resultado de dividir los costos totales entre el número de participantes en el curso, lo que es igual al costo por participante que ha tenido el curso.

ANEXO No 6
ANÁLISIS DE RESULTADOS

PARTE I: LA PLANEACION

Pregunta 1. ¿Conoce cuáles son las cuatro funciones básicas del proceso administrativo?

Objetivo: Conocer si los líderes comunales están familiarizados con el proceso administrativo.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	30	50.85%
Otras	14	23.73%
Planeación, Organización, Dirección y Control	4	6.78%
Organización	3	5.08%
Planificación, Organización y Control	2	3.39%
Planeación	1	1.69%
Coordinación	1	1.69%
Control	1	1.69%
Planeación y Organización	1	1.69%
Planeación, Organización y Dirección	1	1.69%
Organización y Control	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: el 50.85% de los entrevistados dijo no saber y un 23.73% dio respuestas no relacionadas con la pregunta y solamente un 6.78% mencionó a cabalidad las cuatro etapas del proceso administrativo. El resto de respuestas presenta porcentajes no significativos para el análisis.

Comentario: Solamente el 6.78% de los líderes comunales conoce con exactitud las cuatro etapas del proceso administrativo.

Pregunta 2. ¿Qué es un plan?

Objetivo: Indagar sobre la claridad conceptual de los directivos y líderes comunales.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	13	22.03%
Es una idea	12	20.34%
Es un proyecto	11	18.64%
Saber anticipadamente las actividades a desarrollar a futuro	8	13.56%
Plan / esquema de trabajo	7	11.86%
Cuando se organiza algo	5	8.47%
Otras	3	5.08%
TOTAL	59	100%

Análisis: El 22.03% de los entrevistados dijo no saber, el 20.34% dijo que un plan es una idea, un 18.64% dijo que es un proyecto; el 13.56% manifestó que un plan es saber anticipadamente las actividades a desarrollar en el futuro y un 11.86% redundó al afirmar que plan es un plan o esquema de trabajo.

Comentario: Solamente ocho personas (13.56%) respondieron un concepto bastante certero de lo que es un plan: "saber anticipadamente las actividades a desarrollar a futuro".

Pregunta 3. ¿Para que sirve la planeación?

Objetivo: Determinar la importancia que otorgan los líderes comunales a la función de planeación.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	22	37.29%
No sabe	10	16.95%
Para organizarse / organizar actividades	5	8.47%
Para llevar a cabo un proyecto	5	8.47%
Desarrollar ideas / planes	4	6.78%
Verificar, logro de los objetivos	4	6.78%
Para saber lo que se tiene / quiere hacer	3	5.08%
Determinar lo que se puede realizar o no	2	3.39%
Para saber que, como, con qué y donde lo vamos a hacer	1	1.69%
Establecer objetivos	1	1.69%
Para evitar errores / improvisación	1	1.69%
Para medir el avance de las actividades	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: Un 37.29% de los entrevistados dio respuestas no relacionadas a la pregunta, un 16.95% dijo no saber, lo cual representa mas del 50%, un 8.47% manifestó que la importancia de la planeación consiste en organizarse u organizar actividades, el mismo porcentaje sostiene que es importante porque permite llevar a cabo proyectos. Un 6.78% dijo que la planeación es importante para desarrollar ideas e igual porcentaje dijo que para verificar y lograr los objetivos; el resto de respuestas no tiene porcentajes representativos.

Comentario: Solamente seis personas (10.17%) respondieron adecuadamente a esta pregunta al afirmar que la planeación sirve para: "saber que, como, con que y donde lo vamos hacer" (1.69%), "establecer objetivos" (1.69%), "evitar errores e improvisaciones" (1.69%) y "saber lo que se tiene o quiere hacerse" (5.08%).

Pregunta 4. ¿Cuáles son los beneficios de una buena planeación?

Objetivo: Conocer si los líderes comunales conocen los resultados específicos que se logran a través de una buena planeación.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	12	20.34%
No sabe	11	18.64%
El logro de objetivos / metas /proyectos	9	15.25%
Beneficios en la comunidad	7	11.86%
Que todo salga bien	6	10.17%
Buenos resultados	4	6.78%
Evitar imprevistos	3	5.08%
Crear fuentes de empleo, mayores utilidades	3	5.08%
Buena organización	2	3.39%
Delegar responsabilidades, distribuir funciones, controlar los resultados	1	1.69%
Minimización de tiempos y costos	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: Un 20.34% de los entrevistados dio repuestas no relacionadas la pregunta, un 18.64% dijo no saber, 15.25% dijo que los beneficios de la planeación es el logro de objetivos, metas y proyectos, un 11.86% respondió que da

beneficios para la comunidad, un 10.17% dijo que el beneficio es que todo salga bien, el resto de repuestas acumula porcentajes no significativos.

Comentario: Solamente cuatro personas (6.78%) respondieron adecuadamente a esta pregunta al mencionar como beneficios de la planeación "evitar imprevistos" (5.08%) y "minimizar tiempos y costos" (1.69%).

Pregunta 5. ¿Cuáles son los pasos que se deben seguir para desarrollar una buena planeación?

Objetivo: Determinar si los líderes comunales conocen alguna metodología para realizar el proceso de la planeación.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	16	27.12%
No sabe	14	23.73%
Organizarse	10	16.95%
Coordinarse	4	6.78%
Tener una directiva	4	6.78%
Identificar el problema, determinar los métodos, elegir el mejor	2	3.39%
Establecer metas, elaborar programas	2	3.39%
Estudio de necesidades, colaboración, asesoría	1	1.69%
Anteproyecto, proyecto, planificación	1	1.69%
Proyectarse en base a costos y tiempo	1	1.69%
Saber que se quiere hacer, costos, tiempos y si es posible hacerlo	1	1.69%
Cooperación, selección de oportunidades, confianza	1	1.69%
Anteproyecto, estudio de factibilidad, formulación, negociación, implementación	1	1.69%
Justificación, selección de métodos, conclusiones y recomendaciones.	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: Un 27.12% de los entrevistados dio respuestas no relacionadas con la pregunta, un 23.73% dijo no saber, un 16.95% menciona como paso para una buena planeación el organizarse, las restantes respuestas representan porcentajes no significativos.

Comentario: Solamente cuatro personas (6.78%) respondieron conocer una metodología para el proceso de planeación bastante aceptable: "Identificar el problema, determinar los métodos, elegir el mejor" (3.39%), y "Establecer metas, elaborar programas" (3.39%).

PARTE II: ORGANIZACION

Pregunta 1. ¿En qué consiste la tarea de organizar?

Objetivo: Conocer el concepto de organización según los líderes comunales.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	16	27.12%
No sabe	8	13.56%
Asignar responsables, actividades	6	10.17%
Reunirse	5	8.47%
Agruparse en directivas / asociaciones	4	6.78%
Delegar funciones	4	6.78%
Agrupar actividades / funciones	3	5.08%
Ordenarse	3	5.08%
Coordinarse	3	5.08%
Organizarse para realizar un plan /proyecto	3	5.08%
Pasos a seguir para obtener resultados	2	3.39%
Agrupar funciones y asignarlas	1	1.69%
Crear líderes	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: Un 27.12% de los entrevistados dio repuestas no relacionadas la pregunta, un 13.56% dijo no saber, un 10.17% respondió que la tarea de organizar consiste en asignar responsables y actividades, un 8.47% respondió que consiste en reunirse, el 6.78% manifestó que organizarse significa agruparse en directivas o asociaciones e igual porcentaje sostuvo que consiste en delegar funciones; el resto de repuestas presenta porcentajes del 5% o menos por lo que no son representativas.

Comentario: Un total de 14 personas (23.73%) dieron repuestas bastante aceptables al preguntar en que consiste la tarea de organizar: "Asignar responsables, actividades"

(10.17%), "Delegar funciones" (6.78%), "Agrupar actividades / funciones" (5.08%) y "Agrupar funciones y asignarlas" (1.69%).

Pregunta 2. ¿Cuál es la importancia de la organización?

Objetivo: Determinar la importancia que otorgan los líderes comunales a la función de organización.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	26	44.07%
No sabe	5	8.47%
Trabajo en equipo	4	6.78%
Ayudar a los demás	3	5.08%
Buena comunicación	3	5.08%
Coordinarse, ordenarse	2	3.39%
Logro de objetivos y metas	2	3.39%
Desarrollo de habilidades y pericias	1	1.69%
Tener responsabilidades	1	1.69%
Formulación de ideas para la elaboración de planes	1	1.69%
Representar a la comunidad	1	1.69%
Agrupar las cosas	1	1.69%
Mayor efectividad en los proyectos a realizar	1	1.69%
Obtener beneficios	1	1.69%
Hace más fácil una función	1	1.69%
Determinar objetivos	1	1.69%
Integrarse en asociaciones	1	1.69%
Se facilita solicitar ayuda a otras inst.	1	1.69%
Saber lo que se tiene que hacer	1	1.69%
Planear actividades	1	1.69%
Cooperación	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: El 44.07% de los entrevistados dio repuestas no relacionadas a la pregunta, un 8.47% dijo no saber y un 6.78% manifestó que la importancia de la organización es el trabajo en equipo; el resto de preguntas acumula porcentajes no representativos para el análisis.

Comentario: Solamente cinco personas (8.47%) respondieron adecuadamente a esta pregunta al afirmar que la

organización es importante para: "coordinarse, ordenarse" (3.39%), "desarrollar habilidades y pericias" (1.69%), "tener responsabilidades" (1.69%) y "hacer más fácil una función" (1.69%).

Pregunta 3. ¿Cuáles son los beneficios que tiene una buena organización?

Objetivo: Conocer si los líderes comunales conocen los resultados específicos que se logran a través de la tarea de organizar.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	13	20.34%
Logro de objetivos	9	15.25%
No sabe	8	13.56%
Se logra obtener apoyo, colaboración	5	8.47%
Se facilita el trabajo	5	8.47%
Ejecutar los proyectos que se necesitan	4	6.78%
Comunicación, entendimiento	4	6.78%
Resultados que benefician a la comunidad	3	5.08%
Mayor desarrollo	2	3.39%
Asignar responsabilidades	2	3.39%
Saber trabajar en grupo	2	3.39%
Ser escuchados	2	3.39%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: Un 20.34% de los entrevistados dieron respuestas no relacionadas con la pregunta, el 15.25% considera que los beneficios que se obtienen en la tarea de organizar es el logro de objetivos; mientras que un 13.56% de ellos reconoce que no sabe cuáles son los beneficios de la organización. El 8.47% sostuvo que el beneficio de la organización es el logro de apoyo y colaboración e igual porcentaje que es el trabajo en equipo, un 6.78% sostiene que el beneficio es la ejecución de los proyectos que se necesitan e igual porcentaje que son la comunicación y el entendimiento entre las personas de la comunidad.

Comentario: Solamente siete personas (11.86%) respondieron adecuadamente a esta pregunta al mencionar como beneficios de la organización "se facilita el trabajo" (8.47%) y "asignar responsabilidades" (3.39%).

Pregunta 4. ¿Cuáles son los pasos que se deben seguir para organizarse?

Objetivo: Determinar si los líderes comunales conocen alguna metodología para realizar el proceso de la organización.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	16	27.12%
Otras	15	25.42%
Formar una directiva (asociarse)	8	13.56%
Reunirse y tomar acuerdos	4	6.78%
Tener un líder	3	5.08%
Buscar ayuda, capacitación	2	3.39%
Voluntad de ayudar	2	3.39%
Disciplina, honestidad	2	3.39%
Convocar, comunicar, coordinar	2	3.39%
Formar directiva, Plan de trabajo, organización	1	1.69%
Detectar necesidades, Plan de Trabajo, Ejecución	1	1.69%
Identificar funciones, niveles de autoridad	1	1.69%
Planificar, organizar y ejecutar	1	1.69%
Identificar problemas, elegir dirigentes, asignar responsabilidades	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: De los entrevistados se puede mencionar que un 27.12% de los entrevistados reconoció no saber cuales son los pasos de la organización, mientras que un 25.42% de ellos no tienen una idea clara acerca de la pregunta realizada, otro 13.56% considera que es formar una directiva(asociarse) y un 6.78% que es reunirse y tomar acuerdos. El resto de respuestas no logran un porcentaje representativo.

Comentario: Solamente dos personas (3.39%) respondieron conocer una metodología para el proceso de organización bastante aceptable: "Identificar funciones, niveles de

autoridad" (1.69%), e "Identificar problemas, elegir dirigentes, asignar responsabilidades" (1.69%).

PARTE III: DIRECCIÓN

Pregunta 1. ¿En que consiste la tarea de dirección?

Objetivo: Conocer el concepto de dirección según los líderes comunales.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	20	33.90%
Dirigir, guiar o manejar a un grupo de personas	17	28.81%
Mandar en la organización	6	10.17%
Es la tarea del jefe	4	6.78%
Dominar al grupo y saber coordinar	2	3.39%
Hacer trabajar a los demás / hacer que otros hagan, actúen, colaboren	2	3.39%
Dirigir	2	3.39%
No sabe	2	3.39%
Dirigir un grupo de actividades	1	1.69%
Metodología para guiar, planificar y gestionar proyectos	1	1.69%
Llevar el control de todo	1	1.69%
Ayudar a los demás a organizarse	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: Un 33.90% de los líderes entrevistados mencionaron respuestas no relacionadas con la pregunta, un 28.81% sostiene que dirección consiste en "dirigir, guiar o manejar a un grupo de personas", un 10.17% manifestó que es "mandar en la organización" y un 6.78% dijo que "es una tarea exclusiva del jefe". El resto de porcentajes pertenecen al orden del 3.39% o menos y no son representativos.

Comentario: Un 32.20% de los líderes entrevistador supo definir de manera aceptable, pero a la vez limitada, en que consiste la dirección: "dirigir, guiar o manejar a un

grupo de personas" (28.81%) y "hacer trabajar a los demás o hacer que otros hagan, actúen, colaboren, etc."

Pregunta 2. ¿Cuál es la importancia de la Dirección?

Objetivo: Determinar la importancia que tiene la función de dirección para los líderes comunales.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	27	45.76%
No sabe	7	11.86%
Ayuda a organizarse	5	8.47%
Impulsa a las personas a desarrollar determinadas actividades	5	8.47%
Lograr las metas, fines u objetivos	4	6.78%
Para dirigir a los demás	4	6.78%
Mantiene ordenada una organización	3	5.08%
Para representar a la comunidad	2	3.39%
Permite una buena planeación, coordinación para una actividad	1	1.69%
Permite que otras personas hagan bien su trabajo	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: El 45.76% de los líderes entrevistados mencionó respuestas no relacionadas con la pregunta. Un 11.86% reconoció no saber cuál es la importancia de la dirección. El 8.47% manifestó que es importante porque "ayuda a organizarse" e igual porcentaje dijo "porque impulsa a las personas a desarrollar determinadas actividades"; un 6.78% sostuvo que es importante para "lograr las metas, fines u objetivos" y otro porcentaje igual mencionó que para "mantener ordenada una organización. El resto de respuestas presentan frecuencias del 5.08% o menos y no son representativas.

Comentario: Solamente un 8.47% de los líderes comunales conoce la importancia que tiene la dirección dentro del proceso administrativo al sostener que "impulsa a las personas a desarrollar determinadas actividades". Un 6.78% mencionó que la importancia de la dirección es el "logro de metas u objetivos", sin embargo esta no es una característica exclusiva de la dirección.

Pregunta 3. ¿Cuáles son los beneficios de una buena dirección?

Objetivo: Conocer si los líderes comunales conocen los resultados específicos que se logran a través de la tarea de dirección.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	16	27.12%
Lograr las metas u objetivos	8	13.56%
No sabe	7	11.86%
Los proyectos u obras que se realizan	6	10.17%
Confianza grupal	6	10.17%
Beneficios, progreso, desarrollo para la comunidad	5	8.47%
Mejores resultados	4	6.78%
Buena comunicación	4	6.78%
Motivación	2	3.39%
Solucionar todos los problemas que atañen a la comunidad	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: El 27.12% de los entrevistados mencionó respuestas no relacionadas con la pregunta. Un 13.56% sostuvo que a través de la dirección se obtiene el beneficio de "lograr las metas u objetivos" y un 11.86% reconoció no saber cuáles son los beneficios de una buena dirección. El 10.17% manifestó que los beneficios son los mismos "proyectos u obras que se realizan" e igual porcentaje mencionó que es la "confianza grupal". Otros porcentajes representativos fueron los que mencionaron como beneficios "el progreso y desarrollo de la comunidad" (8.47%), "la obtención de mejores resultados" (6.78%) y "la buena comunicación" (6.78%). El resto de porcentajes es del 3.39% o menos y no son representativos.

Comentario: Ninguno de los líderes comunales fue capaz de identificar más de un beneficio de la dirección. Un 6.78% identificó correctamente como beneficio el "obtener mejores resultados", igual porcentaje mencionó la "buena comunicación" y un 3.39% "la motivación".

PARTE IV: EL CONTROL

Pregunta 1. ¿En que consiste la tarea de control?

Objetivo: Conocer el concepto de control según los líderes comunales.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	12	20.34%
No sabe	12	20.34%
Verificar que todo se haga bien	8	13.56%
Verificar lo que se realiza	5	8.47%
Verificar que se haga todo conforme a lo planeado	3	5.08%
Controlar los bienes de la empresa	3	5.08%
Ordenarse	3	5.08%
Controlar a la junta directiva	2	3.39%
Fiscalizar	2	3.39%
Tener un control del trabajo	2	3.39%
Vigilancia del proyecto	2	3.39%
Supervisar a las personas	2	3.39%
Corregir lo planeado	1	1.69%
Dar seguimiento a lo planeado, hacer ajustes en la marcha	1	1.69%
Organizar bien lo que se está haciendo	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: Un 20.34% de los entrevistados reconoció no saber en que consiste la tarea del control, igual porcentaje no contestó nada relacionado a la pregunta realizada, mientras que un 13.56% manifiesta que control es la acción de verificar que todo se haga bien, un 8.47% sostiene que consiste en verificar lo que se realiza. El resto de respuestas están en el orden de 5.08% o menos.

Comentario: Un total de 18 personas (30.51%) respondieron correctamente cuando se les preguntó en que consiste la tarea de control: "Verificar que todo se haga bien" (13.56%), "Verificar lo que se realiza" (8.47%), "Verificar que se haga todo conforme a lo planeado" (5.08%), "Corregir lo planeado" (1.69%) y "Dar seguimiento a lo planeado, hacer ajustes en la marcha" (1.69%)

Pregunta 2. ¿Para qué sirve el control?

Objetivo: Determinar la importancia que otorgan los líderes comunales a la función de planeación.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	15	25.42%
No sabe	10	16.95%
Supervisar, revisar, monitorear, observar lo que se está haciendo	8	13.56%
Mantener un orden	3	5.08%
Para que las cosas se hagan conforme a lo planeado	3	5.08%
Para verificar, controlar algo	3	5.08%
Para corregir lo que se esté haciendo mal	2	3.39%
Para evitar gastos innecesarios	2	3.39%
Detectar deficiencias, fallas, errores	2	3.39%
Para ver si lo que se hace esta bien o mal	2	3.39%
Para supervisar a un grupo de personas	2	3.39%
Para realizar las actividades adecuadamente	2	3.39%
Para que todo se haga con eficiencia	2	3.39%
Para que todo vaya bien en los libros de finanzas	1	1.69%
Para fiscalizar	1	1.69%
Medir lo que se está realizando	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: El 25.42% mencionó respuestas no relacionadas a la pregunta, un 16.95% reconoció no saber para que sirve el control, el 13.56% considera que el control sirve para supervisar, revisar, monitorear y observar lo que se esta haciendo, otro 5.08% menciona que sirve para mantener un orden e igual porcentaje considera que es para que las cosas se hagan conforme a lo planeado, el resto de respuestas acumulan porcentajes no representativos para el análisis.

Comentario: Un total de 18 personas (30.51%) respondieron correctamente cuando se les preguntó para que sirve el control: "Supervisar, revisar, monitorear, observar lo que se está haciendo" (13.56%), "Para que las cosas se hagan

conforme a lo planeado (5.08%), "Para corregir lo que se esté haciendo mal" (3.39%), "Detectar deficiencias, fallas, errores" (3.39%), "Para ver si lo que se hace esta bien o mal" (3.39%) y "Medir lo que se está realizando" (1.69%).

Pregunta 3. ¿Por qué es tan importante la planeación para poder controlar?

Objetivo: Conocer si los directivos reconocen la relación que existe entre las etapas de planeación y control.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	18	30.51%
Otras	17	28.81%
Si no se planea no salen bien las cosas	5	8.47%
Verificar lo planeado y corregir errores	5	8.47%
Para verificar el logro de objetivos, los métodos a utilizar	4	6.78%
Controlar lo propuesto en la planeación	4	6.78%
Con la planeación se es más eficiente	2	3.39%
Se puede supervisar al tener asignadas las tareas	2	3.39%
Lo planeado debe ser verificable y cuantificable	1	1.69%
Saber que programa se desarrollo bien o mal	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: De los directivos comunales entrevistados un 30.51% de ellos reconocieron no saber la importancia de la planeación para poder controlar, un 28.81% mencionan respuestas que no tienen relación con la pregunta, el 8.47% dice que para que salgan bien las cosas e igual porcentaje contestó que es importante para verificar lo planeado y corregir los errores. El resto de respuestas no tienen porcentajes representativos en el análisis.

Comentario: Un total de nueve personas (15.25%) respondieron correctamente cuando se les preguntó porque la

planeación es tan importante para controlar: "Para verificar el logro de objetivos, los métodos a utilizar" (6.78%), "Controlar lo propuesto en la planeación" (6.78%) y "Lo planeado debe ser verificable y cuantificable" (1.69%).

Pregunta 4. ¿Cuáles son los beneficios de un buen sistema de control?

Objetivo: Conocer si los líderes comunales conocen los resultados específicos que se logran a través de la tarea de control.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	13	22.03%
Otras	13	22.03%
Planes/proyectos exitosos (logro de metas)	6	10.17%
Transparencia	6	10.17%
Buenos resultados, satisfacción	6	10.17%
Maximizar recursos, minimizar gastos	5	8.47%
Garantía de lo que se hace, seguridad.	3	5.08%
Organización	2	3.39%
Supervisar algo, saber lo que sucede	2	3.39%
Mejor rendimiento, mejor trabajo	2	3.39%
Obras realizadas	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: Un 22.03% de los entrevistados reconoce no saber los beneficios de la tarea de control, igual porcentaje mencionó respuestas no relacionadas con la pregunta, un 10.17% respondió que los beneficios de un sistema de control es el logro de objetivos, metas o proyectos, igual porcentaje manifestó que el mayor beneficio es la transparencia y otro 10.17% considera que los beneficios son los buenos resultados y la satisfacción. Un 8.47% dijo que los beneficios son la maximización de los recursos y la minimización de los gastos. El resto de respuestas poseen porcentajes no representativos para el análisis.

Comentario: Un total de 20 personas (33.90%) conoce los beneficios de un sistema de control: "transparencia" (10.17%), "planes/proyectos exitosos (logro de metas)" (10.17%), "maximizar recursos, minimizar gastos" (8.47%), y "garantía de lo que se hace, seguridad" (5.08%).

Pregunta 5. ¿Podría mencionar algunos instrumentos de control que usted conozca?

Objetivo: Determinar el alcance de los instrumentos de control que pueden estar siendo utilizados por los líderes comunales.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	28	47.46%
Otras	12	20.34%
Supervisores, vigilantes	5	8.47%
Control de entradas /salidas de efectivo, materiales, inventarios	3	5.08%
Control contable	3	5.08%
Actas	2	3.39%
Control de activos y pasivos	1	1.69%
Información y retroalimentación	1	1.69%
Libros de registro	1	1.69%
Planillas	1	1.69%
Hojas de revisión de materiales	1	1.69%
Fotocopias de documentos	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: de los entrevistados, el 47.46% reconoce no conocer ningún instrumento de control, mientras que un 20.34% mencionó respuestas no relacionadas con la pregunta, el 8.47% manifestó que los instrumentos de control son los supervisores y vigilantes. El resto de las respuestas no tienen representación significativa en el análisis.

Comentario: Un total de 19 personas (32.20%) conoce por lo menos un tipo de método de control: "controles de entradas

y salidas de efectivo, materiales, inventarios", "control contable" "actas" "control de activos y pasivos" "información y retroalimentación", "libros de registro", "planillas", "hojas de revisión de materiales", "fotocopias de documentos".

PARTE V: EL LIDERAZGO

Pregunta 1. ¿Qué es un líder?

Objetivo: Indagar sobre la claridad conceptual de los directivos y líderes comunales acerca del liderazgo.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Es aquella persona que dirige a un grupo de para realizar actividades	21	35.59%
Otras	11	18.64%
El que manda en una organización	10	16.95%
Es el jefe de un grupo de personas	5	8.47%
El que se preocupa por las necesidades de los demás	4	6.78%
El que maneja a un grupo	4	6.78%
El que tiene cierta responsabilidad	2	3.39%
No sabe	2	3.39%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: En las respuestas que se obtuvieron por parte de los directivos comunales; podemos ver que un 27.12% de ellos define al líder como la persona que dirige a un grupo de personas para realizar actividades, un 18.64% mencionan respuestas no relacionadas con la pregunta, mientras que un 16.95% considera que el líder es el que manda en una organización; un 8.47% sostiene que líder es el jefe de un grupo de personas e igual porcentaje que es la persona que sabe guiar a un grupo de personas, el resto de respuesta están en el orden de 6.78% o menos.

Comentario: En general podemos concluir que ninguno de los directivos entrevistados tienen un conocimiento total, aunque parcialmente el 35.59% de ellos tienen una idea bastante clara de la definición al mencionar que es la persona que dirige a un grupo para que puedan realizar actividades.

Pregunta 2. ¿Cuál es la importancia del líder?

Objetivo: Determinar si los entrevistados conocen cual es la importancia que los lideres tienen dentro de las organizaciones sociales

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Ayuda a que se dirija bien a las personas para que realizar una actividad	21	35.59%
Otras	15	25.42%
No sabe	7	11.86%
Para que se puedan lograr las metas que se proponen	5	8.47%
Hay control y organización dentro de la comunidad	4	6.78%
Pone en orden a la comunidad	3	5.08%
Para que representen a la comunidad	2	3.39%
Comprende las necesidades de los demás	2	3.39%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: El 35.59% de los directivos entrevistados piensa que la importancia de los lideres es que estos ayudan a que se dirijan bien a las personas, otro porcentaje igual mencionó respuestas no relacionadas con la pregunta, un 11.86% reconoció no saber, el 8.47% sostuvo que la importancia de los líderes es poder lograr las metas que se proponen, el resto de respuestas no representan porcentajes significativos para el análisis.

Comentario: Ninguno de los líderes entrevistados respondió adecuadamente cual es la importancia que tiene el liderazgo dentro de las organizaciones. No obstante, se obtuvieron algunas respuestas bastante limitadas y de manera parcial como: "para representar a la comunidad"(3.39%).

Pregunta 3. ¿Cuáles son los beneficios que conlleva un liderazgo efectivo?

Objetivo: Conocer cuales son los beneficios que a criterio de los entrevistados generan la existencia de lideres dentro de las organizaciones

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	14	23.73%
Trabajo en equipo, confianza y buena comunicación entre los miembros del grupo	12	20.34%
Logro de objetivos propuestos dentro de la comunidad	10	16.95%
No sabe	7	11.86%
Se puede desarrollar a la comunidad	6	10.17%
Se obtienen mejores resultados	4	6.78%
Realizar el trabajo ordenado	3	5.08%
Orientan a los miembros de la organización para obtener un fin común.	3	5.08%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: El 23.73% de los entrevistados, mencionó respuestas que no están relacionadas con la pregunta, un 20.34% mencionan que dichos beneficios son el trabajo en equipo y confianza entre los miembros del grupo 16.95% sostiene que es el logro de los objetivos propuestos, un 11.86% reconoció no saber los beneficios de un liderazgo efectivo, mientras que para un, un y otro 10.17% manifiesta que es el desarrollo de la comunidad; el resto de respuestas están en el orden de 6.78% o menos.

Comentario: Se concluye que ninguno de los directivos comunales saben cuales son a plenitud dichos beneficios, aunque parcialmente mencionaron respuestas tales como: se puede desarrollar a la comunidad(10.17%) y orientar a los miembros de la organización para obtener un fin común(5.08%).

PARTE VI: LA MOTIVACIÓN

Pregunta 1. ¿Qué es la motivación?

Objetivo: Indagar sobre la claridad conceptual de los directivos y líderes comunales

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Incentivar a la gente para poder realizar alguna actividad	23	38.98%
Lo que nos motiva a realizar algo	10	16.95%
Otras	10	16.95%
Es el impulso que encamina a las personas a hacer algo	4	6.78%
Realizar algún proyecto	4	6.78%
No sabe	4	6.78%
Influir en alguien	1	1.69%
Que se encuentre hacer algo	2	3.39%
Sentirse satisfecho	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De los 59 directivos entrevistados, un 38.98% piensa que la motivación es incentivar a la gente para poder realizar alguna actividad, un 16.95% considera que es lo que nos motiva a realizar algo, igual porcentaje mencionó respuestas no relacionadas con la pregunta; el resto de respuestas tienen una frecuencia de 6.78% o menos.

Comentario: Se determina que la mayoría de los directivos entrevistados no tienen un conocimiento total acerca de la definición de motivación y solamente 4 de ellos (6.78%) tienen una idea bastante aceptable al mencionar que: es el impulso que encamina a las personas a hacer algo.

Pregunta 2. ¿Cuál es la importancia de la motivación en una organización?

Objetivo: Identificar si los entrevistados comprenden el porque es importante sentirse motivado en una organización.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	20	33.90%
Es importante porque nos sentimos motivados por lo que hacemos	12	20.34%
No sabe	7	11.86%
Porque se realizan las actividades	5	8.47%
Mejora la participación del grupo	4	6.78%
Se trata de hacer bien las cosas	4	6.78%
Que la gente tenga ganas de trabajar	3	5.08%
Se necesita para impulsar a la gente a seguir adelante	2	3.39%
Nos brinda una satisfacción personal y grupal de los objetivos cumplidos	2	3.39%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: Un 33.90% contestó con respuestas que no guardan relación con la pregunta, un 20.34% asegura que la motivación es importante porque las personas se sienten motivadas por lo que hace, un 11.86% reconoció no saber y un 8.47% sostuvo que la motivación es importante porque las actividades llegan a realizarse. El resto de respuestas tienen una frecuencia de 6.78% o menos.

Comentario: En general se concluye que casi todos los directivos entrevistados no conocen a plenitud cual es la importancia de sentirse motivado dentro de la organización, mientras que algunos de ellos mencionan respuestas bastante limitadas y de manera parcial tales como: mejora la participación del grupo(6.78) y brinda una satisfacción personal y grupal de los objetivos cumplidos(3.39%).

Pregunta 3. ¿Cuáles son los beneficios de sentirse motivado?

Objetivo: Conocer si dentro de las organizaciones sociales obtienen beneficios al haber un ambiente de motivación en los miembros que la integran.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	17	28.81%
Permite trabajar con mas confianza y animo al realizar alguna actividad	17	28.81%
No sabe	7	11.86%
Logro eficiente de metas	7	11.86%
Satisfacción personal	6	10.17%
Ver que se realicen proyectos en la comunidad	3	5.08%
Hay mas colaboración y disposición de ayudar a los demás	2	3.39%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De los 59 directivos entrevistados, un 28.81% no contestó con respuestas relacionadas a la pregunta, igual porcentaje opina que permite trabajar con mas confianza y animo de poder realizar alguna actividad, un 11.86% reconoció no saber los beneficios de sentirse motivado, igual porcentaje menciona que estos beneficios son el logro eficiente de las metas, un 10.17% considera que se da satisfacción personal. El resto de respuestas presentan una frecuencia del 5.08% o menos.

Comentario: Se concluye que ninguno de los directivos comunales saben cuales son dichos beneficios, aunque parcialmente mencionaron respuestas tales como: permite trabajar con mas confianza y ánimo al realizar alguna actividad(28.81%), satisfacción personal(10.17%) y existe mas colaboración y disposición de ayudar a los demás(3.39%).

PARTE VII: TOMA DE DECISIONES

Pregunta 1. ¿En que consiste la toma de decisiones?

Objetivo: Indagar sobre la claridad conceptual de los directivos y líderes comunales.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	13	22.03%
Es cuando se tiene que decidir sobre determinada situación a desarrollar	10	16.95%
Elegir un curso de acción adecuado de entre varias	9	15.25%
Otras	8	13.56%
Que exista participación de todos en la toma de decisiones	8	13.56%
En estar seguro con las decisiones	4	6.78%
Pensar las cosas antes de hacer algo	3	5.08%
Tomar decisiones para ayudar a la comunidad	2	3.39%
Que haya alguien quien tome las decisiones para beneficio de todos	1	1.69%
Cuando la planificación se ha concertado	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: Un 22.03% reconoció no saber en que consiste la toma de decisiones, el 16.95% mencionan que es cuando se tiene que decidir que hacer en determinada situación, un 13.56% mencionó respuestas no relacionadas con la pregunta e igual porcentaje sostuvo que es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y otro 13.65% contestó que la toma de decisiones consiste en la participación de todos (a través de las opiniones individuales) para tomar una decisión. El resto de respuestas presentan frecuencias iguales o menores al 6.78%.

Comentario: En general se determina que nada mas 9 (15.25%) personas tienen una idea bastante aceptable de lo que es la toma de decisiones, ya que en sus respuestas mencionaron lo siguiente: elegir un curso de acción adecuado de entre varios.

Pregunta 2. ¿Cuál es la importancia de la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer la importancia y seriedad que otorgan los directivos comunales al proceso de toma de decisiones.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Decidir cual es la alternativa correcta para realizarla/ participación de todos	16	27.12%
Otras	12	20.34%
No sabe	8	13.56%
Logramos conseguir los objetivos que nos proponemos	7	11.86%
Puedo realizar un proyecto	5	8.47%
Se toman decisiones correctas	4	6.78%
Obtener mejores beneficios	2	3.39%
Creer en sí mismo	2	3.39%
Es importante para estar bien organizados	2	3.39%
Darle seguimiento a lo planeado	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: Un 27.12% adjudica al proceso de toma de decisiones la importancia de que todos se sientan que se tomo la mejor decisión, Un 20.34% de los entrevistados mencionaron respuestas no relacionadas con la pregunta, igual porcentaje reconoció no saber la respuesta; El 11.86% sostuvo que la importancia radica en lograr los objetivos propuestos y un 8.47% mencionó que la toma de decisiones es importante para realizar proyectos. El resto de respuestas presentan frecuencias iguales o menores al 6.78%.

Comentario: En general ninguno de los directivos entrevistados conocen cual es la importancia que tiene la toma de decisiones adecuada dentro de las organizaciones.

Pregunta 3. ¿Cuáles son los beneficios de una toma de decisiones adecuada?

Objetivo: determinar si los directivos y líderes comunales identifican los beneficios que se pueden obtener si se seleccionan las decisiones adecuadas.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	16	27.12%
Otras	7	11.86%
Cuando se toman decisiones correctas se pueden lograr los objetivos	7	11.86%
Estar seguro que lo que se hará es lo correcto	6	10.17%
Beneficios para todos	5	8.47%
Satisfacción personal y grupal	4	6.78%
Que todos los miembros estén de acuerdo	4	6.78%
Evitar errores / disminución de costos	3	5.08%
Confianza del grupo de trabajo	3	5.08%
Que todo salga bien	3	5.08%
Saber que es lo que se esta haciendo	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: Los datos obtenidos reflejan que un 27.12% de los entrevistados reconocen no saber cuales son los beneficios de la toma de decisiones, un 11.86% mencionó respuestas no relacionadas con la pregunta, igual porcentaje menciona que se cuando se toman decisiones correctas se pueden lograr todos los objetivos, el 10.17% consideran que es estar seguro de lo que se hará es lo correcto, el 8.47% redunda cuando sostiene que el beneficio del proceso de toma de decisiones es tener beneficios para todos e igual porcentaje afirma que el beneficio obtenido son los resultados mismos. El resto de respuestas presentan frecuencias iguales o menores al 6.78%.

Comentario: En general ninguno de los directivos entrevistados conocen a plenitud los beneficios que se obtienen a través de la toma de decisiones, mientras que algunos de ellos mencionaron respuestas de una manera parcial al referirse que es: cuando se toman decisiones correctas se pueden lograr los objetivos(11.86%) y evitar errores/ disminución de costos(5.08%).

Pregunta 4. ¿Cuáles son los pasos de la toma de decisiones?

Objetivo: Determinar si los directivos y líderes comunales conocen cual es el proceso que deben seguir para poder seleccionar un curso de acción adecuado.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	19	32.20%
Analizar lo que se debe hacer	9	15.25%
OTRAS	8	13.56%
Estar todos de acuerdo con las decisiones tomadas	8	13.56%
Consultar con el grupo las decisiones que se tomaran	7	11.86%
Ver ventajas y desventajas y priorizar las necesidades	2	3.39%
Organización - ejecución	2	3.39%
Tener orden, metodología y seguridad de lo que se realizará	2	3.39%
Tener una necesidad	1	1.69%
Seleccionar varias alternativas y escoger la de mayor conveniencia	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De los 59 directivos entrevistados, un 32.20% reconoció no saber los pasos del proceso de toma de decisiones, otro 15.25% opino que es analizar lo que se debe hacer, el 13.56% mencionó respuestas que no tienen relación con la pregunta, igual porcentaje consideran un único paso que es que todos estén de acuerdo con las decisiones tomadas. Un 11.86% piensa que lo que debe hacerse es consultar con el grupo las decisiones que se tomaran. El resto de respuestas presentan frecuencias iguales o menores al 6.78%.

Comentario: En general, ninguno de los directivos comunales conocen cuales son los pasos que se deben seguir para poder seleccionar un curso de acción adecuado.

PARTE VIII: LA COMUNICACIÓN

Pregunta 1. ¿Qué es la comunicación?

Objetivo: Indagar sobre la claridad conceptual de los directivos y líderes comunales acerca de la comunicación.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Platicar con las personas	23	38.98%
La manera de informar a otras personas lo que se quiere decir	14	23.73%
Otras	11	18.64%
Es dar a conocer a otras personas las actividades que se están realizando	4	6.78%
Un medio de comprensión y entendimiento	3	5.08%
No sabe	3	5.08%
La manera efectiva de poder comunicarse con los demás	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: Según los datos obtenidos, un 38.98% afirma que la comunicación es el acto de platicar, hablar o conversar con otras personas, mientras que un 23.73% opinan que es la manera de informar o interpretar a otras personas lo que se quiere decir, un 18.64% respondieron ideas no relacionadas con la pregunta, un 6.78% sostiene que es dar a conocer a otros las actividades que se realizan. El resto de respuestas presentan frecuencias iguales o menores al 5.08%.

Comentario: De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados, ninguna de ellas se acerca a la definición de lo que es la comunicación, aunque de una manera parcial un 23.73% de ellos contestaron que es la manera de informar a otras personas lo que se quiere decir.

Pregunta 2. ¿Cuál es la importancia de una comunicación efectiva?

Objetivo: Conocer cual es la importancia que tiene la comunicación para los directivos y líderes comunales

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Que se entienda el mensaje que se quiere dar a los demás	15	25.42%
Otras	12	20.34%
Para poder tener un acuerdo en común / tener buenas relaciones con los demás	8	13.56%
Es importante porque la comunidad se entera de las actividades que se están realizando	7	11.86%
Para estar comunicados con los demás	4	6.78%
No sabe	4	6.78%
Para lograr algo determinado	3	5.08%
Estar seguro de lo que se ha propuesto	2	3.39%
Buenos resultados	2	3.39%
Saber escuchar	1	1.69%
Mejorar la comunidad	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: En base a las respuestas obtenidas, para un 25.42% opinaron que la importancia de la comunicación es que se entienda el mensaje que se quiere dar a los demás, el 20.34% de los directivos entrevistados respondieron ideas que no están relacionadas a la pregunta, un 13.56% considera que es importante para estar de acuerdo y tener buenas relaciones con los demás, y un 11.86% afirma que es importante porque la comunidad se entera de las actividades que se están realizando. El resto de respuestas presentan frecuencias iguales o menores al 6.78%.

Comentario: En general se concluye que ninguno de los directivos comunales saben cual es la importancia que tiene la comunicación efectiva, aunque parcialmente algunos de ellos mencionaron respuestas que se le acercan a la importancia de la comunicación tales como: que entienda el mensaje que se quiere dar a los demás(25.42%).

Pregunta 3. ¿Cuáles son los beneficios de una comunicación efectiva?

Objetivo: Establecer si los entrevistados tiene claro cuales son los beneficios que se generan si existe una comunicación efectiva entre ellos.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	13	22.03%
Otras	12	20.34%
Entenderse entre las personas	9	15.25%
Llegar a un acuerdo común de lo que se hará	9	15.25%
Informar a todos que es lo que esta sucediendo	4	6.78%
Todo sale bien y se evitan conflictos con las demás personas	4	6.78%
Se discuten ideas hasta lograr un fin	3	5.08%
El éxito en las metas que se alcanzan	2	3.39%
Reducción de errores en los procesos a realizar	1	1.69%
Confianza con los demás	1	1.69%
Hay una buena comunicación	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: El 22.03% de los entrevistados reconoció no saber los beneficios de una comunicación efectiva, un 20.34% contestó ideas que no están relacionadas con la pregunta, un 15.25% sostiene que los beneficios que genera la comunicación es que hay entendimiento de las personas, un 15.25% dice que es llegar a un acuerdo común de lo que se hará; el 6.78% afirma que es informar a todos lo que sucede e igual porcentaje manifestó que los beneficios de la comunicación es que todo sale bien y se evitan los conflictos. El resto de respuestas presentan frecuencias iguales o menores al 5.08%.

Comentario: Se concluye que ninguno de los directivos comunales saben cuales son a plenitud los beneficios que se generan a través de una comunicación efectiva, aunque parcialmente algunos de ellos mencionaron respuestas tales como: llegar a un acuerdo común de lo que se hará (15.25%), todo sale bien y se evitan conflictos con las demás personas (6.78%), reducción de errores en los procesos a realizar (1.69%), confianza con los demás (1.69%).

Pregunta 4. ¿Cuáles son los elementos que intervienen en la comunicación?

Objetivo: Identificar si los entrevistados conocen cuales con los elementos que participan en el proceso de la comunicación.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	20	33.90%
Emisor / receptor / mensaje / medio	7	11.86%
Personas / medios	7	11.86%
Otras	7	11.86%
La directiva / la comunidad	4	6.78%
Relaciones humanas / comprensión	4	6.78%
Desacuerdos y mala información entre las personas	3	5.08%
Escuchar / confianza / decidir	2	3.39%
Sinceridad / humildad / claridad	2	3.39%
Escrita / oral	2	3.39%
Medios de comunicación / papelografos / promoción	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: El 33.90% desconoce los elementos que intervienen en el proceso de comunicación; un 11.86% mencionó por lo menos cuatro, igual porcentaje manifestó que los elementos son las personas y los medios y otro 11.86% respondió ideas que no tienen relación con la pregunta. El resto de respuestas presentan frecuencias iguales o menores al 6.78%.

Comentario: En general podemos determinar que solo un 11.86% de los directivos comunales, tienen una idea bastante aceptable acerca de los elementos que intervienen en la comunicación al mencionar que son: emisor/ receptor/ mensaje/ medio.

PARTE IX: LOS GRUPOS

Pregunta 1. ¿Sabe qué son los grupos?

Objetivo: Indagar la claridad conceptual de los directivos y líderes comunales acerca de los grupos.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Conjunto de personas con un objetivo común	19	32.20%
Conjunto de personas	12	20.34%
Conjunto de personas organizadas	7	11.86%
Reunión de personas	7	11.86%
Es una organización	5	8.47%
No Sabe	5	8.47%
Otras	4	6.78%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: El 32.20% sostuvo que un grupo es un conjunto de personas con un objetivo o fin común, un 20.34% contestó que es un grupo o conjunto de personas; un 11.86% define un grupo como un conjunto de personas organizadas, igual porcentaje los define como una reunión de personas. Para el 8.47% un grupo es una organización e igual porcentaje desconoce la definición de grupo. Un 6.78% respondió ideas sin ninguna relación con la pregunta.

Comentario: Ninguno de los directivos comunales entrevistados tienen un conocimiento total de que son los grupos, aunque 19 de ellos, tienen una idea parcial de dicha definición, que no deja de ser bastante limitada.

Pregunta 2. ¿Sabe para que sirven los grupos?

Objetivo: establecer si los entrevistados conocen la importancia que tiene la formación de los grupos.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otros	18	30.51%
Para desempeñar distintos trabajos.	8	13.56%
Para poder ayudar a la comunidad	6	10.17%
Para organizarse	6	10.17%
Para planear y ejecutar proyectos	5	8.47%
Para trabajar en equipo	4	6.78%
Para mejorar la comunicación	4	6.78%
Para generar mayor apoyo	3	5.08%
No sabe	3	5.08%
Para tomar decisiones	2	3.39%
TOTAL	59	100%

Análisis: El 30.51% de los entrevistados mencionan ideas que difieren significativamente unas con otras por lo que no pueden agruparse, un 13.56% afirma que los grupos sirven para el desempeñar distintos trabajos, un 10.17% piensa que los grupos sirven para poder ayudar a la comunidad e igual porcentaje piensa que sirven para organizarse. Para el 8.47% un grupo sirva para planear y ejecutar proyectos y para el 6.78% sirven para trabajar en equipo e igual porcentaje opina que sirven para mejorar la comunicación. El resto de respuestas presentan frecuencias iguales o menores al 5.08%.

Comentario: Ninguno de los líderes entrevistados respondió adecuadamente para que sirven los grupos. No obstante, se obtuvieron algunas respuestas parcialmente correctas como lo son: "sirven para generar apoyo"(5.08%).

Pregunta 3. ¿ Sabe cuáles son los beneficios que se generan con la conformación de grupos?

Objetivo: Establecer si los entrevistados tienen claro cuales son los beneficios que se generan a partir de la formación de los grupos.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otras	20	33.90%
Logro de metas comunes	13	22.03%
No sabe	9	15.25%
Simplificar el trabajo	5	8.47%
Obtener apoyo de todos cuando se realizan las tareas	5	8.47%
Mejora la toma de decisiones	4	6.78%
Trabajo en equipo/ mejora la comunicación/ liderazgo compartido	2	3.39%
TOTAL	59	100%

Análisis: El 33.90% de los entrevistados mencionan ideas que difieren significativamente unas con otras por lo que no pueden agruparse, el 22.03% manifiesta que los beneficios que se generan son el logro de las metas y objetivos comunes; un 15.25% desconoce los beneficios de la formación de grupos, un 8.47% sostiene que es la simplificación del trabajo, igual porcentaje opinan que es obtener apoyo de todos cuando se realizan actividades. El resto de respuestas están en el orden del 6.78% o menos.

Comentario: En general se concluye que ninguno de los directivos comunales saben cuales son a plenitud los beneficios que se generan a través de la conformación de grupos, aunque parcialmente algunos de ellos mencionaron respuestas relacionadas con dichos beneficios tales como: logro de metas comunes (22.03%), obtener apoyo de todos cuando se realizan las tareas (8.47%), mejora la toma de decisiones (6.78%).

PARTE X: LOS CONFLICTOS

Pregunta 1. ¿ Que son los conflictos?

Objetivo: Saber si los entrevistados tienen un concepto adecuado de lo que es un conflicto.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otros	18	30.51%
Son problemas	17	28.81%
Son Peleas	7	11.86%
Son desacuerdos entre personas	7	11.86%
No sabe	5	8.47%
Son diferencias entre las personas	2	3.39%
Son discusiones	2	3.39%
Son inconvenientes	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: En base a los resultados obtenidos en la entrevista, un 30.51% no tienen una idea clara de lo que es un conflicto, mientras tanto, un 28.81% define los conflictos como problemas, un 11.86% que son desacuerdos, igual porcentaje considera que son peleas, el resto representan los porcentajes no representativos para el análisis.

Comentario: Ninguno de los directivos comunales entrevistados sabe a cabalidad cual es la definición de los conflictos, aunque parcialmente algunas de las respuestas reflejan parte de dicho concepto así: un 11.85% dijo que eran desacuerdos, mientras que un 3.39% opina que son diferencias entre personas.

Pregunta 2. ¿Sabe cuál es la importancia del manejo de conflictos?

Objetivo: Establecer si los entrevistados saben en que radica la importancia del manejo de los conflictos.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otros	19	32.20%
Solucionar los problemas	14	23.73%
No sabe	10	16.95%
Aprender a resolver los problemas	6	10.17%
Ayuda a evitar los problemas	4	6.78%
Dialogar	4	6.78%
Llegar a un acuerdo	2	3.39%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: Con la información obtenida, podemos determinar que un 32.20% no tienen una idea clara de la importancia que tiene el manejo de conflictos, un 23.73% opina que la importancia del manejo de conflictos es solucionar los problemas, otro 16.95% reconoció no saber, mientras que para un 10.17% opina que la importancia es aprender a resolver los problemas, 6.78% que la importancia es dialogar, 6.78% que ayuda a evitar problemas y un 3.39% consideran que la importancia es llegar a un acuerdo.

Comentario: Ninguno de los directivos comunales entrevistados sabe a cabalidad cual es la importancia que tiene el manejo de conflictos, aunque parcialmente algunas de las respuestas (3.39%) mencionaron que consiste en: "llegar a un acuerdo"

Pregunta 3. ¿Sabe cuales son los beneficios del manejo de conflictos?

Objetivo: Indagar silos entrevistados tiene ideas claras sobre los beneficios que genera el manejo de los conflictos.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otros	22	37.29%
No sabe	12	20.34%
Se obtiene la solución de estos	9	15.25%
El logro de entendimiento	7	11.86%
Se puede aprender de ellos	6	10.17%
Compresión	2	3.39%
Mejorar la comunicación	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De los entrevistados un 37.29% dio diferentes opiniones no relacionadas directamente a la pregunta, un 20.34% dijo no saber, mientras que un 15.25% piensa que los beneficios del manejo de conflictos es obtener la solución de estos, 11.86% cree que el beneficio es el logro de entendimiento, 10.17% que se puede aprender de ellos, el resto representan porcentajes no representativos para el análisis.

Comentario: Ninguno de los entrevistados logró identificar los beneficios que se generan a través del manejo de conflictos.

PARTE XI: GESTION DE PROYECTOS

Pregunta 1. ¿Que es un proyecto?

Objetivo: Conocer si los entrevistados tienen una idea conceptual adecuada de lo que es un proyecto.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
La realización de un trabajo	16	27.12%
La realización de algo que satisface una necesidad dentro de la comunidad o resuelve un problema	11	18.64%
Otros	10	16.95%
Una acción para hacer algo en el futuro	9	15.25%
No sabe	6	10.17%
Una idea a realizar	4	6.78%
Un plan a realizarse	3	5.08%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De los entrevistados un 27.12% opino que un proyecto es la realización de un trabajo, un 18.64% que es la realización de algo que satisface una necesidad dentro de la comunidad o resuelve un problema, para un 16.95% no tienen una idea clara al respecto, 10.17% reconocieron no saber, un 6.78% dicen que es una idea a realizar y para el 5.08% afirman que es un plan a realizarse.

Comentario: Unicamente el 18.64% de los entrevistados pose un concepto cercado a la definición de proyecto en el cual se menciona la realización de una actividad que satisface una necesidad o resuelve un problema.

Pregunta 2. ¿Qué es la evaluación de proyectos?

Objetivo: Indagar si los entrevistados tienen claridad de lo que significa la evaluación de proyectos.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Evaluar si lo que se hará es conveniente o no	14	23.73%
No sabe	12	20.34%
Controlar costos	12	20.34%
Supervisar el proyecto	8	13.56%
Otros	6	10.17%
Seleccionar la opción que tiene mayor prioridad	4	6.78%
Cuando se planifica lo que se hará	3	5.08%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De los entrevistados 23.73% opina que la evaluación de proyectos es evaluar si lo que se hará es conveniente o no, 20.34%, igual porcentaje reconoció no saber, mientras que otro 13.56% opina que es supervisar el proyecto, y un 10.17% dio diferentes opiniones que difieren del concepto, un 6.78% opina que es seleccionar la opción que tiene mayor prioridad y un 5.08% considera que es cuando se planifica lo que se hará.

Comentario: Únicamente el 6:78% de los entrevistados dijo que la evaluación de proyectos sirve para seleccionar la opción con mayor prioridad.

Pregunta 3 ¿Sabe cuáles son los pasos principales en la formulación de un proyecto?

Objetivo: Establecer si los entrevistados conocen los pasos principales que se siguen en la formulación de un proyecto

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	18	30.51%
Otras	11	18.64%
Saber que es lo que se tiene que hacer / determinación de soluciones / análisis de datos	7	11.86%
Buscar ayuda en otras instituciones	4	6.78%
Reunirse / organizarse / tomar ideas	4	6.78%
Hacer un presupuesto / determinar recursos	3	5.08%
Planteamiento del proyecto y la realización del mismo	2	3.39%
Tener claros los objetivos	2	3.39%
Planeación / organización / ejecución	2	3.39%
Conocer el resultado a obtener	2	3.39%
Justificar el problema / financiamiento de la información / metodología de cómo se realizara	2	3.39%
Reunirse en grupo y ver cuales son las necesidades	1	1.69%
Preparación y ubicación del proyecto	1	1.69%
TOTAL	59	100.00%

Análisis: De los entrevistados el 30.51% reconoció no saber, para otro 18.64% no tienen una idea clara al respecto, un 11.86% considera que es saber que es lo que se tiene que hacer/ determinación de soluciones y analizar los datos, un 6.78% menciona que es buscar ayuda en otras instituciones igual porcentaje el 6.78% menciona reunirse, organizarse y tomar ideas, el 5.08% menciona hacer un presupuesto y determinar recursos, el 3.39% menciona planteamiento del proyecto y la realización del mismo, el 3.39% menciona tener claros los objetivos, el 3.39% menciona Planeación, organización y ejecución, el 3.39% menciona conocer el resultado a obtener, el 3.39% menciona Justificar el problema, financiamiento de la información, metodología de cómo se realizara, el resto representan porcentajes no representativos para el análisis.

Comentario: Solamente un 8.46% de los entrevistados menciono pasos como: la determinación de recursos con un 5.08%, análisis de necesidades con un 1.69% y ubicación del proyecto con 1.69%

Pregunta 4 ¿Sabe para que sirve la formulación y evaluación de proyectos?

Objetivo: Determinar si los entrevistados saben cual es la utilidad que tiene la formulación y evaluación de los proyectos.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
Otros	15	25.42%
No sabe	13	22.03%
Para ver si es factible o no	6	10.17%
Para llevar un control	5	8.47%
Para planear la idea y seleccionar la mejor	5	8.47%
Para analizar la conveniencia del proyecto	5	8.47%
Para lograr una meta perseguida	4	6.78%
Para que todo salga bien	2	3.39%
Para asignar recursos	2	3.39%
Para calcular costos y tiempo de realización del proyecto	1	1.69%
Para saber cuanto se va a invertir y saber si hay liquidez	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De los entrevistados el 25.42% no tienen una idea clara, mientras que un 22.03% reconoció no saber, un 10.17% considera que la formulación y evaluación de proyectos sirve para ver si este es factible o no, el 8.47% considera que sirve para analizar la conveniencia del proyecto, igual porcentaje piensa que sirve para llevar un control, igual porcentaje considera que sirve para planear la idea y seleccionar la mejor, el 6.78% considera que sirve para lograr una meta perseguida, el 3.39% considera que sirve para asignar recursos, el resto representan porcentajes no representativos para el análisis.

Comentario: un 37.28% de los entrevistados mencionó como importancia de la formulación y evaluación de proyectos

aspectos como la asignación de recursos con el 3.39%, factibilidad del proyecto con un 22.03% y la planeación de las ideas y selección la mejor con un 8.47% y para asignar recursos con el 3.39%.

Pregunta 5 ¿Podría mencionar algunos costos generales en los que se puede incurrir en la realización del proyecto?

Objetivo: Saber si los entrevistados tienen la capacidad de definir algunos costos generales que se presentan en la realización de cualquier proyecto.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	21	35.59%
Costos de Materiales	10	16.95%
Costos de Materiales, costo de Recurso Humano	9	15.25%
Otros	7	11.86%
Costo de Recursos Humano, costos financieros	4	6.78%
Costo de Materiales, costo de Recurso humano, costos financieros	3	5.08%
Costos Financieros	1	1.69%
Costos de Materiales, costo de equipo, costo de Recurso humano	1	1.69%
Costo de Materiales, costo de Recurso humano, costos financieros, costo social	1	1.69%
Costo de Recurso humano	1	1.69%
Costos iniciales, costo de materiales, costo de documentos	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: Análisis: De los entrevistados el 35.59% reconoció no saber, mientras que un 16.95% menciona como costos generales de los proyectos el costo de materiales, el 15.25% mencionó el costo de materiales y costo de recurso humano, el 11.86% dio diversas opiniones no relacionadas a la pregunta. El 6.78% mencionó costos financieros y costo de materiales, el 5.08% menciona costos materiales, costo de recurso humano, costos financieros, el resto representa porcentajes no representativos para el análisis.

Comentario: Un 64.41% de los entrevistados menciona al menos uno de los costos que se presentan dentro de los proyectos.

PARTE XII: ETICA PROFESIONAL

Pregunta 1. ¿Qué es la ética?

Objetivo: Establecer si los entrevistados tienen un concepto adecuado de lo que es ética

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	24	40.68%
Otros	14	23.73%
El comportamiento de las personas	8	13.56%
Son los principios morales y humanos	6	10.17%
La educación que se tiene	2	3.39%
Es la honradez de una persona	2	3.39%
La conducta de las personas	2	3.39%
Es la responsabilidad de las personas	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De los entrevistados el 40.68% respondió que no sabía, 23.73% no tienen una idea clara no relacionada con la pregunta, 13.56% dijeron que es el comportamiento de las personas, 10.17% que son los principios morales y humanos, el resto de los entrevistados representan cifras no representativas en el análisis.

Comentario: Únicamente 10.17% de los entrevistados menciono dentro de su idea de ética aspectos como: principios morales y humanos.

Pregunta 2. ¿Sabe porqué es importante la ética?

Objetivo: Determinar si los entrevistados conocen la importancia de la ética.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	26	44.07%
Otros	14	23.73%
Por que habla de la honestidad de una persona	4	6.78%
Por que demuestra nuestra educación	3	5.08%
Por que nos da valores	3	5.08%
Por que nos ayuda comportarnos mejor y relacionarnos con los demás	3	5.08%
Por que genera confianza en las personas	2	3.39%
Por que se demuestran los principios	2	3.39%
Por que da credibilidad	2	3.39%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De los entrevistados un 44.07% reconocieron no saber, mientras que el 23.73% no tienen una idea clara, un 6.78% opinó que es importante por que habla de la honestidad de una persona, 5.08% que es importante por que demuestra nuestra educación, igual porcentaje dice porque nos da valores, otro porcentaje igual considera porque nos ayuda a comportarnos mejor y relacionarnos con los demás, el resto representa porcentajes no representativos para el análisis.

Comentario: Únicamente un 10.16% de los entrevistados menciono como importancia de la ética que da valores con un 5.08% y en igual cuantía mencionaron el comportarse mejor y relacionarse con los demás.

Pregunta 3. ¿Qué es la responsabilidad social?

Objetivo: Conocer si los entrevistados tienen una idea conceptual adecuada de lo que es la responsabilidad social.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	21	35.59%
OTRAS	11	18.64%
Ser responsable con el cargo que se tiene	8	13.56%
Compromiso que se tiene con la sociedad	8	13.56%
Ser responsable con la sociedad	4	6.78%
Obligación de actuar correctamente con los demás	3	5.08%
Preocuparse por la sociedad	3	5.08%
Respeto hacia los demás	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos, un 35.59% reconocieron no saber, otro 18.64% no tienen una idea clara al respecto, mientras que 13.56% define la responsabilidad social como un compromiso que se tiene con la sociedad, igual porcentaje considera que es ser responsable con el cargo que se tiene, otro 6.78% opina que se debe de ser responsable con la sociedad, mientras que un 5.08% considera que es preocuparse por la sociedad, igual porcentaje piensa que es la obligación de actuar correctamente con los demás, el resto representa porcentajes no representativos para el análisis.

Comentario: Únicamente un 20.34% de los entrevistados mencionó como concepto de responsabilidad social el compromiso que se tiene con la sociedad (13.56%) y la responsabilidad con la misma (6.78%).

Pregunta 4. ¿Por qué es importante la responsabilidad social?

Objetivo: Determinar si los entrevistados conocen la importancia de la responsabilidad social.

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	25	42.37%
OTRAS	10	16.95%
Para actuar correctamente / honestidad	8	13.56%
Respeto a los demás / permite conocer nuestras obligaciones sociales	3	5.08%
Uno tiene que ser responsable con lo que hace	3	5.08%
Se pueden ayudar a otras personas con problemas	3	5.08%
Para sacar adelante a la comunidad	2	3.39%
Alcanzamos las metas propuestas	2	3.39%
Para desempeñar un buen trabajo	2	3.39%
Porque sin responsabilidad no hay organización	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos, podemos determinar que un 42.37% reconocieron no saber, otro 16.95% no tienen una idea clara al respecto, un 13.56% de los entrevistados piensa que la importancia de la responsabilidad social es porque se actúa correctamente y con honestidad, un 5.08 opina que es tener respeto a los demás y permite conocer nuestras obligaciones sociales, igual porcentaje dice que uno tiene que ser responsable con los que hace e igual proporción considera que es cuando podemos ayudar a otras personas con problemas, el resto de respuestas no tienen porcentajes representativos para el análisis.

Comentario: Solamente un 10.17% de los entrevistados entiende cual es la verdadera importancia de la responsabilidad social de las organizaciones: "respeto a los demás, permite conocer nuestras obligaciones sociales" (5.08%) y "ser responsable con lo que uno hace" (5.08%).

Pregunta 5. ¿Qué es el Ambiente Externo de las organizaciones?

Objetivo: Determinar si los entrevistados tienen una idea clara de los que es ambiente externo

Alternativa	Absolutos	Porcentaje
No sabe	32	54.24%
Todo lo que rodea a la organización	16	27.12%
OTRAS	7	11.86%
Lo que proyecta una organización / lo que da a conocer	1	1.69%
Las necesidades básicas / materiales /salud	1	1.69%
Es lo que genera contento o descontento de lo realizado en una organización	1	1.69%
Las crisis económicas / empleo / desempleo	1	1.69%
TOTAL	59	100.0%

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos, un 54.24% de ellos reconocieron no saber, solamente un 27.12% de los entrevistados tienen una idea clara de lo que es el ambiente externo al referirse que es todo lo que rodea a la organización, mientras que y un 11.86% no tienen una idea clara de la definición, el resto de las respuestas no tienen porcentajes representativos para el análisis.

Comentario: Únicamente un 27.12% de los entrevistados dio una idea mas o menos cercana que el ambiente externo de las organizaciones es todo aquello que rodea a la organización.

ANEXO #8

FORMULARIO DE SEGUIMIENTO AL DESARROLLO DE ACCIONES FORMATIVAS

DATOS GENERALES		Valores cuantitativos utilizados en el instrumento:				
1. Nombre del curso:	_____	1: Deficiente				
2. Nombre del instructor:	_____	2: Regular				
3. Número de participantes:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	3: Bien				
4. Avance del programa	<input type="checkbox"/> Al día	4: Muy Bien				
	<input type="checkbox"/> Desfasado	5: Excelente				
	Horas programadas _____					
	Horas desarrolladas _____					
I. CONTENIDOS DEL APRENDIZAJE		1	2	3	4	5
1. ¿Los contenidos de aprendizaje son presentados en forma estructurada? (a partir del programa)						
2. ¿El instructor da suficiente ayuda en el desarrollo del contenido?						
3. ¿Motiva el instructor a los participantes con respecto a la información desarrollada?						
4. ¿Domina el instructor el contenido desarrollado?						
5. ¿Extrae lo más importante del tema?						
6. ¿En el desarrollo de la clase los contenidos son presentados en orden lógico?						
7. ¿Fue explicado y demostrado el tema, relacionándolo con la realidad?						
8. ¿Se observa que los participantes asimilan el vocabulario utilizado?						
9. ¿Hay relación entre los contenidos técnicos y los contenidos prácticos utilizados?						
II. PROCEDIMIENTOS METODOLOGICOS		1	2	3	4	5
1. ¿Con que metodología se desarrolla la clase?						
<input type="checkbox"/> Centrada en el instructor <input type="checkbox"/> Orientada a los participantes <input type="checkbox"/> Centrada al participante						
2. ¿El instructor formula preguntas con dominio de la técnica?						
3. ¿Cumple con la introducción / motivación?						
4. ¿Cumple con la presentación del contenido / ponencia?						
5. ¿Los participantes realizan ejercicios orientados por el instructor?						
6. ¿El instructor aplica adecuadamente las técnicas de aprendizaje?						
7. ¿Se concluye la clase?						
III. MEDIOS DE ENSEÑANZA		1	2	3	4	5
1. ¿El instructor usa suficientes (cantidad) medios (ayudas) para la demostración / explicación?						
2. ¿Los medios (ayudas utilizadas en clase) son los adecuados?						
3. ¿Es instructor domina técnicamente los medios (ayudas) en la clase?						
4. ¿Son motivantes los medios (ayudas) utilizados durante el desarrollo de la clase?						
5. ¿Presentan los medios (ayudas) utilizados, legibilidad, claridad y limpieza?						
IV. HABILIDADES DE ENSEÑAR / COMPORTAMIENTO DEL INSTRUCTOR		1	2	3	4	5
Habilidad para explicar contenidos	1. Facilidad de expresión verbal					
	2. Lenguaje adecuado (niveles)					
	3. Lenguaje sistemático					
	4. Voz estimulante					
Habilidad para motivar / estimular	5. Comportamiento controlado					
	6. Comportamiento enérgico					
	7. Habilidad de liderazgo					
	8. Confirmación / Refuerzo					
	9. Colaboración					
10. ¿Se dirige a los participantes con la vista?						
11. ¿Se dirige a los participantes con mímicas y ademanes?						
V. INFRAESTRUCTURA		1	2	3	4	5
1. ¿El espacio es adecuado al número de participantes?						
2. ¿El local cuenta con suficiente iluminación natural y/o artificial?						
3. ¿El espacio es ventilado en condiciones aceptables?						
4. ¿El local cuenta con servicio de agua potable?						
5. ¿El local cuenta con sanitarios?						
6. ¿Existe interferencias (ruidos) o limitación para la atención o desarrollo de la clase?						
VI. EQUIPAMIENTO		1	2	3	4	5
1. ¿Se cuenta con el equipo audio/visual necesario?						
2. ¿Se cuenta con mobiliario suficiente y en buenas condiciones?						
3. ¿Existe previsión para eventualidades sobre mobiliario y equipo?						

ANEXO #9B**CEDULA DE RESPONSABILIDADES**

RESPONSABLE	CURSO	MODULO I	MODULO II	MODULO III
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:				
RESPONSABLE TECNICO:				
FECHA DE EJECUCION:		DEL AL	DEL AL	DEL AL
RECURSOS:	Fecha 1			
	Fecha 2			
	Fecha 3			
	Fecha 4			
	Fecha 5			

ANEXO #9C**CEDULA DE INFORMACIÓN ESTADISTICA**

NOMBRE DEL CURSO	COMUNIDADES PARTICIPANTES	NUMERO DE PARTICIPANTES		SESIONES EFECTIVAS		COSTOS (USD)		
		HOMBRES	MUJERES	#	DURACION	HONORARIOS	MATERIAL DIDACTICO	ADMINISTRATIVO Y LOGISTICA
MODULO I					:			
MODULO II					:			
MODULO III					:			

ANEXO No 10**MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA EL LEVANTAMIENTO
DE LA INFORMACION****UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El objetivo de esta investigación es el de obtener la información necesaria que servirá para determinar y analizar los conocimientos teóricos que poseen los directivos y líderes comunales del Distrito cuatro del Municipio de San Salvador de algunas áreas de la Administración de Empresas. Los datos obtenidos serán tratados en conjunto estadísticamente para un estudio de carácter académico.

I. DATOS GENERALES

NOMBRE _____ **EDAD** _____

COMUNIDAD A LA QUE PERTENECE _____

PUESTO DENTRO DE LA ASOCIACION COMUNAL _____

OCUPACION **ESTUDIANTE** **EMPLEADO**
 COMERCIANTE **AMA DE CASA** _____

ULTIMO GRADO ACADEMICO CURSADO _____

1. ¿Cuales son las cuatro funciones básicas del proceso administrativo?

Explique _____

2. ¿Que es un plan?

Explique _____

3. ¿Para que sirve la planeación?

Explique _____

4. ¿Cuales son los beneficios de una buena planeación?

Explique _____

5. ¿Cuales son las etapas de la planeación?

¿Mencione? _____

1. ¿En qué consiste la tarea de organizar?

Explique _____

2. ¿Cual es la importancia de la organización?

Explique _____

3. ¿Cuáles son los beneficios que tiene una buena organización?

Explique _____

4. ¿Cuales son los pasos de la organización?

¿Mencione? _____

1. ¿En que consiste la direccion?

Explique _____

2. ¿Cuál la importancia de la dirección dentro de la organización?

Explique _____

3. ¿Cuales son los beneficios de genera la dirección dentro de las orgnizaciones?

Explique _____

4. ¿Para qué sirve el control?

5. ¿Por qué es tan importante la planeación para poder controlar?

Explique _____

6. ¿Cuales son los beneficios de un buen sistema de control?

¿Mencione? _____

7. ¿Cuales son los instrumentos del control?

¿Mencione? _____

II.

III. PARTE V: EL LIDERAZGO

1. ¿Que es un líder?

Explique _____

2. ¿Cuál es la importancia del liderazgo?

Explique _____

3. ¿Cuales son los beneficios que conlleva un liderazgo efectivo?

¿Mencione? _____

PARTE VI: LA MOTIVACIÓN

1. ¿Que es la motivación?

Explique _____

2. ¿Cuál es la importancia de la motivación en una organización?

Explique _____

3. ¿Cuales son los beneficios de sentirse motivado?

¿Mencione? _____

PARTE VII: TOMA DE DECISIONES

1. ¿En que consiste la toma de decisiones?

Explique _____

2. ¿Cual es la importancia de la toma de decisiones?

Explique _____

3. ¿Cuales son los beneficios de una toma de decisiones adecuada?

¿Mencione? _____

4. ¿Cuáles son los pasos de la toma de decisiones?

¿Mencione? _____

PARTE VIII: LA COMUNICACIÓN

1. ¿Que es la comunicación?

Explique _____

2. ¿Cual es la importancia de una comunicación efectiva?

Explique _____

3. ¿Cuales son los beneficios de una comunicación efectiva?

¿Mencione? _____

4. ¿Cuáles son los elementos que intervienen en la comunicación?
¿Mencione? _____

PARTE IX: LOS GRUPOS

1. ¿Qué son los grupos?

Explique _____

2. ¿Cuál es la importancia de los grupos?

Explique _____

3. ¿Cuáles son los beneficios que se generan con la conformación de grupos?

¿Mencione? _____

PARTE X: MANEJO DE CONFLICTOS

1. ¿Qué son los conflictos?

Explique _____

2. ¿Cuál es la importancia del manejo de conflictos?

Explique _____

3. ¿Cuáles son los beneficios del manejo de conflictos?

¿Mencione? _____

IV. PARTE XI: FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

1. ¿Que es un proyecto?

Explique _____

2. ¿Que es la evaluación de proyectos?

Explique _____

3. ¿Cuales son los pasos principales en la formulación de un proyecto?

¿Mencione? _____

4. ¿Para que sirve la formulación y evaluación de proyectos?

Explique _____

5. ¿Cuáles son algunos costos generales en los que se puede incurrir en la realización del proyecto?

¿Mencione? _____

1. ¿Qué es la ética?

Explique _____

2. ¿Porqué es importante la ética?

Explique _____

3. ¿Que es la responsabilidad social?

Explique _____

4. ¿Porqué es importante la responsabilidad social?

Explique _____

5. ¿Sabe usted lo que es el ambiente externo de las organizaciones?

SI () NO ()

Explique _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION