

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



"Diseño de un Plan de Capacitación en el Área de Gestión y Administración de Proyectos para las Asociaciones Comunales del Distrito Número Cinco del Municipio de San Salvador"

Informe Final Presentado Por:

César Mauricio López Guzmán
Jaime Alexánder Silva Rodríguez
Rhina Maritza Guardado Landaverde

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Marzo 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

Autoridades Universitarias

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General: Licda. Lidia Margarita Muños Vela

Decano de la
Facultad de Ciencias
Económicas: M.Sc. Roberto Enrique Mena Fuentes

Vicedecano de la
Facultad de Ciencias
Económicas: Lic. Pedro Faustino García Cortez

Secretario de la
Facultad de Ciencias
Económicas: Lic. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director: Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala

Coordinadores: Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Roberto Orlando Rodríguez

Marzo 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por habernos iluminado para alcanzar nuestros objetivos.

A todos los que contribuyeron de una u otra forma en la realización de este trabajo.

A la Delegación del Distrito Número Cinco de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

A las Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales, Centro para Protección de Desastres (CEPRODE) e Iniciativa Social para la Democracia (ISD)

A las Asociaciones Comunales del Distrito Número Cinco del Municipio de San Salvador.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador (UES).

A Dios omnipotente por darme sabiduría y a mis seres queridos por su sacrificio y comprensión, a quienes debo el haber hecho posible el logro de coronar esta carrera.

CÉSAR MAURICIO

A Dios todopoderoso y a mis seres queridos por su apoyo.

JAIME ALEXANDER

A Dios todopoderoso por haberme iluminado, a mis padres y hermanos por brindarme su apoyo y comprensión.

RHINA MARITZA

INDICE

	Página
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO NÚMERO CINCO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y GENERALIDADES SOBRE LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

A. MARCO TEÓRICO DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO NUMERO CINCO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

1. Antecedentes.....	1
2. Objetivos.....	6
3. Aspectos Legales.....	8
4. Estructura Organizativa.....	11

B. GENERALIDADES SOBRE LA CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS

1. Los Planes de Capacitación de los Recursos Humanos..	14
2. Importancia.....	16
3. Métodos de Capacitación.....	16
4. Objetivos de la Capacitación.....	23
5. Clases de Programas de Capacitación.....	23
a) De inducción al trabajo.....	23
b) De actualización al trabajo.....	24
c) De líneas de promoción.....	25
d) De capacitación en el trabajo.....	25

6. Características de los Programas de Capacitación...	26
7. Etapas de los Programas de Capacitación.....	26
a) Planificación.....	26
i. Fuentes de información.....	28
- Fuentes internas.....	28
- Fuentes externas.....	30
ii. Técnicas para determinar las necesidades de capacitación.....	31
- Técnica de la observación.....	32
- Técnica de la entrevista.....	33
- Técnica del cuestionario.....	34
- Técnica del inventario de habilidades.....	35
- Técnica de pruebas de desempeño.....	36
b) Organización.....	37
i. Recursos humanos.....	38
ii. Recursos materiales.....	39
iii. Recursos financieros.....	39
iv. Recursos técnicos.....	40
c) Ejecución.....	40
i. Adecuación de los programas de Capacitación.....	41
ii. La calidad del material de la capacitación presentada.....	42
iii. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.....	42
iv. La calidad y preparación de los Instructores.....	42
v. La calidad de los participantes.....	43
d) Control.....	43

- Reacción del participante.....	44
- Antes y después de las calificaciones de las pruebas.....	44
- Evaluaciones anteriores y posterior al desempeño.....	45
C. CONCEPTO DE LIDERAZGO.....	45
1. Tipos de Liderazgo.....	46
2. Características del Líder.....	47
D. La Gestión y Administración de Proyectos.....	48
1. Gestión y administración de proyectos.....	48
a) Definición de proyectos.....	48
b) importancia y contenido de un proyecto.....	51

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LAS ASOCIACIONES
COMUNALES DEL DISTRITO NÚMERO CINCO DEL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR.

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
1. Objetivo de la Investigación.....	54
2. Tipo de Investigación.....	54
3. Tipo de Diseño de Investigación.....	54
4. Tipo de Diseño no Experimental.....	55
5. Tipo de Diseño Transeccional.....	55
6. Fuentes de Recolección de Información.....	56
a) Fuentes primarias.....	56
b) Fuentes secundarias.....	57
7. Métodos e Instrumentos de Recolección de Información.....	57

a) Cuestionario.....	58
b) Entrevista.....	58
8. Determinación del Universo y su Respectiva	
Muestra.....	58
a) Universo.....	58
b) Muestra poblacional.....	59
9. Limitantes de la Investigación.....	61
10. Procesamiento de Datos.....	62
11. Interpretación y Análisis del Cuestionario.....	63
12. Análisis de las Entrevistas.....	87
B. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO.....	95
1. Conclusiones y Recomendaciones.....	98
a) Conclusiones.....	98
b) Recomendaciones.....	100

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PARA LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO NÚMERO CINCO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. INTRODUCCIÓN.....	102
B. JUSTIFICACIÓN.....	103
C. MISIÓN.....	105
D. VISIÓN.....	105
E. OBJETIVOS.....	105
1. Objetivo General.....	105
2. Objetivos Específicos.....	105
F. POLÍTICAS.....	106
G. ESTRATEGIAS.....	107

H. DESARROLLO DEL PLAN.....	108
1. Áreas prioritarias de capacitación.....	108
a. Área de gestión y administración de proyectos..	108
b. Área administrativa.....	108
c. Área de liderazgo.....	109
2. Recursos a Considerar.....	110
a. Recursos humanos.....	110
b. Recursos materiales.....	112
c. Recursos financieros.....	112
3. Metodología.....	117
a. Conferencia.....	117
b. Juntas.....	118
c. Estudio de casos.....	118
4. Descripción de los Programas.....	119
a. Programa: Administración.....	119
b. Programa: Liderazgo.....	122
c. Programa: Gestión y administración de proyectos.	122
I. EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	126
1. Evaluación del Instructor.....	126
2. Evaluación de los Participantes.....	126
3. Evaluación del Plan en general.....	127
4. Seguimiento del plan de capacitación.....	127
5. Guía de implementación del plan de capacitación...	127
a. Presentación del plan a los involucrados.....	128
b. Organización del plan.....	128
c. Ejecución del plan.....	131

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

El proceso de desarrollo en El Salvador ha significado la transformación de las instituciones del Estado, debido a la descentralización de sus funciones, que traslada responsabilidades a los gobiernos municipales de llevar los servicios básicos a la población.

En este marco se plantea, la necesidad de que los ciudadanos participen activamente en coordinación con las autoridades municipales; sin embargo, se considera que para que esta participación sea efectiva se debe capacitar a los líderes comunales, en aquellos aspectos identificados en el diagnóstico que se presenta en esta tesis, como son: la gestión y administración de proyectos, el liderazgo y la administración en general.

El objetivo de esta tesis, es el Diseño de un Plan de Capacitación en el Área de Gestión y Administración de Proyectos para las Asociaciones Comunales del Distrito Número Cinco del Municipio de San Salvador, para que ellas puedan desarrollar sus funciones dentro de su área geográfica de una manera eficiente y que sirva de apoyo a las autoridades. La elaboración de este plan, está basada en los resultados de la investigación realizada, tanto a nivel teórico como de campo, es decir, que se ha aprovechado la experiencia de las personas directamente vinculadas al tema en estudio.

La importancia del instrumento diseñado radica en que en la actualidad se carece de un Plan de Capacitación en Gestión y Administración de Proyectos, y los eventos de capacitación que tanto la Alcaldía Municipal de San Salvador como las Organizaciones no Gubernamentales llevan a cabo, no dan la cobertura suficiente.

La investigación demostró que las actividades de capacitación, que se realizan no obedecen a una planificación, lo que permite afirmar que el diseño de un plan de capacitación contribuirá a aprovechar de mejor forma los esfuerzos que se realicen.

El plan de capacitación que se ha diseñado obedece a las necesidades identificadas en el diagnóstico y se desarrolla a través de tres programas específicos, que se consideran son los necesarios para aumentar la eficiencia en la gestión y administración de proyectos.

En este proceso se pretende integrar la participación de las autoridades municipales, de las ONG's y de las Asociaciones Comunales a fin de facilitar la obtención de los recursos para su realización.

La implementación del plan de capacitación es una alternativa para la formación de líderes comunales que puedan contribuir al desarrollo de sus comunidades y al desarrollo local en general, a través de una eficiente gestión y administración de sus proyectos.

INTRODUCCION

La presente investigación se basa en la premisa básica en que el recurso humano es el más importante en toda organización, esta idea toma mayor relevancia en el contexto de las asociaciones comunales debido a que su actividad esta dirigida a satisfacer las necesidades sociales, de lo antes expresado se deduce la importancia de la capacitación. La capacitación pretende dotar al recurso humano de los conocimientos y habilidades necesarios para conseguir los objetivos de la organización y este mismo concepto se aplica en la relación entre la municipalidad y las comunidades.

La Alcaldía Municipal de San Salvador en su proceso de descentralización, ha promovido la participación ciudadana y es en este proceso, en que las asociaciones comunales logran un mayor protagonismo en la gestión de sus necesidades hacia los gobiernos municipales logrando el desarrollo de las comunidades.

Este trabajo tiene como propósito analizar y presentar las relaciones entre los actores mencionados, en el proceso de alcanzar sus objetivos. Como producto de este análisis se identificó la necesidad de diseñar un plan de capacitación destinado a fortalecer a los líderes comunales en el área específica de gestión y administración de proyectos, como requisito básico para contribuir al desarrollo local.

Esta tesis presenta en el capítulo I, las generalidades y antecedentes de las Asociaciones Comunales del Distrito Número Cinco del Municipio de San Salvador, así como sus aspectos legales y estructura organizativa. En segundo lugar, se abordan los aspectos teóricos sobre la capacitación y su importancia; el liderazgo sus tipos y características y finalmente los aspectos teóricos sobre proyectos.

A continuación, el capítulo II contiene en primer lugar, la descripción de la metodología utilizada en la investigación, así como el diagnóstico de las necesidades de capacitación y las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente el capítulo III, contiene la propuesta del diseño del plan de capacitación en gestión y administración de proyectos dirigido a los miembros de las asociaciones comunales, que servirá para llevar a cabo los programas incluidos en este, en las áreas de gestión y administración de proyectos, liderazgo y administración en general.

En el diseño del plan se definen la misión, la visión, los objetivos, las políticas, las estrategias y los recursos humanos, materiales y financieros a utilizar, así como también el contenido del desarrollo del plan y su correspondiente evaluación con el fin de mejorar la eficiencia de los líderes comunales.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO NÚMERO CINCO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y GENERALIDADES SOBRE LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

A. MARCO TEÓRICO DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO NÚMERO CINCO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

1. Antecedentes

El Distrito Número Cinco del Municipio de San Salvador se compone de una extensión territorial de 20.14 kilómetros cuadrados y según el censo del año 2001 de la Alcaldía Municipal, cuenta con una población de 128,125 habitantes de las cuales 68,944 (53.81%) son mujeres y 59,121 (46.19%) hombres, con una densidad poblacional de 6,364 habitantes por kilómetro cuadrado, identificándose como el Distrito de mayor extensión territorial y densidad poblacional a nivel del municipio.

Este distrito se clasifica como una zona predominantemente habitacional, sobre la base de que se encuentran ubicadas en éste, barrios y colonias históricas en las cuales habitan aproximadamente 45,743 habitantes constituyendo el 35.69% de la población general del distrito. Asimismo es un distrito generador de fuentes de trabajo, por constituir su principal actividad el comercio y la industria.

En este distrito, según datos de la dirección distrital de la alcaldía existen 78 asociaciones comunales.

Una asociación comunal se constituye como una organización social integrada por la voluntad unánime de un grupo de ciudadanos de la comunidad, es de carácter democrático, apolítica, no lucrativa ni religiosa. Está regulada por el Código Municipal, la Ordenanza Reguladora de Asociaciones Comunales del Municipio de San Salvador, por los Estatutos, el Reglamento Interno de cada una y demás disposiciones legales aplicables a sus actividades.

Es así como se puede definir que asociación es "una entidad jurídica que tiene como propósito principal representar, velar y defender los intereses de sus miembros, es sin fines de lucro y el número de sus afiliados es ilimitado".¹

Las asociaciones comunales han nacido con el propósito de vincular a las comunidades con las alcaldías, Organizaciones no Gubernamentales e instituciones del gobierno central en el proceso de desarrollo de las localidades, en donde éstas ponen a disposición de un conjunto de personas sus aportaciones, ya sea en lo físico y/o material para satisfacer necesidades existentes en un determinado sector.

¹ Diplomado Regional en Microempresa, Tema: Asociatividad y gremialización, Universidad Don Bosco, 2000.

Estos tipos de asociaciones deben estar inscritas en el Ministerio de Gobernación y en las alcaldías municipales, y sus órganos de funcionamiento son la Asamblea General, Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Comités de apoyo (Salud, de Jóvenes, Medio Ambiente, etc.)

Actualmente las políticas gubernamentales están dirigidas hacia la descentralización, trasladando a los gobiernos municipales la responsabilidad de satisfacer las necesidades básicas de la población en lo que a infraestructura social se refiere.

Así, el rol de las alcaldías ha cobrado mayor importancia al convertirse en ejecutores de los programas dirigidos hacia el bienestar social de las comunidades, incorporándose conceptos tales como participación ciudadana, asociación comunal, desarrollo local sostenible, etc. Para conseguir esto, el gobierno central ha destinado un porcentaje (6%) del Presupuesto General de la Nación para el financiamiento de las municipalidades.

Los gobiernos municipales, por su parte y especialmente en el municipio de San Salvador han aplicado el concepto de *desconcentración*, con el propósito de ser más eficientes acercando la prestación de servicios al lugar o domicilio del usuario con economía para éste y descongestionando la administración central.

La desconcentración está dentro del concepto de la centralización, y sólo se distingue por la forma periférica

en que desarrolla sus funciones, tal es el caso de la Alcaldía Municipal de San Salvador que se ha organizado en seis distritos, con el propósito de acercar los servicios a las comunidades. Los órganos desconcentrados ejercen atribuciones o competencia en forma regional, fuera del centro geográfico en que tiene su sede el poder central.

Para el jurista español, De la Vallina Velarde, la desconcentración es "aquel principio jurídico de organización administrativa en virtud del cual se confiere con carácter exclusivo una determinada competencia a uno de los órganos encuadrados dentro de la jerarquía administrativa, pero sin ocupar la cúspide de la misma".²

En resumen, la descentralización y la desconcentración son formas jurídicas en que se organiza la administración y en las dos el poder central transmite parte de sus funciones a determinados organismos. La diferencia esencial entre estos dos términos es que en la descentralización los organismos están fuera de la relación jerárquica, por ejemplo los gobiernos municipales respecto del gobierno central; en cambio en la desconcentración los organismos están sujetos al poder jerárquico por ejemplo los seis distritos en que se ha dividido el municipio de San Salvador.

Es importante en esta coyuntura analizar el rol básico de la municipalidad. En toda decisión para satisfacer una necesidad hay en menor o mayor medida un problema de escasez. Una de las más importantes es la escasez de

² <http://www.monografias.com>

recursos monetarios. Precisamente éste es un problema recurrente con el que se enfrentan todas las instituciones del Estado; y de manera particular, las municipalidades.

En un sentido amplio, el Estado representa, dirige y regula la vida de la sociedad, asimismo, es el encargado de garantizar la satisfacción de sus necesidades públicas, así como facilitar y vigilar el adecuado suministro de los bienes privados.

Expresada la naturaleza del Estado en tales términos, el gobierno en todos sus niveles debe velar por el bienestar social, considerando como principio fundamental la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad. Esto implica, entonces, que la eficacia de las acciones del gobierno deben evaluarse, fundamentalmente, en función a su impacto en el bienestar de la sociedad.

En los círculos académicos y financieros internacionales se va afirmando, con creciente consenso, el reconocimiento de la importancia de la descentralización del Estado, para que los países subdesarrollados puedan incorporarse favorablemente a las grandes tendencias del cambio y el progreso.

La evidencia histórica reciente demuestra que la descentralización del gasto público está produciendo beneficios en países en vía de desarrollo de otras latitudes, así como gran parte de América Latina. La calidad de la administración pública y la representación de los intereses de las empresas y los ciudadanos de esos

países está mejorando y va en concordancia la competencia entre los departamentos y localidades, estimulando la formulación de políticas y programas más eficaces. En este orden, en el que las relaciones entre el Estado y la población se redefinen es importante tener en cuenta los siguientes conceptos:

Participación comunitaria: La aplicación de los derechos y responsabilidades relacionadas con la participación ciudadana.³

Gestión comunitaria: Las destrezas que la gente utiliza para aumentar su capacidad de participar en las mejoras de los asentamientos y gestionarlos.⁴

Gobierno facilitador: Las normas y prácticas de gestión que emplean las autoridades locales y nacionales para facilitar la acción de la sociedad civil.⁵

2. Objetivos

Los objetivos de las asociaciones comunales son:

- a) Promover el desarrollo humano que mejore la calidad de vida de los habitantes de la comunidad en su dimensión

³ Manual operativo del programa de desarrollo local, Decreto # 826 del 19 de septiembre de 1996, Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)

⁴Op. Cit 3

⁵Op. Cit 3

social, económica, cultural, cívica, educativa y cualquier otro aspecto que fuera legal y provechoso para la comunidad sea éste asentamiento marginal, barrio, colonia, urbanización, residencial, condominio, etc.

- b) Participar en forma organizada en el estudio, y análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de la comunidad.
- c) Elaborar e impulsar soluciones y proyectos de beneficio para la comunidad.
- d) Desarrollar obras físicas que conlleven al bienestar en la comunidad.
- e) Buscar una buena relación de solidaridad entre los miembros de la comunidad; lo mismo que colaboración y coordinación entre la municipalidad y las asociaciones comunales.

Para el cumplimiento de sus objetivos las asociaciones comunales realizan actividades como las siguientes⁶:

- Trabajar en coordinación con las autoridades municipales y nacionales en los planes de desarrollo local, distrital y zonal, así como en la ejecución de los mismos, especialmente cuando se trate de proyectos que lleven beneficio directo a los habitantes de su comunidad.
- Participar en la gestión municipal a través de los diversos mecanismos que contienen en el documento denominado "Política para la Participación Ciudadana del

⁶ Modelo de Estatutos de una asociación comunal, Alcaldía Municipal de San Salvador, 1998.

Municipio de San Salvador”, así como a través de la formulación de iniciativas o recomendaciones en la planificación, ejecución evaluación y contraloría de los planes municipales para el desarrollo integral de la comunidad y / o la ciudad.

- Impulsar la búsqueda de soluciones, formulación y ejecución de proyectos que procuren y contribuyan al desarrollo de la comunidad.
- Motivar a los miembros de la comunidad y hacerlos participar en el estudio y análisis de los problemas y las necesidades de la comunidad.
- Ejercer el derecho de gestión frente a organismos gubernamentales o no gubernamentales y en general ante cualquier institución siempre que dicha gestión tenga como objetivo beneficiar a los miembros de la asociación comunal y su comunidad.
- Constituir comités o comisiones de apoyo a la junta directiva de la asociación comunal en materia administrativa, cultural, cívica, de gestión de riesgo y prevención de desastres, medio ambiente, género, juventud y otras.
- Realizar cualquier otra actividad que se considere necesaria para la realización de sus objetivos.

3. Aspectos Legales de las Asociaciones Comunales.

La Constitución de la República en el capítulo VI titulado Gobierno Local, en la sección primera relacionada con las

Gobernaciones, especifica que para, el gobierno local los departamentos se dividen en municipios que estarán regidos por concejos formados por un alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población, según el artículo 202 de la Constitución de la República, en la misma ley en el artículo 204 numeral 4° faculta a los gobiernos municipales para decretar las ordenanzas y reglamentos locales.

De la misma manera en el artículo 206 de dicha ley, se menciona que "los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el concejo municipal respectivo; y las instituciones del Estado deberán colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los mismos".

Basado en la Constitución de la República y en el Código Municipal el concejo municipal de la Ciudad de San Salvador crea la Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Salvador, la cual tiene la finalidad de reglamentar los procedimientos que deben seguir las personas que conformen una asociación comunal, para que el concejo municipal les otorgue a las entidades creadas, personalidad jurídica, así como establecer las funciones de registro para el asentamiento de los documentos relativos a las actuaciones jurídicas de tales asociaciones.

Es así como la Ordenanza Reguladora considera como asociaciones comunales "las que estén interesadas por el bienestar de su comunidad ya sea un asentamiento marginal,

barrio, colonia, urbanización, residencial u otro asentamiento humano similar”⁷. También dentro de esta Ordenanza se le atribuyen derechos a las asociaciones comunales, de las cuales se hace mención de algunas de ellas:

- Aprobar y modificar sus propios estatutos.
- Participar en la gestión municipal a través de los espacios de participación ciudadana que cree y regule la Municipalidad de San Salvador; pudiendo realizar gestiones frente a otros organismos gubernamentales o no gubernamentales y en general ante cualquier institución siempre que la gestión tenga como objetivo beneficiar a lo(a)s miembro(a)s de la Asociación comunal.
- Tener acceso al concejo municipal, ya sea en forma directa o a través de los(a) concejales designados(a) para cada distrito.
- Incorporarse a través de sus representantes a los espacios de participación ciudadana que cree y regule la municipalidad de San Salvador.
- Formar comités y/o comisiones de apoyo a las juntas directivas, en materia administrativa, cultural, cívica, de gestión y prevención de desastres, de medio ambiente, de genero, de juventud u otras que se consideren necesarias.

Dentro de las obligaciones de las asociaciones comunales se pueden mencionar:

⁷ Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Salvador, D.L. # Diario Oficial 19.

- Cumplir con los trámites establecidos por la Ordenanza Reguladora, el Código Municipal y demás leyes de la Republica;
- Gestionar y ejecutar proyectos que conlleven al desarrollo de sus miembros(a);
- Actuar en forma colegiada, transparente y representativa en todas las gestiones que realicen;
- Llevar ordenados y actualizados los libros de actas de Asamblea General y de Junta Directiva, de Registro de Socio(a)s, de finanzas y en general todos aquellos que sean necesarios para una buena administración de la asociación;
- Todas las demás obligaciones que les impongan la Ordenanza Reguladora, el Código Municipal y demás leyes de la república.

La Ordenanza Reguladora faculta además a la municipalidad para auditar las operaciones de la asociación y ejercer control sobre el uso de los privilegios y exenciones de que goce.

4. Estructura Organizativa.

Una asociación comunal se organiza para el desarrollo de sus funciones conformando una Junta Directiva, un comité de vigilancia y comités de apoyo.

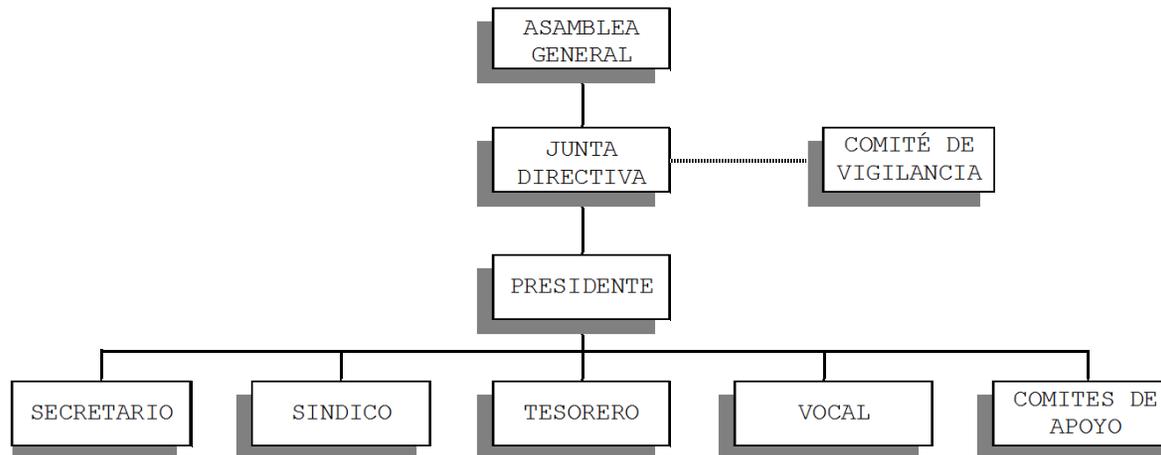
El gobierno de la asociación comunal está a cargo de la Asamblea General de Socios, la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia. La Asamblea General debidamente convocada es la autoridad máxima de la asociación y está integrada por la totalidad de los miembros fundadores y activos. La Asamblea General está facultada para elegir a los miembros de la Junta Directiva.

La Junta Directiva tiene a su cargo la dirección y administración de la asociación dentro de los lineamientos generales establecidos por la Asamblea General. La Junta Directiva está integrada por un presidente, un secretario, un síndico, un tesorero, dos vocales y dos suplentes.

El Comité de Vigilancia está compuesto por tres miembros propietarios y un suplente, los cuales no son directivos y tienen el poder de controlar, fiscalizar, revisar los libros de actas, los registros de las asociaciones comunales para que éstas trabajen correctamente.

Basado en lo anterior se presenta a continuación el organigrama funcional para una asociación comunal. (Ver esquema en página siguiente)

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA UNA ASOCIACION COMUNAL



B. GENERALIDADES SOBRE LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Los Planes de Capacitación de los Recursos Humanos.

Conceptos de Capacitación:

Para diseñar un plan de capacitación es necesario definir algunos conceptos relacionados con dicho proceso, que deben tenerse en cuenta con la finalidad de que se lleven a la práctica correctamente.

Según Arias Galicia (1984), la *educación* se define como "la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. La educación es un término genérico que indica la adquisición de los bienes culturales".

Otro concepto importante es el de *Aprendizaje* que según el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)⁸ es "el proceso personal mediante el cual las personas modifican su conducta y presentan una conducta modificada que antes no podían presentar".

Un concepto más concreto a considerar es el de *Entrenamiento* que según Arias Galicia (1984), significa "prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor"; como se ve, el entrenamiento forma

⁸ Manual para el instructor / participante, módulo 1. Diseño y planificación de la formación profesional, INSAFORP / GTZ, 1997.

parte de la educación. El entrenamiento prepara a un nuevo trabajador para un nuevo puesto.

Adiestramiento según el mismo autor es "proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz".

Otro concepto muy importante es el de *Desarrollo* que "comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)".⁹

En cuanto al concepto de *capacitación* Arias Galicia (1984) dice que "es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Para Harold Koontz (1998) la capacitación es "la creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en la tarea administrativa".

Otro concepto de capacitación es: "La capacitación es una herramienta para mejorar el desempeño de las personas que

⁹ Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, decimotercera edición, Editorial Trillas, México 1984.

trabajan en las organizaciones desarrollando las habilidades".¹⁰

2. Importancia.

La importancia de la capacitación es que contribuye a que el recurso humano se desempeñe de una mejor forma y sea más efectivo en el logro de los objetivos preestablecidos.

El rol principal de la capacitación es "garantizar que las personas tengan el conjunto apropiado de atributos y habilidades proveyéndoles oportunidades de aprendizaje y motivación para que aprendan y que por consiguiente las faculte para desempeñar los niveles más altos de calidad y servicio".¹¹

3. Métodos de Capacitación.

Existen varios métodos de capacitación que se utilizan frecuentemente. El método que se escoja depende del tiempo, costo, esfuerzo, profundidad de conocimientos requeridos, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que hay que capacitar, antecedentes de quienes reciben la capacitación y otros factores.

¹⁰ Manual operativo del programa de desarrollo local, Decreto # 826 del 19 de septiembre de 1996, Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)

¹¹ Diplomado Regional en Microempresa, Tema: Plan de Capacitación, Universidad Don Bosco, 2000.

Estos métodos se detallan a continuación:¹²

a) *En el trabajo.*

La observación y la práctica, las cuales son técnicas informales, son dos de las fuentes principales para este tipo de capacitación. La función de capacitación en el trabajo es una función que deben aprender todos los supervisores, la tarea del departamento de personal consiste también en verificar si los supervisores están bien capacitados, de tal forma que puedan responsabilizarse de la capacitación de sus subalternos. La desventaja principal de este método es que con frecuencia es muy desorganizado y no se supervisa adecuadamente.

b) *Vestibular.*

Este método para su aplicación necesita de una área aislada o separada que se encuentre dentro de las instalaciones de la misma entidad que lo pone en práctica. Como método de capacitación se lleva a cabo en una escuela o dentro de una planta industrial, con el fin de introducir trabajadores nuevos en el ambiente de un trabajo determinado.

Por lo general para enseñar rutinas de oficina, este método es muy apropiado cuando hay que capacitar a muchos empleados para el mismo tipo de trabajo a un mismo tiempo.

¹² Sikula, Andrew F. Administración de recursos humanos, primera edición, editorial Limusa, México D.F. 1982.

c) Demostración.

Una demostración es el hecho de mostrar y explicar cómo funciona algo o cómo se hace. Abarca la descripción de algo mediante experimentos o ejemplos, la forma más frecuente y más directa usada por un administrador para capacitar al empleado es a través del supervisor, quien es el encargado de desempeñar él mismo la actividad y explicar paso a paso el *porqué* y el *cómo* está haciendo lo que hace. Las demostraciones son un método de capacitación muy eficaz ya que suele ser mucho más fácil mostrarle a una persona cómo hacer una tarea que indicarle que lea algunas instrucciones al respecto.

d) Simulación.

Una simulación es una situación o suceso que toma la apariencia o forma de la realidad, pero de hecho es una imitación de ésta. Respecto a la capacitación, una simulación es cualquier tipo de técnica que hace una réplica lo más parecida posible a las condiciones reales que existen en el trabajo. La idea de simulación implica también una réplica física y mental en las condiciones reales. Por lo general, la simulación es una costosa técnica de capacitación, pero es muy útil y necesaria en los casos en que la práctica de un trabajo pueda ocasionar daños, errores costosos, o la destrucción de materiales valiosos o recursos de la empresa.

e) Aprendizaje.

Es una forma de desarrollar las habilidades de los artesanos que históricamente provienen de un sistema

artesanal medieval. Un aprendiz es cualquier principiante, quien por lo general está comprometido mediante un acuerdo legal a desempeñar un puesto determinado o a desplegar una habilidad por un período fijo, para aprender un negocio; por lo general los aprendices reciben un pago, en función de un programa que establece una creciente tasa salarial.

f) Métodos de Aula.

Estos métodos se usan en aulas de capacitación reales, pero también es muy frecuente que el lugar de capacitación sea el piso de una tienda o una área de trabajo real. Aunque existen muchas controversias acerca de la eficacia de los tradicionales métodos de instrucción de aula, la falta de técnicas pedagógicas más eficaces conduce inevitablemente al uso y re uso de metodologías de enseñanza convencionales.

Los métodos que se usan con mayor frecuencia son:

- Conferencia.

Una conferencia es una disertación hecha en voz alta con finalidades instructivas. Son pláticas formales sobre un tema específico, las conferencias han sido el mismo método tradicional más comúnmente usado en escuelas y universidades. Este método permite la presentación de un tópico en una forma sistemática organizada y rigurosa; sin embargo, la ventaja fundamental de este método es que puede usarse para grupos grandes y por lo tanto su costo por persona es más bajo.

- Juntas.

Se trata de una junta formal en la cual se lleva a cabo un análisis o consulta de algún asunto importante. Las juntas enfatizan los análisis de grupos pequeños, en forma organizada y una participación activa; el aprendizaje se facilita mediante la participación oral y las interacciones de los miembros; éstos se ven impulsados a contribuir con sus ideas u opiniones de los demás.

- Estudio de casos.

Es una descripción breve, oral o escrita y un resumen de una situación de negocios, hipotética o real. Cuando se analiza un caso determinado, se les pide a los estudiantes que planteen el problema y sugieran soluciones tentativas al mismo. Este método proporciona el aprendizaje mediante la acción y tiene la finalidad de promover el pensamiento analítico y la habilidad para resolver problemas.

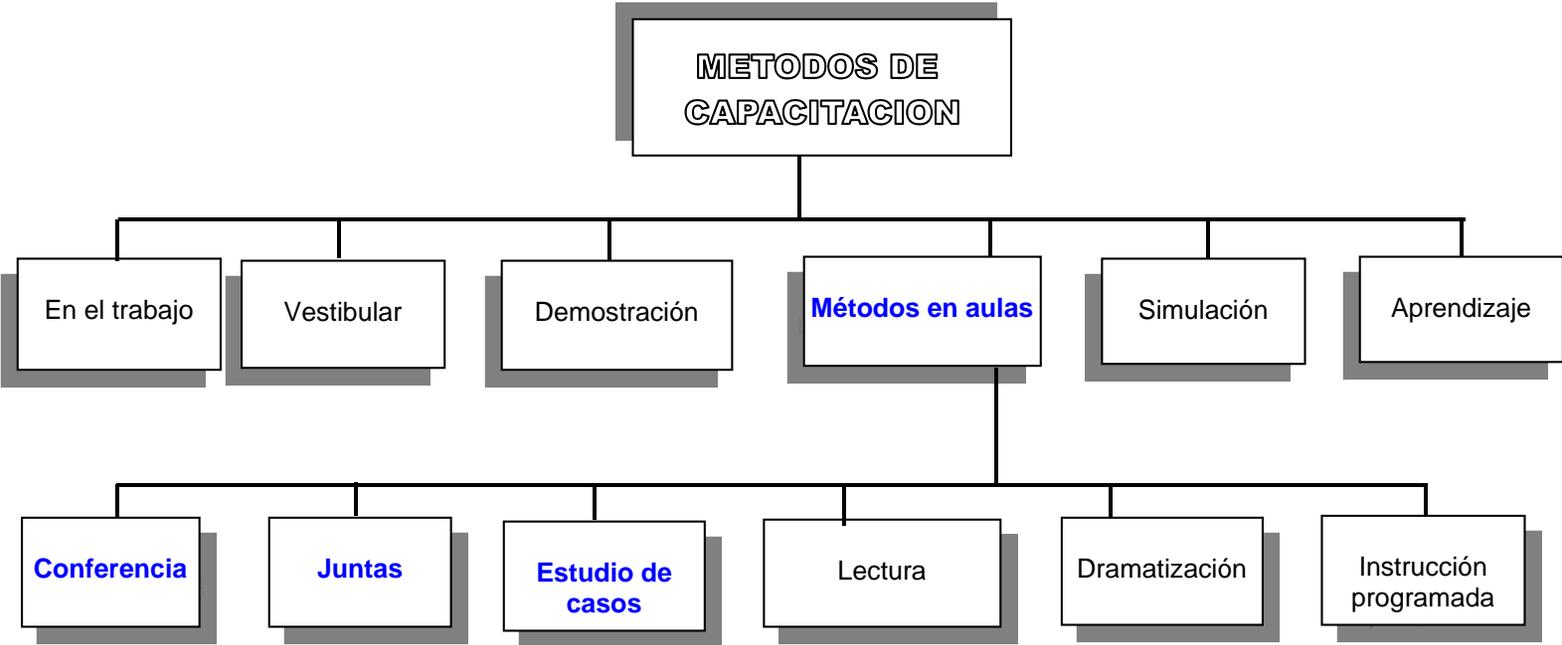
- Desempeño de papeles.

Se establece cuando alguien interpreta un papel, un personaje, o función. Por definición, un papel es un patrón esperado de comportamiento. Cuando una persona actúa o pretende cumplir u ordenar un papel de comportamiento, entonces existe dicho papel. Mediante este tipo de método, dos o más capacitados tienen papeles asignados para actuar delante del resto del grupo. Los participantes reciben simplemente información de una situación y los papeles respectivos que tienen que desempeñar dentro de este concepto hipotético.

- La instrucción programada.

Es una secuencia de pasos predeterminados, con frecuencia mediante paneles de control de una computadora electrónica, como guías para efectuar una operación deseada o un grupo de operaciones. Este tipo de instrucción incorpora planes o cursos propuestos de procedimientos relacionados y pertenecientes al aprendizaje, a la adquisición de alguna habilidad específica o conocimientos en general. Se puede realizar mediante un libro, manual, o máquina de enseñanza. La instrucción programada se divide en sub unidades, y cuando éstas se arreglan en la forma adecuada, se obtiene un programa o paquete de aprendizaje sub secuento y lógico.

METODOS DE CAPACITACION



4. Objetivos de la capacitación.

Según Idalberto Chiavenato (1994) los principales objetivos de la capacitación son:

- a) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- b) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c) Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

5. Clases de Programas de Capacitación.

Los programas de capacitación se clasifican de acuerdo a lo que se quiere impartir. Los tipos de programas más importantes son los siguientes:¹³

a) De inducción al trabajo.

En esta clase de programa se informa al empleado de nuevo o reciente ingreso a la empresa, de todos los detalles a tomar en consideración a efecto que se integre en el medio empresarial, específicamente en el trabajo que le

¹³ Menjívar González, Manuel Antonio; Diseño de un programa de capacitación para el personal técnico en la fundación para la cooperación y el desarrollo comunal.

corresponde realizar, lo más pronto posible a fin de que su rendimiento laboral pueda obtenerse en forma racional, oportuna y adecuada, acompañada a su vez de un amplio y consistente estímulo motivacional, al sentirse ayudado y orientado hacia la formación de un criterio objetivo y veraz de la realidad de la organización en general y de su cargo en particular.

En general, la clase de programa de inducción debe contener información relativa a tópicos como los siguientes: objetivos de la empresa, su historia, organigrama, servicio que presta, políticas de personal, distribución física de las instalaciones de la empresa, actividades, alcances e importancia del puesto, reseña de las unidades y personas con quien deba relacionarse para efectuar su trabajo, información de quien le entregará, supervisará y recibirá su trabajo, presentación con jefes y compañeros, etc.

b) De actualización al trabajo.

Esta clase de capacitaciones se otorga con el propósito de que la aportación del empleado y su capacidad de respuesta, ante determinada evaluación sobre aspectos de su puesto, posea una contextura más efectiva, consistente y completa, a través de un conocimiento actualizado de las áreas o materias que conforman su actividad específica, con lo que se amplía y perfecciona su capacidad y actividad laboral.

En otras circunstancias este tipo de capacitación puede obtenerse también a través de la rotación por puestos en

los que se realizan actividades similares, logrando en forma rápida los requerimientos de la actual ubicación.

c) De líneas de promoción.

Esta clase de programa es de gran importancia ya que permite en un momento dado, contar con un orden escalonado de reemplazos para cubrir oportunamente una vacante que se presente en cierto puesto, con un empleado que ha demostrado su capacidad y actitud para ser promovido. Lo cual generalmente requiere de conocimientos técnicos u operativos de una mayor consistencia y profundidad, que los requeridos en el anterior y así lograr que el empleado esté idóneamente preparado y de esta manera conseguir que la contribución laboral a recibir, esté de acuerdo a las necesidades que previamente fueron planificadas para esa ocupación.

d) De capacitación en el trabajo.

Está orientado a informar los pormenores operativos del puesto, es decir, proporciona la información al detalle de las operaciones o acciones necesarias para realizar las atribuciones propias del puesto, incluido en éstos el conocimiento técnico, específico y necesario para el buen desempeño de las mismas.

Este tipo de capacitación también se proporciona cuando el empleado es promovido a un puesto distinto, o si permaneciendo en el mismo se inician o introducen cambios o modificaciones en la realización de las tareas, como son

nuevos procedimientos de trabajo, nuevos proyectos, nuevas formas de organización, etc.

6. Características de los Programas de Capacitación.

Las principales características que deben tomarse en consideración para diseñar un programa de capacitación, son las siguientes.¹⁴

- a) *Realismo*
- b) *Unidad*
- c) *Flexibilidad*
- d) *Precisión*
- e) *Claridad*

7. Etapas de los Programas de Capacitación.

Un programa de capacitación debe estructurarse, según Idalberto Chiavenato (1994) conforme a las siguientes etapas:

a) Planificación.

La programación de capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:¹⁵

¹⁴ Op.Cit 9

¹⁵ Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; segunda edición, Mc Graw-Hill, Colombia 1994.

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes, ciclos.
- Determinación del contenido de la capacitación, considerando aspectos de cantidad y calidad de la información.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - Características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo beneficio del programa.

- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieren ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

La planeación de la capacitación es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos puestos a disposición de la capacitación están relacionados con la problemática diagnosticada.

i. Fuentes de Información en los Programas de Capacitación.

Para determinar las necesidades específicas de capacitación pueden consultarse dos tipos de fuentes de información:¹⁶

- Fuentes internas:

Son los medios dentro de la empresa a través del cual se obtiene la información sobre las necesidades que ella demanda para estructurar un programa de capacitación. Entre los más conocidos están los siguientes:

- **Consulta con los jefes:** Las opiniones de cada jefe entrevistado resultan una valiosa fuente de información, por estar directamente relacionados con las necesidades de capacitación que cada uno de los subordinados requiere de acuerdo al puesto que ocupa. Deben considerarse las opiniones y apreciaciones en materia de

¹⁶ Rojas Franco, Ana Deisi; Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer la dirección administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito afiliados a la federación (FEDECACES, de R.L.)

capacitación de los altos ejecutivos de la empresa, puesto que ellos poseen a nivel general el conocimiento de cómo se encuentra la eficiencia del personal y sus sugerencias serían útiles para identificar necesidades de capacitación.

- **Consulta con los trabajadores:** La opinión que den los trabajadores a cerca de las áreas que sienten deficientes o tienen interés de aprender, es otra fuente interna importante, pues son ellos los que experimentan las dificultades de las tareas, por el no dominio de alguna área específica relativa a su puesto de trabajo.
- **Clasificación de puestos:** A través de este medio se conocen, ordenan y definen todos los puestos existentes en una empresa. Contribuye en la determinación de necesidades al proporcionar información a cerca de las funciones, responsabilidades, bajo las cuales se lleva a cabo el trabajo. Esta herramienta facilita el reclutamiento, selección, colocación, promoción, estudio de sueldos y salarios, etc. La clasificación de puestos descansa en la existencia de un manual de descripción de puestos, donde se encuentran detallados todos los puestos que posee una empresa, reflejando las funciones que deben ejecutarse, así como los requisitos mínimos para desempeñar el puesto.
- **Evaluación del desempeño:** Es una herramienta de la administración de personal que se utiliza para medir el rendimiento global del empleado. Su aplicación dentro de

la empresa trae consigo las siguientes ventajas: mejorar el desempeño del trabajador mediante la retroalimentación, ayudando a la toma de decisiones sobre políticas de compensación, promociones, traslados, indagar sobre personal sub utilizado, etc.

- **Inventario de recursos humanos:** es un documento donde se registra a todo el personal que labora en una empresa con todos los datos necesarios de los mismos, de manera que se tenga la información completa y rápida para la planeación del recurso humano.

Este registro constituye una fuente de información pues, a través de él se dispone en determinado momento del historial necesario del empleado a capacitar, y así tener un marco de referencia para implementar programas de capacitación que satisfagan necesidades detectadas.

- Fuentes externas:

Estas fuentes de información se localizan fuera de la empresa y permiten al responsable de la capacitación determinar necesidades con un mayor grado de consistencia y seguridad. Se pueden encontrar en las universidades, centros académicos de capacitación, bibliotecas públicas y privadas, medios de información periódicos, asociaciones profesionales, etc.

Entre las más utilizadas en el medio se encuentran:

- Consultas bibliográficas: Proporcionan un contexto teórico para la determinación de necesidades de capacitación; su amplia variedad de obras cubre todo tipo de consultas; brindado además ejemplos de experiencias provechosas en el campo de recursos humanos, que el capacitador puede transferir o adaptar a su propia investigación cuando crea conveniente.
- Investigación de programas de capacitación análogos en otras instituciones o empresas: Al consultar otros estudios análogos se pueden comparar planes, estrategias, metodologías, técnicas, etc., con respecto a los establecidos por el encargado de la capacitación y así enriquecer la estructura que conforma la investigación y los programas que se deseen implementar.
- Consultas con profesionales en la rama de capacitación: esta fuente de información es importante, pues de ella se obtienen servicios de consultorías y asesorías, también aportan grandes ideas al actuar como evaluadores del trabajo que se realiza en la capacitación.

ii. Técnicas para determinar las necesidades de capacitación.

Para Chiavenato (1994) las técnicas "Son un conjunto de procedimientos los cuales facilitan que la implementación de un proyecto determinado se efectúe de manera sencilla, facultando al individuo para que haga el mejor uso de sus

experiencias y habilidades, permitiendo por ello resultados óptimos”.

Las técnicas orientadas a la determinación de las necesidades de capacitación, proporcionan al investigador un aporte muy valioso, pues a través de ellos la información puede llevar mayor consistencia y confiabilidad. Las técnicas más utilizadas son las siguientes:

- Técnica de la Observación.

El encargado de la capacitación tiene como responsabilidad mantener contacto frecuente con los responsables de las distintas unidades de la organización y con los trabajadores de la misma, frecuentemente tanto el responsable como los jefes descubren necesidades de capacitación, sin embargo; si se trata de observaciones que por ser informales se manifiestan con mucha generalidad y pueden no corresponder a la realidad objetiva, lo conveniente es considerar estas observaciones como una premisa para investigaciones más profundas o como una base para posteriores y más exhaustivos exámenes.

Para efectuar una observación apropiada se necesita poseer mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos; todas estas actitudes contribuirán a percibir y analizar un hecho con toda claridad y mantener la dirección del caso, no transmitiendo lo captado a quien no corresponde por los efectos negativos que traerá consigo el comentario.

- Técnica de la entrevista:

Es la conversación entre dos o más personas que se realiza con el propósito de obtener una información determinada. Se opta por la realización de una entrevista cuando se ha determinado qué es lo que se pretende averiguar, por lo que hay que definir cuales son los objetivos a cuya conversación está dirigida.

Tomando en consideración lo anterior es oportuno distinguir algunas formas conocidas de entrevistas, se trata de la entrevista dirigida, guiada o estructurada, la entrevista no dirigida o no estructurada y la estandarizada; estas formas se pueden combinar o efectuarse por separado dependiendo del criterio del investigador.

El investigador puede preparar una serie de preguntas que le pueden servir de guía para obtener la información deseada, esta es una entrevista dirigida o estructurada; la entrevista que no reviste las características mencionadas anteriormente y se lleva a cabo de manera informal, sin tener preparado ningún tipo de preguntas, sino que realizándola de acuerdo al desarrollo de la práctica, es de tipo no dirigida. También el investigador puede llevar a cabo una entrevista cuyo contenido está de antemano diseñado, de tal manera que las preguntas están ya elaboradas y no importando quienes sean las personas encuestadas el mismo tipo de interrogantes les serán formuladas, en este caso se está ante el tipo de entrevistas estandarizadas.

- Técnica del cuestionario.

El cuestionario es una técnica de investigación muy aceptada y usada en la actualidad, permite a través de ciertas preguntas escritas que se plantean, obtener la información que se necesita.

Al estructurar las preguntas del documento se deben reunir algunas características como: deben ser breves, específicas, concisas y claras; de tal forma que el cuestionario pueda fácilmente entenderse en lo que se pregunta y así dar adecuadamente las respuestas; esta técnica es muy útil para que por su medio se investiguen las necesidades de capacitación. El diseño de esta técnica estudia los tipos, el orden, los grupos de preguntas, la formulación de las mismas y la organización vertical del cuestionario, por lo general está contemplado por una presentación y dos partes.

La primera parte describe los datos de identificación del investigado y la otra corresponde al cuerpo del cuestionario donde a juicio del investigador se pueden elaborar preguntas cerradas o abiertas. En la presentación se describe la clase de investigación en la empresa sujeta a estudio, lo que se estima realizar con la información a recolectar y demostrar desde luego el agradecimiento respectivo por la información proporcionada.

- Técnica del inventario de habilidades.

Dentro de una organización, sea ésta considerada como grande, mediana o pequeña, se hace necesario tener un registro completo de todo el personal que labora en ella, con todos los datos que sean necesarios a la organización.

Este registro es de gran importancia para la determinación de necesidades de capacitación, pues a través de él se dispone en determinado momento de antecedentes importantes del empleado a capacitar con todo el historial necesario del individuo, para que se tengan marcos de referencias detallados a fin de implementar programas de capacitación que satisfagan las necesidades identificadas; hay que obtener información directamente de los empleados solicitando datos como edad, salud, educación formal e informal y experiencia de trabajo, en el cargo que ocupa actualmente y en los anteriores en otras organizaciones. Es común encontrar personas con experiencia muy valiosa, obtenida en otros lugares que no la están utilizando, tal es así que con la existencia de un inventario de recursos humanos se identifica en un momento dado la presencia de instructores potenciales dentro de la institución.

Un inventario de recursos humanos debe contener los datos siguientes que puedan servir para planificar la capacitación:

- ✓ Número de empleados en la categoría.
- ✓ Número de empleados que necesitan en la categoría.
- ✓ Edad del empleado.

- ✓ Nivel de habilidad individual.
- ✓ Nivel de conocimiento individual.
- ✓ Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la organización.
- ✓ Nivel de funcionamiento individual: cantidad y calidad.
- ✓ Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas.
- ✓ Posibles sustituciones de este puesto fuera de la organización.
- ✓ Posibles sustituciones de este puesto dentro de la organización.
- ✓ Tiempo de capacitación que se necesita para posible sustitución.
- ✓ Tiempo de capacitación que se necesita para un principiante.
- ✓ Falta de asistencia.
- ✓ Movimiento de personal en un tiempo dado.
- ✓ Especificación del trabajo.

- Técnica de prueba de desempeño:

La técnica de evaluación del desempeño es una herramienta de la administración de personal que se utiliza para evaluar, de acuerdo a determinados factores estipulados, la forma en que cada empleado se desarrolla laboralmente traduciendo esto a grados valorativos. Como resultado de esta actividad el empleado puede obtener determinada calificación, la cual si es alta podría servir para tomarla en consideración para ascensos, incrementos salariales,

etc., pero si el grado de evaluación es bajo obviamente es un indicador de que existen deficiencias en el desempeño de las labores, lo cual da la pauta para que el encargado de la capacitación investigue qué necesidades hay que satisfacer para superar las fallas.

Aplicada de este modo la evaluación del desempeño puede utilizarse como una importante fuente interna de información para determinar las necesidades de capacitación sobre todo en la elaboración del programa.

b) Organización.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus metas. Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía. Estos se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, plantas y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes).

Existe un sinnúmero de recursos que son necesarios e indispensables para el funcionamiento de una empresa o institución, lo cual se ve reflejado directamente en sus distintas áreas o departamentos, puesto que son éstos precisamente los que la forman.

i. Recursos Humanos.

“Son todas las personas que laboran en una empresa y es el elemento básico de la calidad. Son los recursos más importantes con los que cuenta una institución, sus hombres”.¹⁷

Dentro de las características de los recursos humanos se pueden mencionar:

- No pueden ser propiedades de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

Existen muchas definiciones para el recurso humano, sin embargo; todas coinciden en que es un conjunto de personas y que son básicas para el funcionamiento de cualquier institución, por tanto muchos de los autores que han escrito sobre este tema lo consideran el recurso más importante.

¹⁷ Op. Cit 2

Los recursos humanos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y financieros, lo cual no sucede a la inversa.

ii. Recursos Materiales.

Se refiere a todos aquellos objetos palpables que se utilizan como herramientas para facilitar las labores. Es muy importante tener un control estricto sobre ellos, por que aunque muchos de ellos no sean muy costosos, los hay también de gran valor tanto económico como utilitario, generalmente se requieren y a veces hasta se depende de ellos, por lo que es muy importante obtenerlos, mantenerlos en buen estado y conservarlos.

Es necesario establecer procedimientos para su adquisición y control ya que si no cumplen con los requisitos de calidad y funcionalidad sólo serán artículos y no cumplirán plenamente con sus objetivos.

iii. Recursos Financieros.

Fuertes inversiones y sumas de dinero se inyectan a diario para la subsistencia y desarrollo de las empresas, y es por medio de este factor que se mide el rendimiento y resultado de la mayoría de las compañías mercantiles y comerciales.

Es sin duda alguna que, el recurso financiero es muy importante para la operación de las organizaciones y sus departamentos, y aunque cuando se habla de recursos financieros, normalmente se piense en dinero, sus

componentes son variados y en ocasiones complejos. Entre los principales componentes de los recursos financieros podemos nombrar: dinero, acciones, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, cheques, pagarés, documentos, inversiones, créditos, bonos, tarjetas de crédito y débito, y muchos más.

iv. Recursos Técnicos.

Bajo este rubro, se listan los sistemas, procedimientos, instructivos, el uso de la informática como herramienta de apoyo (programas de computación) etc. Se debe identificar las alternativas de formación y desarrollo, no sólo de los cuerpos directivos, sino también de los asociados, que les permita obtener conocimientos y experiencias en diferentes áreas para su formación y desarrollo profesional.

Se debe analizar y valorar las posibilidades didácticas de las distintas técnicas de capacitación, con el propósito de sentar las bases de la planificación de la acción formativa y lograr así, el desarrollo eficiente de los programas de capacitación.

c) Ejecución.

Esta etapa está en función de las necesidades diagnosticadas ya sea en los ámbitos de la organización, de los recursos humanos o de las tareas y operaciones y de la programación. En esta etapa se realiza lo planeado en las anteriores etapas.

Una vez elaborado el plan de capacitación, el siguiente paso es la ejecución, el cual siempre presupone instructor/participantes. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, pero que son expertos o especializados en determinada actividad y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los empleados.

Los participantes son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender, o eventualmente mejorar los conocimientos que tienen sobre una actividad o trabajo.

Toda capacitación presupone de una instrucción/aprendizaje, donde la instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Y el aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido. La ejecución de la capacitación dependerá de los siguientes factores:

- i. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.

La determinación de programas de capacitación dependerá de las necesidades de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles, ya que la capacitación debe ser la solución a las necesidades descubiertas.

ii. La calidad del material de la capacitación presentada.

El material de enseñanza deberá concretar la instrucción, facilitando la comprensión del participante por medio de la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación. Es por ello, que la calidad del material debe ser planeada de manera cuidadosa con el fin de facilitar la ejecución de la capacitación.

iii. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa

La capacitación debe hacerse en todos los niveles y funciones y con todo el personal de la empresa. Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del plan.

iv. La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y de la capacitación de los instructores. Los instructores deben reunir ciertas cualidades personales tales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, fácil exposición, además conocimiento de la especialidad. los instructores deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla.

v. La calidad de los participantes.

Aparentemente, la calidad de los participantes influye de manera sustancial en los resultados del plan de capacitación. Tanto que los mejores resultados se obtienen con la selección adecuada de los empleados, en función de la forma y del contenido del plan y de los objetivos de la capacitación para que se llegue a disponer de las personas más adecuadas para cada trabajo.

d) Control o Evaluación de los resultados de la capacitación.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Esto plantea, según Chiavenato (1994) uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de capacitación el cual se refiere a la evaluación de su eficiencia.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- i. Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ii. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En esta etapa es necesario determinar además si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. Cuando se invierte en

planes de capacitación de personal, se hace en espera de obtener alguna utilidad tangible producida por estos planes. Las personas que están a cargo de una organización deben saber el beneficio de llevar a cabo estos planes y promover el aporte económico para este rubro.

No es fácil evaluar estadísticamente la eficacia y justificar la existencia de planes de capacitación. Las principales formas de evaluación son:

- Reacción del participante:

Una forma válida, más sencilla y menos estadística para evaluar un programa de desarrollo y capacitación según Arias Galicia (1984) es preguntar a los participantes si han aprendido algo. Por lo general, esa información se reúne mediante un cuestionario o investigación de opiniones.

- Antes y después de las calificaciones de las pruebas:

Un método más efectivo de evaluación son las calificaciones anteriores y posteriores a la prueba. Un participante hace una prueba antes del curso de desarrollo y capacitación y, una vez que se ha completado el programa vuelve a hacer la misma prueba. Supuestamente un aumento significativo en la calificación indicará el valor informativo del curso. Este método de evaluación causa varios problemas. A los participantes no les gusta hacer prueba antes de que empiece oficialmente el curso. Las

pruebas son criticadas debido a sus inclinaciones culturales y su falta de validez; también los aumentos en las calificaciones no pueden deberse al programa de instrucción por sí mismos. Y por último, el aumento en las calificaciones no significa necesariamente que se haya aumentado el desempeño organizacional o que se haya mejorado la competencia del trabajo.

- Evaluaciones anteriores y posteriores al desempeño:

Una tercera alternativa son las evaluaciones anteriores y posteriores al desempeño, esta es mejor que las demás; se determina cierto índice de desempeño del trabajo real. Los participantes son evaluados antes de que se imparta el curso. Al final de la instrucción los participantes son reevaluados usando el mismo índice de desempeño de trabajo.

C. CONCEPTO DE LIDERAZGO.

El éxito de los grupos está determinado por su conducción o liderazgo. Las asociaciones en general necesitan contar con las personas idóneas capaces de llevar a cabo las otras fases del proceso administrativo. Dirigir implica por una parte tener los conocimientos indispensables para la actividad específica a realizar, y por otra parte las cualidades para guiar a otras personas hacia los objetivos.

Idalberto Chiavenato (1993) define el liderazgo como "la influencia interpersonal ejercida en una situación,

dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, y que transmita seguridad.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender a serlo.

1. Tipos de Liderazgo.

Entre los tipos de liderazgo que se encuentran se pueden mencionar los siguientes:¹⁸

¹⁸ Op. Cit. 2

- a) Liderazgo autocrático: señala, ordena, castiga.
- b) Liderazgo paternalista: igual autócrata, justifica actuación, beneficia al otro.
- c) Liderazgo permisivo: actúa poco, no asume.
- d) Liderazgo democrático: confía en el grupo, orienta, da opiniones y las pide.
- e) Liderazgo situacional: grupos maduros sin líder fijo.

2. Características del Líder.

Las características que se describen a continuación son algunas que los líderes deben tener para ser identificados como tales:

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.)
- c) Si no que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d) En cuarto lugar, el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas

acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.¹⁹

D. LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

1. Gestión y Administración de Proyectos.

a) Definición de Proyectos.

Una de las áreas más importantes en la que los miembros de las asociaciones comunales necesitan recibir capacitación, en función de las actividades que realizan, es la de gestión y administración de proyectos; entendiéndose como gestión de proyectos "el proceso por el cual se planifica, dirige y controla el desarrollo de un sistema aceptable con un costo mínimo y dentro de un período de tiempo específico".²⁰ Además se entenderá como administración de proyectos "la aplicación de principios gerenciales en el proceso de ejecución de los mismos".²¹

¹⁹ Op. Cit. 2

²⁰ Op. Cit. 2

²¹ Administración de proyectos alcances y metodología de diseño, Ing. Rigoberto Ovidio Magaña Barrientos, Proyecto ELS / 89 / 001 PNUD / DTCD / BID, agosto de 1991.

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver entre tantas una necesidad humana”²². El proyecto surge como respuesta a una idea que busca ya sea la mitigación, la conservación o el desarrollo de las condiciones sociales, económicas y medioambientales.

Otras definiciones de proyecto son:

“Proyecto es una inversión planeada de una actividad con el objeto de crear o ampliar una empresa para producir bienes y servicios”.²³

“Es un conjunto de acciones que son necesarias realizar para alcanzar un objetivo previamente establecido, limitado por parámetros temporales, tecnológicos, políticas, institucionales, económicas y ambientales”.²⁴ Los proyectos se clasifican en agropecuarios, industriales, agroindustriales, de infraestructura social y de infraestructura económica.

Para esta investigación se consideran los proyectos de infraestructura social, que son aquellos cuyo objetivo es atender las necesidades básicas de la población como salud, educación, abastecimiento de agua, redes de alcantarillado, viviendas, sistemas de alcantarillado para deposición de

²² Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición, McGraw-Hill, 1995.

²³ Balbino Sebastián Cañas Martínez, Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos, tercera edición, 1999.

²⁴ Opus cite 19

excretas y líquidos residuales, sistemas de recolección y disposición de residuos sólidos (relleno sanitario e incineración) y ordenamiento espacial urbano y rural.

El Programa de Desarrollo Local del gobierno central, descentraliza en los gobiernos municipales y comunidades organizadas, la responsabilidad de desarrollar las principales actividades que conforman el ciclo de proyectos. El ciclo de los proyectos representa "el conjunto de acciones que se llevan a cabo desde el inicio del proceso de identificación y priorización de necesidades y de proyectos hasta la ejecución y mantenimiento de los mismos".²⁵

El Ciclo de un proyecto comprende tres etapas básicas: preinversión, inversión, operación y mantenimiento, cada una con sus correspondientes fases. Además en cada una de las tres etapas, se desarrolla una serie de procesos en forma transversal de adjudicación y contratación, capacitación, participación, transferencia y administración de fondos, seguimiento y evaluación y auditoría.

La vinculación del gobierno municipal con las asociaciones comunales, tiene su punto de partida en el nuevo concepto de administración municipal, que consiste en que la comuna permite a la población que sea parte en la selección y administración de los proyectos a través del

²⁵ Opus cite 10

establecimiento de Mesas Distritales, conformadas por Delegados elegidos de las Mesas Zonales.

b) Importancia y contenido de un proyecto.

Para Balbino Cañas (1999) la finalidad del proyecto como documento de análisis "es aportar elementos de juicio para tomar decisiones sobre su ejecución o sobre el apoyo que debiera prestarse a su realización".

El contenido de un proyecto social podría ser el siguiente:

- Nombre del proyecto; debe nombrar el proyecto y el lugar donde se ejecutará.
- Descripción del proyecto; mencionar el nombre de los proyectos a desarrollar en forma general cuantificando los beneficiados así como el monto estimado y las posibles fuentes de financiamiento.
- Metas y objetivos.
- Diseño de la obra.
- Justificación del proyecto.
- Área de influencia del proyecto.
- Tamaño del proyecto.
- Indicadores económicos.
- Inversiones y financiamiento.
- Costo de operación.
- Administración de proyectos.

Un proyecto es administrable cuando tiene definidos objetivos y medios para alcanzarlos; es decir, cuando ya pasó las etapas de formulación, evaluación, negociación del financiamiento y decisión final y llega a la etapa de ejecución.

Antes de estas etapas lo que hay que administrar es el proceso de tránsito de la idea a través de todas las instancias y etapas necesarias para alcanzar el estado en que el proyecto se puede ejecutar.²⁶ Por proceso se entenderá un conjunto de acciones sistemáticas encaminadas a obtener un resultado determinado.

Los temas desarrollados anteriormente, permiten crear el marco conceptual en torno al tema de investigación; el capítulo II de esta tesis presenta los resultados de la investigación de campo, la cual se ha desarrollado tomando en cuenta los elementos teóricos abordados en el capítulo I, y que se utilizan como parámetros para la elaboración de los instrumentos de investigación y posteriormente para el diseño del plan de capacitación.

²⁶ Op. Cit. 21

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO NÚMERO CINCO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

En el presente capítulo se desarrollan los resultados obtenidos en la investigación de campo, que contempla las necesidades de capacitación y las dificultades que enfrentan las asociaciones comunales objeto de estudio y que servirá de base para diseñar el plan de capacitación. Además contiene las conclusiones y recomendaciones, producto del análisis e interpretación de los resultados.

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

En función de los resultados que se esperaba obtener de esta investigación y con el propósito de que la información obtenida fuese confiable, se aplicó el método deductivo, partiendo de lo general a lo particular, descendiendo de las causas a los efectos.

La investigación que se realizó es de tipo explicativo, la cual consiste en encontrar las razones o causas que

provocan ciertos fenómenos. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

1. Objetivo de la Investigación.

Determinar las necesidades de capacitación para la gestión y administración de proyectos en las asociaciones comunales del distrito número cinco del municipio de San Salvador.

2. Tipo de Investigación

La investigación que se realizó es de tipo correlacional, la cual tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

En este caso se trata de medir la incidencia de la capacitación en la eficiencia al gestionar y administrar proyectos.

3. Tipo de Diseño de Investigación.

Según Christensen citado por Hernández-Sampieri (1991), se define el diseño como "el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. Un diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio".

Un diseño de investigación se puede clasificar en dos formas que son: como investigación experimental o como investigación no experimental. El diseño que se adopte va a depender del problema que se está estudiando. Para este estudio se utilizó el diseño no experimental por ser el que se adapta a la investigación. Este diseño se emplea cuando el fenómeno en estudio ya ha ocurrido.

4. Tipo de Diseño no Experimental.

El estudio no experimental es el estudio en el que no se manipulan las variables, es decir, que se basa en sucesos que ya ocurrieron y se observa en su ambiente natural (realidad).

En la investigación realizada, precisamente se evalúa la realidad de las asociaciones comunales del distrito número cinco en los aspectos ya señalados anteriormente.

El tipo de diseño no experimental se puede clasificar de acuerdo al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos en dos formas:

- Diseño transeccional.
- Diseño longitudinal.

5. Tipo de diseño transeccional.

Un diseño de investigación transeccional es el que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e

interrelación en un momento dado. En esta investigación, se utilizó el diseño transeccional.

De la definición de investigación transeccional se puede hacer una clasificación en dos diseños más específicos como son:

- **Diseño transeccional descriptivo:**

Este diseño tiene como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables en determinadas personas u objetos. Este estudio pretende específicamente medir un grupo de personas y proporcionar su descripción.

- **Diseño transeccional correlacional/causales:**

Como su nombre lo indica tiene como objeto describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. En este estudio se pretende medir variables de acuerdo al diseño transeccional en el cual se relacionan las variables dependiente e independiente.

A partir de la descripción de las relaciones entre las variables se pretende llegar a las conclusiones acertadas para dar solución al problema de estudio.

6. Fuentes de Recolección de Información.

Con las fuentes de recolección se pretende extraer y recopilar la información relevante que ayudará, en principio a comprobar la hipótesis, y además a buscar la

causa del problema y a identificar posibles alternativas de solución. Se hizo uso de dos tipos de fuentes:

a. Fuentes Primarias.

Son aquellas que se obtienen directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa.

La información se obtuvo de los dirigentes de las Asociaciones Comunales del Distrito número cinco de San Salvador, haciendo uso del cuestionario diseñado para tal fin (ver anexo 2).

También se consultó mediante la ejecución de entrevistas estructuradas a funcionarios de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que tienen relación con las asociaciones comunales, y que llevan a cabo actividades de desarrollo local.

b. Fuentes Secundarias.

Son registros escritos que proceden también de un contacto con la realidad, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores. Esta es información de carácter bibliográfico y está contenida en documentos tales como: La Constitución de la República, El Código Municipal, La Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunales del municipio de San Salvador, Estatutos de las asociaciones comunales, etc., además de documentos elaborados por la Alcaldía de San Salvador y

Organizaciones no Gubernamentales relacionados con el tema en estudio.

7. Métodos e Instrumentos de Recolección de Información.

Dentro de los métodos e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en la investigación, se encuentran:

a) Cuestionario.

Se utilizó el cuestionario para obtener la información necesaria de los miembros de juntas directivas de las asociaciones comunales que permitió comprobar las hipótesis generales y específicas, conocer su opinión sobre los aspectos más relevantes del problema de estudio así como medir su disponibilidad para participar en la solución del mismo. En resumen, se pretende con este instrumento determinar sus capacidades y deficiencias. (ver anexo 2)

b) Entrevista

Las entrevistas se dirigieron a los funcionarios del distrito número cinco de la Alcaldía de San Salvador, del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local y de organizaciones no gubernamentales, relacionadas con las funciones de desarrollo local. (ver anexo 1)

8. Determinación del universo y su respectiva muestra poblacional.

a) Universo:

Población o universo según Gidalberto Bonilla (2000), "es el conjunto completo de individuos, objetos o medidas que poseen alguna característica común observable".

Para esta investigación el universo de estudio lo constituyen las 78 asociaciones comunales legalizadas y en proceso de legalización. (Ver Anexo 3). Estas asociaciones comunales se encuentran agrupadas por zonas para efectos de facilitar su organización y el trabajo de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

b) Muestra poblacional:

Se llama *muestra* "a una parte de la población o a un subconjunto de un conjunto de unidades obtenidas con el fin de investigar las propiedades de la población o conjunto de procedencia".

Para establecer la muestra existen dos tipos de muestreo como son: el muestreo probabilístico y el no probabilístico. El muestreo probabilístico es un proceso de selección de muestras en el cual los elementos son escogidos por métodos aleatorios, los que se clasifican en muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y por conglomerados. Para esta investigación se utilizó el muestreo aleatorio simple el cual consiste en un procedimiento de selección de una muestra por el cual todos y cada uno de los elementos tienen igual probabilidad de ser incluidos en la muestra. Este método se aplica a poblaciones finitas como es el caso de las asociaciones

comunales del Distrito número cinco del municipio de San Salvador.

Para el cálculo de la muestra de esta investigación se utilizó la fórmula para una población finita.

Fórmula:

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

Donde:

N = tamaño de la población

n = tamaño de la muestra

e = máximo de error permitido

Q = probabilidad de rechazo

P = probabilidad de éxito

Z = Nivel de Confianza

Datos:

N= 78

e= 0.05

Q= 0.50

P= 0.50

Z= 1.96

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 [(0.50)(0.50)(78)]}{(0.05)^2 (78-1) + (1.96)^2 [(0.50)(0.50)]}$$

$$n = \frac{(3.8416)(19.50)}{(0.1925) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(19.50)}{0.1925 + 0.9604}$$

$$n = \frac{74.9112}{1.1529}$$

$$n = 64.97 \approx 65$$

$$n = 65$$

9. Limitantes de la Investigación.

Para el desarrollo de la investigación se planteaba inicialmente la dificultad para aplicar el instrumento de investigación, ya que las comunidades del distrito número cinco de San Salvador se encuentran dispersas en un área geográfica bastante amplia de 20.2 kilómetros cuadrados

(desde la colonia Santa Marta hasta la colonia Montserrat) y son en su mayoría zonas marginales.

Para proceder a la obtención de la información se aprovechó el proceso actual que realiza la alcaldía de San Salvador, que consiste en la discusión del presupuesto anual para el financiamiento de proyectos de las comunidades. Para ello la alcaldía organiza reuniones zonales a las que asisten los dirigentes de las asociaciones comunales, y en estas reuniones se solicitó a los miembros de las juntas directivas contestar el cuestionario. Esto contribuyó a agilizar la recolección de datos, para lo cual únicamente hubo que esperar las fechas programadas para esas reuniones zonales.

Por otra parte en el proceso de entrevistas hubo limitantes en cuanto a poder concertar las reuniones con los funcionarios de las instituciones seleccionadas lo cual también representó una demora en el proceso de investigación.

10. Procesamiento de Datos.

Para el procesamiento de datos se utilizaron medios electrónicos computarizados para establecer el comportamiento de las variables en estudio. Se hizo una tabulación de los datos obtenidos en los cuestionarios, presentando las frecuencias y los porcentajes

correspondientes de manera gráfica a fin de facilitar su análisis e interpretación.

11. Interpretación y Análisis de las Tabulaciones del Cuestionario Dirigido al Personal de Juntas Directivas de las Asociaciones Comunales del Distrito Número Cinco del Municipio de San Salvador.

DATOS GENERALES DE IDENTIFICACIÓN SOBRE EL NIVEL DE ESCOLARIDAD.

OBJETIVO:

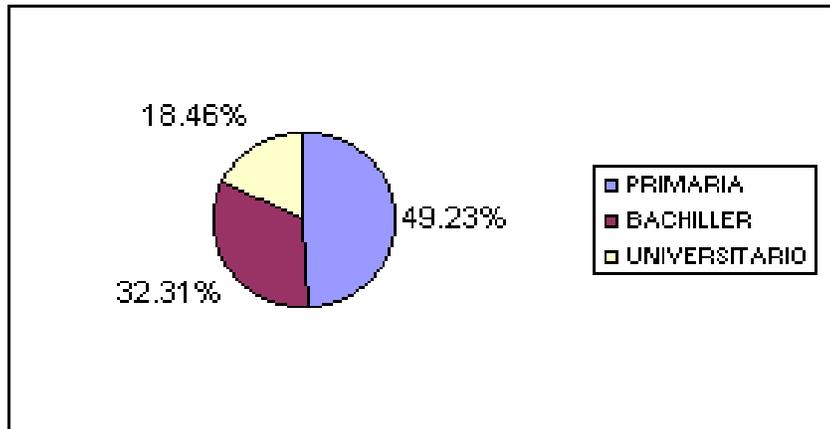
Establecer el nivel académico de los dirigentes de las asociaciones comunales.

CUADRO "A"

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
PRIMARIA	32	49.23%
BACHILLER	21	32.31%
UNIVERSITARIO	12	18.46%

TOTAL	65	100.00%
-------	----	---------

FIGURA "A"



COMENTARIO

El 49.23% de los dirigentes encuestados tienen estudios de primaria, el 32.31% tienen estudios de bachillerato y el 18.46% tienen estudios universitarios. Dentro la muestra analizada se identificó que la mayoría los directivos tienen solamente estudios de primaria, lo que se considera un porcentaje muy alto y que se debe tomar en cuenta en el momento de diseñar la capacitación; su metodología deberá estar de acuerdo a este parámetro. Por otra parte debe también aprovecharse la capacidad de los directivos restantes que poseen estudios de bachillerato y universitarios.

PREGUNTA No. 1

¿Ha recibido alguna capacitación de parte de la Alcaldía Municipal o de algún otro ente de servicio para gestionar y administrar proyectos en su comunidad?

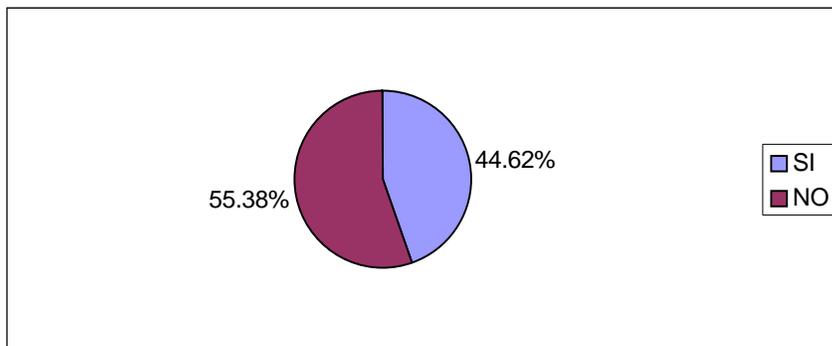
OBJETIVO

Conocer si los directivos de las comunidades han recibido capacitación por parte de la Alcaldía Municipal.

CUADRO No. 1

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	29	44.62%
NO	36	55.38%
TOTAL	65	100.00%

FIGURA No. 1



COMENTARIO

El 44.62% de los directivos de las comunidades ha recibido capacitación y un 55.38% no ha recibido capacitación sobre el área específica de gestión y administración de proyectos, lo cual indica que los planes de capacitación de

la alcaldía de San Salvador no han tenido la cobertura suficiente en todas las comunidades.

PREGUNTA No. 2

Si ha recibido alguna capacitación, ¿en qué áreas específicas han sido?

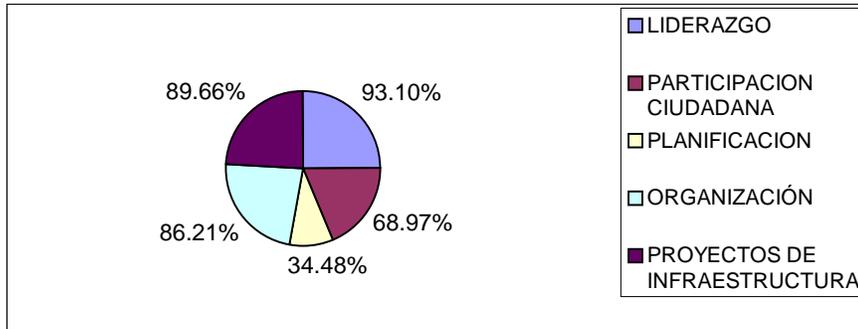
OBJETIVO

Determinar el tipo de capacitación que han recibido.

CUADRO No. 2

CAPACITACIONES RECIBIDAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
LIDERAZGO	27	93.10%
PARTICIPACION CIUDADANA	20	68.97%
PLANIFICACIÓN	10	34.48%
ORGANIZACIÓN	25	86.21%
PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA	26	89.66%

FIGURA No. 2



COMENTARIO

Los directivos han recibido capacitación en liderazgo un 93.10%, en participación ciudadana un 68.97%, en planificación 34.48%, en organización 86.21% y en proyectos de infraestructura 89.66%. Los datos recolectados proporcionan información sobre las distintas áreas en que los dirigentes de las asociaciones comunales han recibido capacitación, de lo cual se puede determinar que, aunque son temas de mucha importancia para su desarrollo, no obedecen a una planificación bien estructurada, sino que son temas aislados.

PREGUNTA No. 3

¿Qué institución ha proporcionado la capacitación con respecto a la gestión y administración de proyectos?

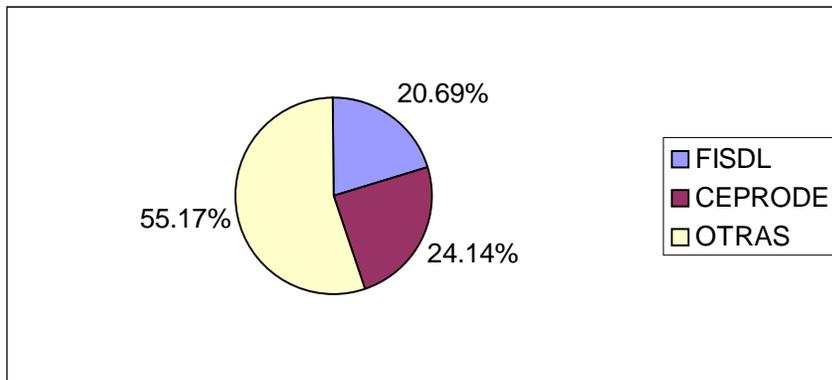
OBJETIVO

Identificar las instituciones que llevan a cabo programas de capacitación para las asociaciones comunales.

CUADRO No. 3

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
FISDL	6	20.69%
CEPRODE	7	24.14%
OTRAS	16	55.17%
TOTAL	29	100.00%

FIGURA No. 3



COMENTARIO

El 20.69% de los encuestados que han recibido capacitación ha sido del FISDL, el 24.14% de CEPRODE, y el 55.17% de otras instituciones como por ejemplo el Instituto Salvadoreño para la Democracia (ISD). Lo anterior muestra que la Alcaldía Municipal de San Salvador no ha tenido la cobertura suficiente en la capacitación de los dirigentes comunales, sino que han sido otras instituciones las que han brindado capacitaciones en diferentes áreas.

PREGUNTA No. 4

¿Cómo califica la capacitación recibida?

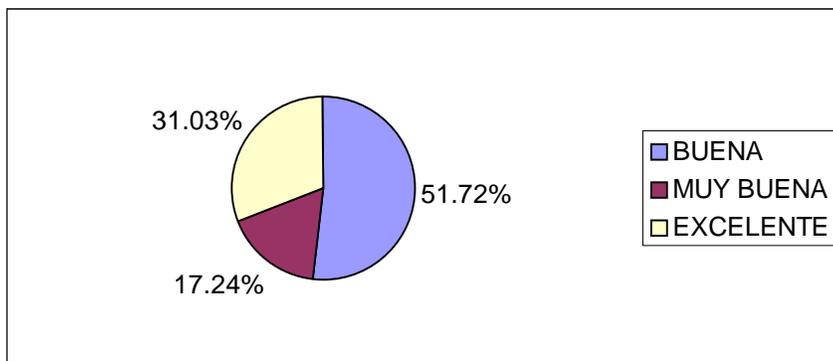
OBJETIVO

Conocer la calificación que los directivos dan a la capacitación recibida.

CUADRO No. 4

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
BUENA	15	51.72%
MUY BUENA	5	17.24%
EXCELENTE	9	31.03%
TOTAL	29	100.00%

FIGURA No. 4



COMENTARIO

El 51.72% de los líderes comunales que han recibido capacitaciones dice que la capacitación ha sido buena, el 17.24% dice que ha sido muy buena y el 31.03% la considera excelente. En opinión de la mayoría de los directivos la capacitación ha sido buena, lo cual indica que no es del todo satisfactoria para ellos. Esto puede evaluarse en función de la metodología utilizada, así como del beneficio que esperan obtener.

PREGUNTA No. 5

¿Con qué frecuencia ha recibido capacitación?

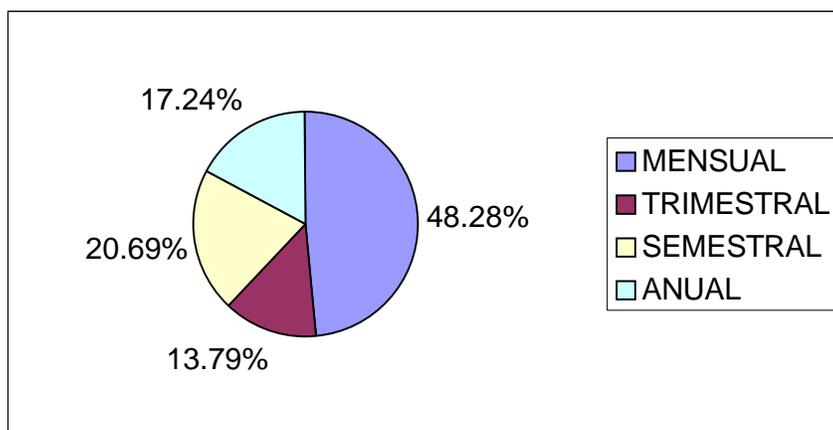
OBJETIVO

Conocer la frecuencia con la cual se les imparte capacitación a los miembros directivos.

CUADRO No. 5

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
MENSUAL	14	48.28%
TRIMESTRAL	4	13.79%
SEMESTRAL	6	20.69%
ANUAL	5	17.24%
TOTAL	29	100.00%

FIGURA No. 5



COMENTARIO

El 48.28% de los encuestados ha recibido capacitación mensualmente, el 13.79% la ha recibido trimestralmente, el 20.69% la ha recibido semestralmente y el 17.24% la ha recibido anualmente. La información proporcionada por la muestra indica que no existe una programación coordinada

entre las instituciones que llevan a cabo las actividades de capacitación.

PREGUNTA No. 6

¿Considera que la comunidad posee la organización adecuada para gestionar y administrar proyectos?

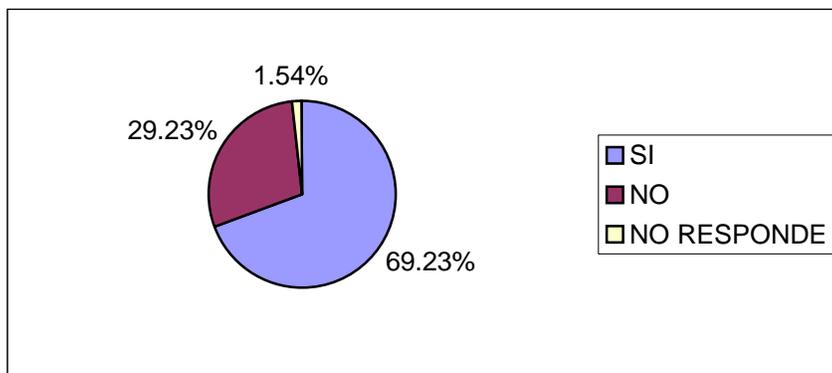
OBJETIVO

Conocer si la organización de la Junta Directiva es capaz de administrar proyectos.

CUADRO No. 6

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	45	69.23%
NO	19	29.23%
NO RESPONDE	1	1.54%
TOTAL	65	100.00%

FIGURA No. 6



COMENTARIO

El 69.23% de los dirigentes encuestados dice que poseen una organización adecuada para gestionar y administrar proyectos y un 29.23% dice que no. Esto indica que es una fortaleza que debe ser tomada en cuenta para capacitar a más dirigentes de manera que puedan ser eficientes en su función.

PREGUNTA No. 7

¿En la Asociación Comunal se está llevando a cabo planificación para el desarrollo de sus actividades?

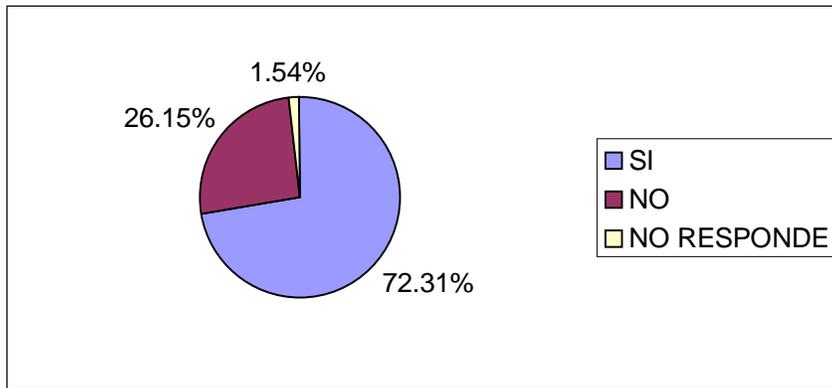
OBJETIVO

Determinar si las Asociaciones Comunales realizan sus actividades de acuerdo a planes de trabajo.

CUADRO No. 7

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	47	72.31%
NO	17	26.15%
NO RESPONDE	1	1.54%
TOTAL	65	100.00%

FIGURA No. 7



COMENTARIO

El 72.31% de los encuestados expresan que están llevando a cabo planificación de sus actividades y un 26.15% expresa que no. Los resultados indican que existe un buen nivel de planificación en las asociaciones comunales ya que la mayoría de los directivos manifiestan que han elaborado un plan de trabajo para llevarlas a cabo. Sin embargo los restantes que no están planificando, tienen una limitada capacidad de gestión de proyectos.

PREGUNTA No. 8

¿Existe control en la Administración de sus proyectos?

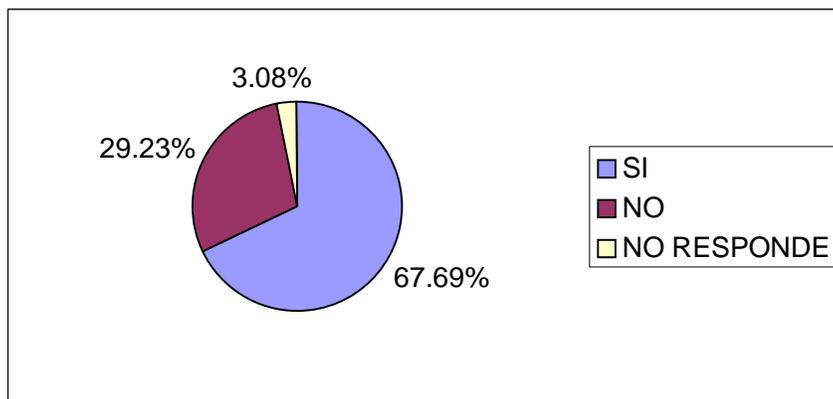
OBJETIVO

Establecer si en las Asociaciones Comunales se llevan a cabo procesos destinados a controlar la ejecución de los proyectos en cuanto al uso de los recursos y la obtención de resultados.

CUADRO No. 8

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	44	67.69%
NO	19	29.23%
NO RESPONDE	2	3.08%
TOTAL	65	100.00%

FIGURA No. 8



COMENTARIO

El 67.69% de los directivos consideran que ejercen control en la administración de sus proyectos y el 29.23% considera que no. Según lo expresado por los directivos, el control se lleva a cabo de una forma empírica principalmente relacionada a los recursos materiales, no así en lo referente a lo financiero y administrativo de la asociación comunal. Por otra parte aquellos que expresan no tener

control, constituyen un elemento a considerar para la capacitación ya que esto es una limitante en el momento de evaluar su capacidad para manejar recursos.

PREGUNTA No. 9

¿Cómo evalúa el nivel de liderazgo de los miembros de la Junta Directiva de su comunidad?

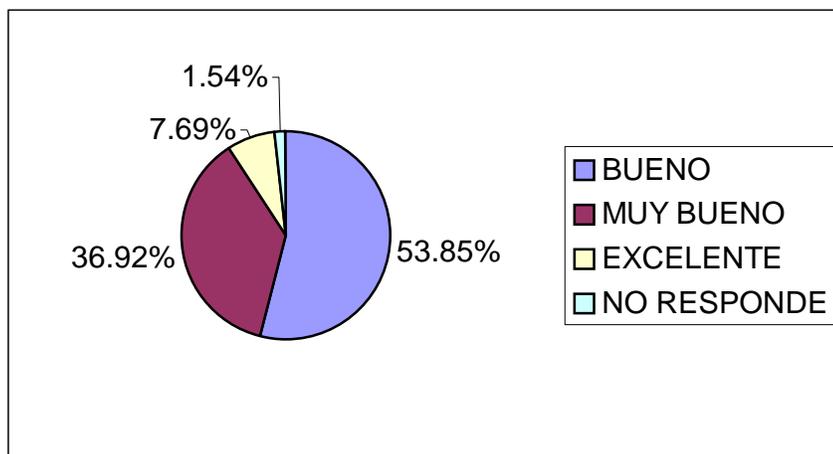
OBJETIVO

Determinar si las Asociaciones Comunales cuentan con líderes capaces para dirigir las y llevar a cabo su administración.

CUADRO No. 9

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
BUENO	35	53.85%
MUY BUENO	24	36.92%
EXCELENTE	5	7.69%
NO RESPONDE	1	1.54%
TOTAL	65	100.00%

FIGURA No. 9



COMENTARIO

El 53.85% de los encuestados califica como bueno el liderazgo de los directivos, el 36.92% lo califica como muy bueno y sólo un 7.69% lo considera excelente, lo cual indica que aunque existe algún nivel de capacidad para dirigir, éste aún debe fortalecerse de manera que los líderes comunales logren obtener el apoyo de los miembros de sus comunidades.

PREGUNTA No. 10

¿Qué tipos de proyectos han llevado a cabo en su comunidad?

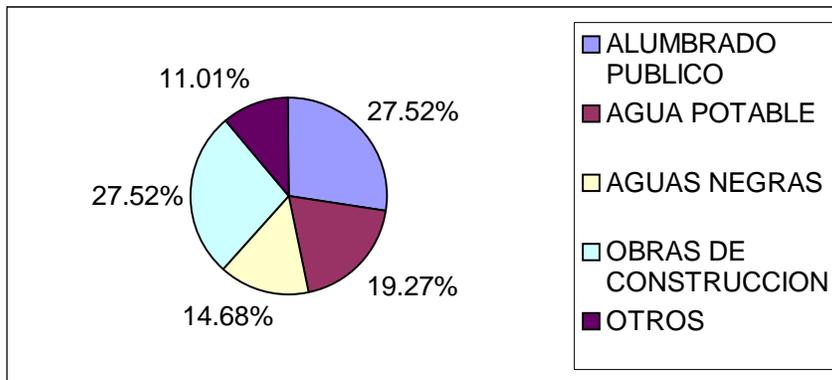
OBJETIVO

Identificar la experiencia que tienen las asociaciones comunales en la gestión de proyectos.

CUADRO No. 10

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
ALUMBRADO PUBLICO	30	46.15%
AGUA POTABLE	21	32.31%
AGUAS NEGRAS	16	24.62%
OBRAS DE CONSTRUCCIÓN	30	46.15%
OTROS	12	18.46%

FIGURA No. 10



COMENTARIO

Los proyectos que se han llevado a cabo en las comunidades son los de alumbrado público en un 46.15%, el 32.31% el de agua potable, el 24.62% aguas negras, 46.15% obras de construcción, el 18.46% otro tipo de proyectos. Los datos obtenidos de la muestra permiten identificar los proyectos que en la mayoría de las comunidades se han realizado, para tomar en consideración en dos sentidos, el primero referente a la experiencia con que cuentan los directivos de las asociaciones comunales en el desarrollo de proyectos y el segundo en lo que se refiere a las necesidades específicas de capacitación. Por ejemplo sólo una pequeña parte de la población ha llevado a cabo proyectos de aguas negras, lo que debe tenerse en cuenta para los programas específicos de capacitación.

PREGUNTA No. 11

De los proyectos que aún no han llevado a cabo, ¿Cuál considera prioritario para su comunidad?

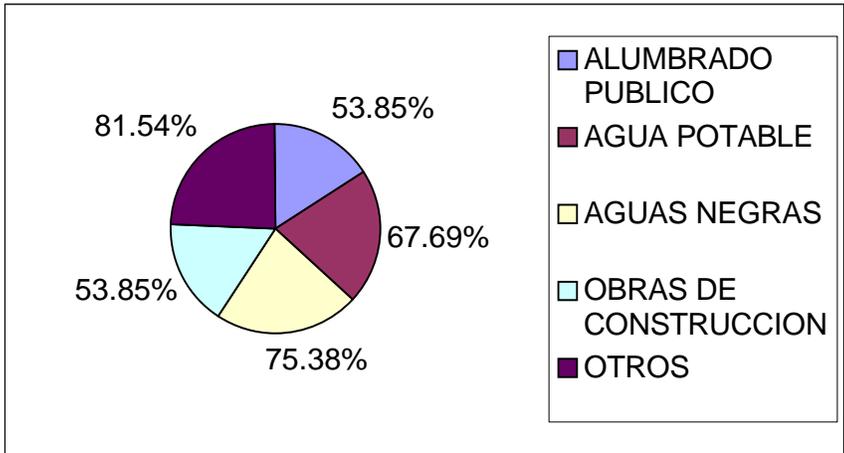
OBJETIVO

Conocer las necesidades primarias de las Asociaciones Comunales para orientar adecuadamente la capacitación.

CUADRO No. 11

PROYECTOS PRIORITARIOS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
ALUMBRADO PUBLICO	35	53.85%
AGUA POTABLE	44	67.69%
AGUAS NEGRAS	49	75.38%
OBRAS DE CONSTRUCCION	35	53.85%
OTROS	53	81.54%
TOTAL		

FIGURA No. 11



COMENTARIO

Los resultados obtenidos muestran que de los proyectos que las comunidades no han llevado a cabo, consideran prioritarios los de alumbrado público en un 53.85%, el de

agua potable en un 67.69%, el de aguas negras en un 75.38%, de obras de construcción un 53.85% y otros un 81.54%. Estos datos indican que los proyectos de aguas negras y agua potable son los más prioritarios y los que mayor dificultad presentan el proceso gestión y administración.

PREGUNTA No. 12

¿Considera que la falta de capacitación ha influido en la forma en que han desarrollado sus proyectos?

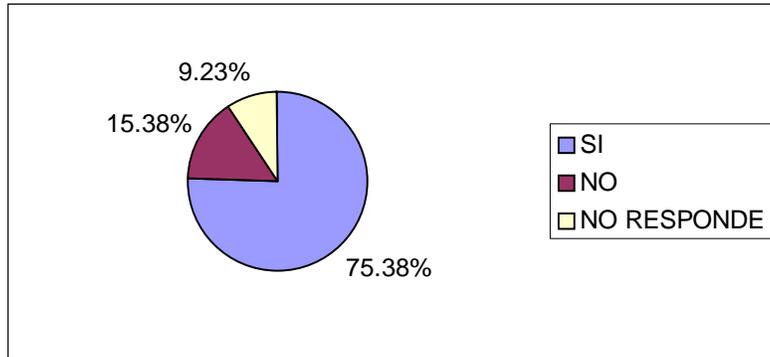
OBJETIVO

Conocer si la falta de capacitación ha influido en la administración de los proyectos.

CUADRO No. 12

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	49	75.38%
NO	10	15.38%
NO RESPONDE	6	9.23%
TOTAL	65	100.00%

FIGURA No. 12



COMENTARIO

El 75.38% considera que la falta de capacitación ha influido en la ejecución de sus proyectos y el 15.38% considera que no. Los datos recolectados permiten establecer que los dirigentes comunales están conscientes que la capacitación es importante en el desarrollo de los proyectos, puesto que consideran que la falta de capacitación ha incidido en la ejecución de los mismos.

PREGUNTA No. 13

¿Recibe por parte de la Alcaldía Municipal, asesoramiento en la manera de gestionar y administrar sus proyectos?

OBJETIVO

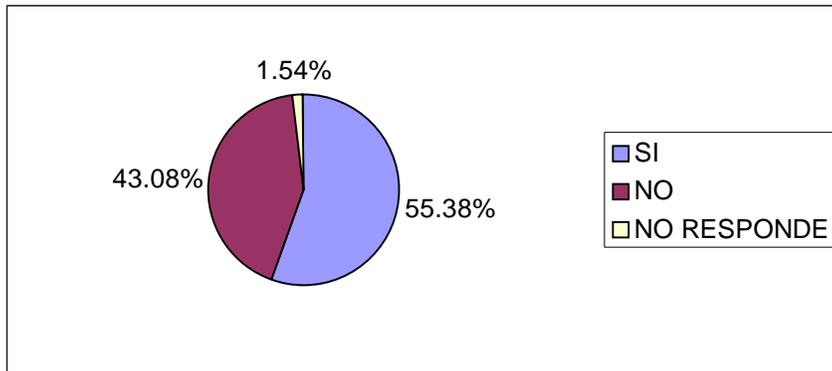
Conocer si las Asociaciones Comunales reciben suficiente asesoría de la Alcaldía Municipal.

CUADRO No. 13

ALTERNATIVAS	NUMERO	DEPORCENTAJE
--------------	--------	--------------

	PERSONAS	
SI	36	55.38%
NO	28	43.08%
NO RESPONDE	1	1.54%
TOTAL	65	100.00%

FIGURA No. 13



COMENTARIO

El 55.38% de los dirigentes encuestados ha recibido asesoría de la alcaldía municipal y el 43.08 no la ha recibido. De la información obtenida de la muestra se puede identificar que la cobertura que la alcaldía tiene en la asesoría a las comunidades para la gestión y administración de proyectos no es suficiente, pues los resultados reflejan un alto porcentaje de dirigentes que no han sido asesorados.

PREGUNTA No. 14

Si su respuesta es positiva, ¿Cómo evalúa la asesoría recibida?

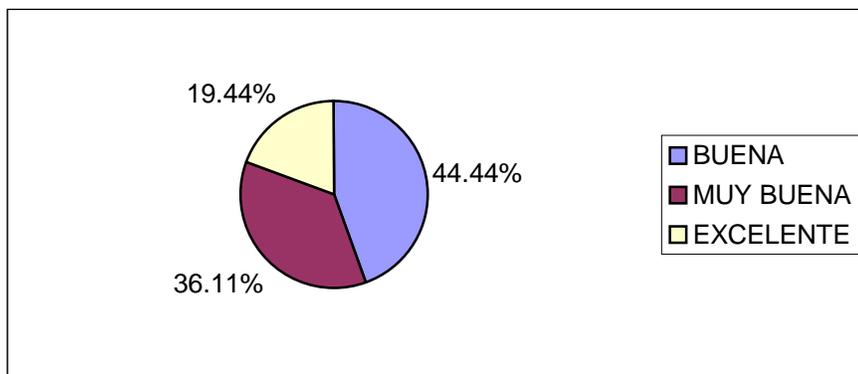
OBJETIVO

Evaluar la calidad de asesoría que reciben de parte de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

CUADRO No. 14

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	DEPORCENTAJE
BUENA	16	44.44%
MUY BUENA	13	36.11%
EXCELENTE	7	19.44%
TOTAL	36	100.00%

FIGURA No. 14



COMENTARIO

El 44.44% de los dirigentes que han recibido asesoría la califican como buena, el 36.11% como muy buena y el 19.44% la califican como excelente, de lo que se interpreta que los resultados que han obtenido en sus proyectos han sido satisfactorios.

PREGUNTA No. 15

¿Qué lugar considera más propicio y accesible para recibir capacitación?

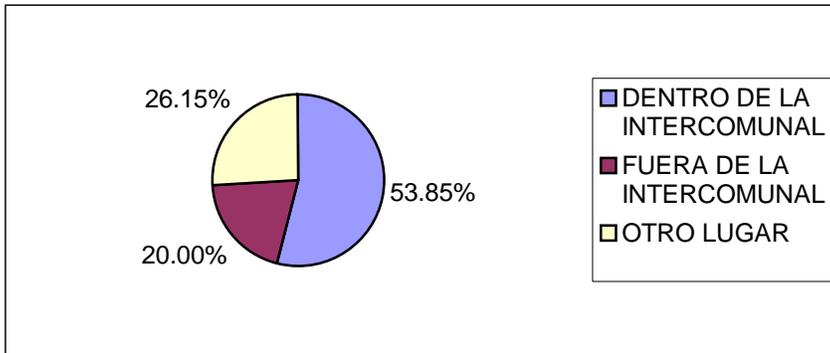
OBJETIVO

Determinar el lugar que los directivos consideran más propicio y accesible para recibir la capacitación.

CUADRO No. 15

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
DENTRO DE LA INTERCOMUNAL	35	53.85%
FUERA DE LA INTERCOMUNAL	13	20.00%
OTRO LUGAR	17	26.15%
TOTAL	65	100.00%

FIGURA No. 15



COMENTARIO

El 53.85% de los encuestados prefiere recibir capacitación dentro de la intercomunal, el 20.00% fuera de la intercomunal y el 26.15% en otro lugar. Los resultados obtenidos de la muestra indican la disposición de los dirigentes de las comunidades para desplazarse en términos geográficos para recibir una capacitación, en su mayoría prefieren su proximidad geográfica, es decir el lugar en el cual ellos están integrados en intercomunales.

PREGUNTA No. 16

¿Cuál es el horario que considera más adecuado para recibir capacitación?

OBJETIVO

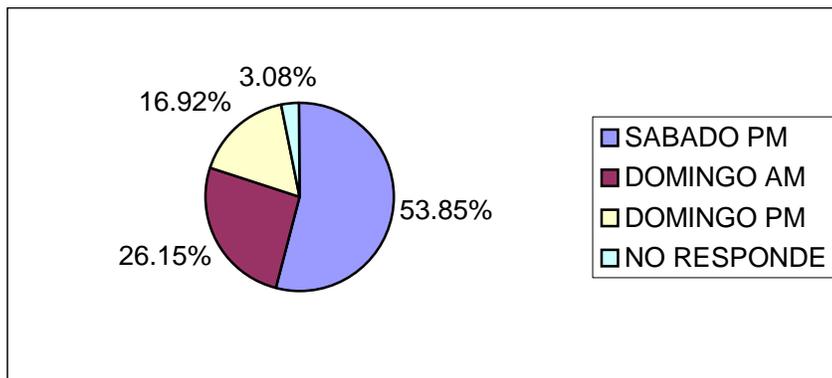
Establecer el horario que consideran mas adecuado para recibir la capacitación.

CUADRO No.16

ALTERNATIVAS	NUMERO	DEPORCENTAJE

	PERSONAS	
SABADO PM	35	53.85%
DOMINGO AM	17	26.15%
DOMINGO PM	11	16.92%
NO RESPONDE	2	3.08%
TOTAL	65	100.00%

FIGURA No. 16



COMENTARIO

El 53.85% de los directivos encuestados se inclinan por el horario de sábado por la tarde, el 26.15% por el horario de domingo por la mañana y el 16.92% por el domingo por la tarde. Estos resultados muestran la conveniencia que para ellos representa un determinado horario en términos de no afectar sus actividades laborales y familiares. Este factor es importante para poder obtener la mayor asistencia posible a las capacitaciones.

PREGUNTA No. 17

¿Estaría dispuesto a someterse a una capacitación en gestión y administración de proyectos por parte de alguna ONG u organismo de apoyo?

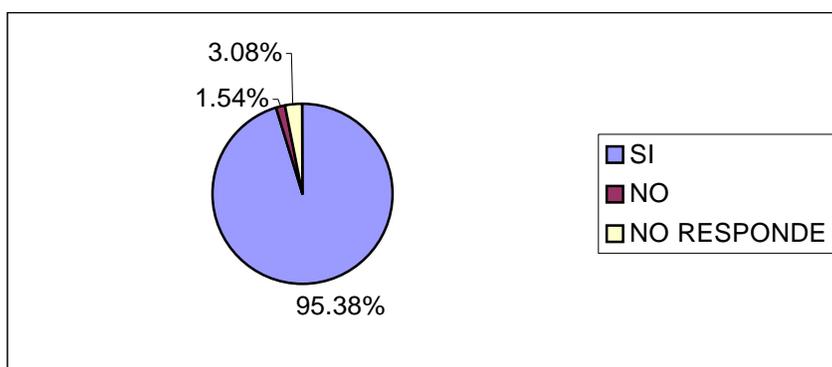
OBJETIVO

Conocer si los directivos están dispuestos a recibir capacitación en gestión y administración de proyectos.

CUADRO No. 17

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	62	95.38%
NO	1	1.54%
NO RESPONDE	2	3.08%
TOTAL	65	100.00%

FIGURA No. 17



COMENTARIO

El 95.38% de los dirigentes comunales está dispuesto someterse a una capacitación en gestión y administración de proyectos y sólo un 1.54% no está dispuesto.

En su mayoría los dirigentes comunales tienen la disponibilidad de recibir capacitación ya que consideran que obtendrán beneficios para sus comunidades.

12. Análisis de entrevistas dirigidas a las instituciones relacionadas con el desarrollo local(Alcaldía Municipal de San Salvador, Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local y Organizaciones no Gubernamentales)

PREGUNTA No. 1

¿Existen en la institución planes relacionados con la capacitación de las Asociaciones Comunales?

OBJETIVO

Establecer la existencia de planes de capacitación en las instituciones que tienen relación con las asociaciones comunales.

COMENTARIO

Según la información proporcionada por los funcionarios de las instituciones consultadas, la delegación del Distrito No.5 del Municipio de San Salvador (AMSS), El Centro de Protección de Desastres (CEPRODE) e Iniciativa Social para la Democracia (ISD), manifiestan que existen planes de capacitación orientados a las asociaciones comunales.

PREGUNTA No. 2

Si la respuesta anterior es afirmativa.

¿Se elaboran programas de capacitación de acuerdo a las necesidades existentes?

OBJETIVO

Determinar cuál es la base para elaborar los programas de capacitación.

COMENTARIO

La AMSS realiza sus programas a partir del diagnóstico que hace de sus comunidades y de solicitudes específicas de sus líderes. El ISD y CEPRODE los elaboran en base a las necesidades específicas de cada proyecto.

PREGUNTA No. 3

¿Cuál ha sido el contenido de los programas?

OBJETIVO

Conocer la temática que se ha impartido en los programas.

COMENTARIO

Los cursos de capacitación que estas instituciones han desarrollado han tratado temas tales como:

- Gestión de riesgos.
- Fortalecimiento de la organización comunal.
- Herramientas administrativas.
- Cultura política democrática y participación ciudadana.
- Hacienda pública.

PREGUNTA No. 4

¿Para qué período o duración se han elaborado los programas?

OBJETIVO

Establecer el tiempo de duración de los programas que se han llevado a cabo.

COMENTARIO

La AMSS incluye sus planes de capacitación dentro de su plan general el cual es para un periodo de tres años el cual se desglosa en planes operativos, las ONG's por su parte lo hacen de acuerdo al tiempo que duran los proyectos.

PREGUNTA No. 5

¿Existe una unidad responsable de llevar a cabo los planes de capacitación?

OBJETIVO

Determinar si la capacitación se ha impartido por personal especializado.

COMENTARIO

En el caso de la AMSS, es el Departamento de Participación Ciudadana el responsable de llevar a cabo los planes de capacitación, aunque para ello se auxilia de Organizaciones no Gubernamentales especializadas para programas específicos.

PREGUNTA No. 6

¿Disponen de presupuesto para financiar los planes de capacitación?

OBJETIVO

Conocer si la institución dispone de los recursos económicos necesarios para ejecutar los planes de capacitación.

COMENTARIO

El presupuesto general de la alcaldía incluye una partida para financiar los planes de capacitación, sin embargo estos recursos según lo expresado por el jefe de participación ciudadana no son suficientes, por lo que se trabaja coordinadamente con ONG's que gestionan la obtención de recursos.

PREGUNTA No. 7

¿Cuál es la procedencia de dichos recursos?

- Fondos propios de la institución
- Donaciones de organismos internacionales
- Otros

OBJETIVO

Identificar las fuentes de financiamiento para los planes de capacitación.

COMENTARIO

De acuerdo a los entrevistados la mayor proporción de los recursos destinados a la capacitación proviene de donaciones de organismos internacionales a través de ONG's, por ejemplo Plan Internacional, Fondo de Inversión para las Américas, Asociación de Solidaridad por el Tercer Mundo, etc.

PREGUNTA No. 8

¿Qué métodos o técnicas se utilizan para determinar las necesidades de capacitación?

OBJETIVO

Conocer la forma en que se identifican las necesidades de capacitación.

COMENTARIO

Las instituciones consultadas determinan las necesidades de capacitación a partir del contacto directo con las comunidades y de acuerdo a los requerimientos de los proyectos que se llevan a cabo. Igualmente toman en cuenta las sugerencias de los líderes comunales.

PREGUNTA No. 9

¿Cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para realizar los eventos de capacitación?

OBJETIVO

Establecer si las personas que llevan a cabo la capacitación disponen de los recursos adecuados para ello.

COMENTARIO

El jefe de participación ciudadana del distrito número cinco de la AMSS expresó que los promotores sociales con que cuenta sólo logran cubrir ciertas áreas de la capacitación requerida por las asociaciones comunales. Igualmente las ONG's consultadas manifiestan la misma situación de falta de recurso humano para atender la demanda de directivos comunales.

En el caso que la respuesta a la primera pregunta fuera negativa:

PREGUNTA No. 10

¿Por qué considera que no hay planes de capacitación para las asociaciones comunales?

OBJETIVO

Identificar las causas de la ausencia de planes de capacitación para las asociaciones comunales.

PREGUNTA No. 11

¿Sobre qué áreas específicas considera que debería capacitarse a las asociaciones comunales?

OBJETIVO

Establecer las necesidades de capacitación que las instituciones identifican como importantes para las asociaciones comunales.

COMENTARIO

Las áreas específicas sobre las que las instituciones consultadas consideran que deben impartirse son los siguientes:

- Formulación de proyectos
- Liderazgo
- Contraloría social
- Motivación hacia el trabajo comunitario y ayuda mutua
- Elaboración de diagnóstico comunitario

- Planificación y organización
- Gestión, seguimiento, evaluación y monitoreo de proyectos.

PREGUNTA No. 12

¿Considera suficiente la asistencia o asesoría que se brinda a las asociaciones comunales en el desarrollo de sus proyectos?

OBJETIVO

Conocer la opinión de los miembros de la institución sobre la asesoría que se brinda a las asociaciones comunales.

COMENTARIO

Todas las instituciones coinciden en que la asesoría que se proporciona a las asociaciones comunales no es suficiente, debido a que no cuentan con el recurso humano necesario aunque se tenga la disponibilidad económica.

PREGUNTA No. 13

¿Considera necesario capacitar a los dirigentes de las asociaciones comunales en gestión y administración de proyectos?

OBJETIVO

Establecer el grado de apoyo que podría tener un plan de capacitación para las asociaciones comunales.

COMENTARIO

En el caso de la AMSS, considera necesario capacitar a los líderes comunales en gestión y administración de proyectos para que no se limite a la municipalidad este trabajo, sino que a través de la participación ciudadana se contribuya al desarrollo local, es decir, que los dirigentes puedan gestionar tanto a nivel nacional e internacional los recursos para sus proyectos. El ISD señala la importancia de la autogestión comunitaria como medio para combatir el asistencialismo.

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

El presente diagnóstico está elaborado a partir de la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias citadas anteriormente, y se fundamenta en los resultados de los cuestionarios y las entrevistas; así como de las observaciones de campo realizadas durante el proceso de investigación. Además se toman en cuenta los comentarios y observaciones que aunque no estaban reflejados en las preguntas del cuestionario, son ampliaciones e inquietudes expresadas por los entrevistados.

La investigación se dirigió específicamente, por un lado, a determinar las necesidades de capacitación de las asociaciones comunales y por el otro a identificar la existencia de planes de capacitación encaminados a satisfacer dichas necesidades.

En primer lugar y como un factor importante a considerar se identificó que la mayoría de los directivos tienen solamente estudios de primaria, (ver datos generales en la página 63), lo cual se debe tomar en cuenta en el momento de diseñar la capacitación, ya que su metodología deberá estar de acuerdo a este parámetro.

Se identificó que la cobertura de las capacitaciones impartidas tanto por la alcaldía, como por organizaciones no gubernamentales no ha sido lo suficientemente amplia en términos de la cantidad de dirigentes que han tenido acceso a ella como de los contenidos que se han abordado,

(ver preguntas No.1 y 2 en las páginas 64 y 65) para el caso, no se ha impartido una capacitación específica para la gestión y administración de proyectos.

A juicio de los funcionarios de la alcaldía y de las ONG's, esta deficiencia se debe a la falta de recursos principalmente humanos para poder llegar a todas las comunidades (ver pregunta No. 9 de la entrevista en la página 91)

Se encontró que existen Organizaciones no Gubernamentales que han apoyado los planes de capacitación de la alcaldía, cuyo desempeño en este proceso es aceptado por la mayoría de los directivos de las asociaciones comunales, (ver preguntas 3 y 4 en las páginas 67 y 68)

En cuanto a las actividades de capacitación se determinó que no existen planes bien estructurados ni en la alcaldía, ni en las organizaciones no gubernamentales, ya que sólo se imparten cuando se va a ejecutar un proyecto y las actividades no se llevan a cabo de forma sistemática y metodológica, sino aislada y desorganizada, por lo que no existe una coordinación adecuada entre las instituciones mencionadas. Por ejemplo se imparten capacitaciones sobre diversos temas, esporádicamente que no obedecen a una programación establecida (ver preguntas 2 y 5 en las páginas 66 y 69). Lo anterior determina que los conocimientos impartidos no sean aprovechados satisfactoriamente.

En cuanto a la aplicación del proceso administrativo en la gestión y administración de proyectos, la investigación demuestra que existen fortalezas de las asociaciones comunales que pueden aprovecharse, como son, en primer lugar el alto grado de organización, el buen control que ejercen sobre sus actividades y sobre todo el elevado nivel de liderazgo de los dirigentes de las comunidades, así como la experiencia que la mayoría de las asociaciones comunales tienen desarrollando proyectos, (ver preguntas de la No.6 a la No.10 en las páginas de la 71 a la 76). Sin embargo deben tomarse en cuenta también, las debilidades que existen en la planificación, ya que ésta se limita a la elaboración de un plan de trabajo anual.

La situación actual de las asociaciones comunales del distrito número cinco de San Salvador presenta las condiciones propicias para la implementación de un plan de capacitación, debido a que los resultados obtenidos indican que tanto los líderes comunales como los funcionarios de las instituciones tienen conciencia sobre la necesidad de capacitación en el área de gestión y administración de proyectos, (ver pregunta No.17 del cuestionario en la página 85 y pregunta No.13 de la entrevista en la página 93). Además las comunidades reciben de la alcaldía asesoría en el desarrollo de los proyectos, y sus dirigentes manifiestan una buena disposición para recibir capacitación en el horario y lugares que consideran convenientes.

1. Conclusiones y Recomendaciones

a) Conclusiones

La presente investigación se ha realizado con el objeto de obtener conclusiones valederas, que contribuyan para el diseño de un plan de capacitación en el área de gestión y administración de proyectos para las asociaciones comunales del distrito número cinco del municipio de San Salvador.

Las conclusiones de esta investigación son las siguientes:

1. La Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS) y diversas Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) han llevado a cabo capacitaciones en diferentes áreas de conocimiento, (ver pregunta, cuadro y figura No.2 en la página No.65 y 66); sin embargo al área de gestión y administración de proyectos no se le ha dado la atención debida principalmente porque no se cuenta con el personal técnico y con los instrumentos metodológicos para implementarlos.
2. El grado de organización, la disponibilidad de tiempo y la acumulación de experiencia que han desarrollado los líderes comunales, así como el apoyo de las instituciones vinculadas al desarrollo local, crean las condiciones favorables para que un plan de capacitación diseñado técnicamente pueda llevarse a cabo con éxito.

Lo anterior puede evaluarse en los resultados de las preguntas siguientes: pregunta, cuadro y figura No.3, en

la página 67; pregunta, cuadro y figura No.6 en la página No.71; pregunta, cuadro y figura No.10 en la página No.76 y 77; pregunta, cuadro y figura No.17 en la página No.85 y 86.

3. Tanto la AMSS como las ONG's han desempeñado un papel muy importante en el desarrollo local de las comunidades mediante la implementación de planes de capacitación; (ver pregunta, cuadro y figura No.1 en la página No.64 y 65; pregunta, cuadro y figura No.3, en la página No.67); sin embargo la cobertura no ha sido lo suficientemente amplia para la demanda existente, ya que ésta es mayor a la capacidad de las instituciones de brindárselas, debido a lo limitado de sus recursos.
4. El nivel educativo de los directivos de las asociaciones comunales es muy bajo a tal grado que la mayoría de ellos solamente tienen una educación primaria, tal como se observa en el cuadro "A", figura "A" en la página 63. Este factor determina las técnicas y métodos de capacitación que deben utilizarse para obtener un mejor resultado.
5. Las instituciones vinculadas al desarrollo local (AMSS, ONG's) carecen de suficiente personal y de programas de actualización de sus conocimientos para llevar a cabo sus planes de capacitación, por lo que sólo se logran cubrir ciertas áreas (ver pregunta No.9 de la entrevista en la página 91)

b) Recomendaciones

1. La Alcaldía Municipal de San Salvador debe considerar la elaboración de un plan de capacitación dirigido a las asociaciones comunales en gestión y administración de proyectos, cuyo contenido y metodología sean técnicamente elaborados.
2. El plan de capacitación que se diseñe debe integrar la participación de las autoridades municipales, de las ONG's y de los dirigentes comunales, aprovechando sus fortalezas de organización. Esto permitirá una conjunción de esfuerzos dirigidos a dotarles de los recursos humanos, técnicos y financieros para el logro de los objetivos.
3. En el desarrollo del plan de capacitación, debe procurarse la mayor cobertura aplicando una estrategia que permita la participación de todas las asociaciones comunales del Distrito número cinco del municipio de San Salvador, haciendo accesible los cursos tanto en términos de horarios y de ubicación.
4. El contenido del plan de capacitación debe incluir, además del programa específico sobre gestión y administración de proyectos, programas complementarios dirigidos a fortalecer los conocimientos administrativos de los dirigentes comunales, cuyo contenido y metodología sea acorde al nivel educativo de éstos.

5. Para el desarrollo del plan de capacitación la Alcaldía Municipal de San Salvador debe llevar a cabo un proceso de actualización de sus recursos humanos, responsable de la relación entre ellas y las comunidades, aumentándolo no sólo en número sino también en capacidad técnica.

El análisis de los resultados de la investigación, que sustentan las conclusiones y recomendaciones realizadas en este capítulo, permiten presentar en el capítulo III el diseño del plan de capacitación sugerido para las Asociaciones Comunales; dicho instrumento contribuirá a satisfacer las necesidades de capacitación identificadas en el diagnóstico.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PARA LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO NÚMERO CINCO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. INTRODUCCIÓN

Este documento contiene la propuesta de un plan de capacitación para la gestión y administración de proyectos, elaborada a partir del diagnóstico efectuado en la investigación de campo, y es precisamente un instrumento que pretende aportar los conocimientos básicos que los líderes comunales necesitan para poder contribuir con el proceso de desarrollo local.

La participación ciudadana es de vital importancia en dicho proceso para lograr satisfacer las necesidades de las comunidades, ya que sólo aquellos que se involucran organizadamente en la solución de los problemas logran transformar sus condiciones de vida.

En este sentido, es lógico comprender que las comunidades necesitan no sólo organizarse para resolver sus problemas, sino que también deben contar con líderes capacitados que posean los conocimientos necesarios para gestionar el desarrollo local.

En el desarrollo del plan se detallan los objetivos a lograr, así como las políticas y estrategias que se deben implementar para ello. Se presenta una descripción de las tres áreas de conocimiento que se consideran útiles para la capacitación de los dirigentes, así como los objetivos de cada una de ellas; estas áreas son las de gestión y administración de proyectos, el área administrativa y el área de liderazgo.

De la misma manera se presenta una descripción o detalle de los recursos que son indispensables para que el plan pueda ejecutarse con éxito. Se describe la metodología que se aplicará y el detalle de los temas que deberán abordarse en cada uno de los tres programas; se incluyen los procedimientos de evaluación y seguimiento del plan para controlar los resultados que se obtengan en cada una de sus etapas.

Finalmente se presenta una guía de implementación del plan, la cual contiene un detalle de actividades que es necesario se realicen para crear las condiciones para que el plan pueda implementarse con éxito.

B. JUSTIFICACIÓN

En el contexto económico y social en que se encuentra la población de El Salvador, en el que la tendencia de las políticas gubernamentales es hacia la descentralización y los gobiernos municipales promueven cada vez más la

participación ciudadana, es importante trabajar por el desarrollo de líderes calificados en el desempeño de las actividades comunales, como una de las condiciones básicas en que descansa el éxito o fracaso de las organizaciones.

La participación ciudadana para que sea efectiva requiere que los miembros de las comunidades estén capacitados para ello. Sin embargo, la falta de un plan de capacitación para la gestión y administración de proyectos, limita el aporte que los líderes comunales pueden realizar.

Cualitativamente la capacitación proporciona una serie de herramientas técnicas que permite al recurso humano realizar sus actividades de trabajo en una forma eficiente y oportuna lo cual beneficia a la organización.

En este orden de ideas, es necesario llevar a cabo un plan de capacitación dirigido a satisfacer las necesidades reales y que integre el uso de los recursos que se destinan para esta actividad de manera sistemática, formando líderes capacitados para gestionar el bienestar de sus comunidades.

El diagnóstico efectuado sobre el tema de capacitación en las asociaciones comunales del distrito número cinco del municipio de San Salvador, indica precisamente la necesidad de llevar a cabo dicho plan.

C. MISIÓN

Formar líderes comunales capaces para la gestión y administración de proyectos que contribuyan al desarrollo local en beneficio de las personas, las familias y las comunidades del distrito número cinco del municipio de San Salvador.

D. VISIÓN

Desarrollar integralmente en el mediano plazo las comunidades del distrito número cinco del municipio de San Salvador, mediante la solidaridad, la participación y la integración entre las autoridades y los ciudadanos.

E. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar capacitación a los miembros de las asociaciones comunales del Distrito número cinco del Municipio de San Salvador, que les permita ser más eficientes en la gestión y administración de proyectos.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Elevar el nivel de desarrollo local en las comunidades del distrito número cinco del municipio de San Salvador, a través de la eficiencia en la gestión y administración de proyectos.

- Recibir apoyo económico para las asociaciones comunales, de las instituciones vinculadas al desarrollo local.
- Integrar los esfuerzos que realizan diversas instituciones en el área de capacitación, encaminada a lograr un beneficio para las comunidades.
- Obtener y gestionar financiamiento de instituciones nacionales e internacionales para contribuir al desarrollo local de las comunidades.

F. POLÍTICAS

- Las áreas de la capacitación obedecerán a las necesidades de la población identificadas en el diagnóstico.
- Podrán participar de los cursos del plan de capacitación todos los miembros de las asociaciones comunales del distrito número cinco del municipio de San Salvador.
- Los promotores sociales del distrito número cinco deben hacer uso de los programas de capacitación para ampliar sus conocimientos y transmitirlos a los demás.
- En el proceso de capacitación evitar abordar temas de índole político que puedan perjudicar la relación entre los participantes.

- La programación de la capacitación obedecerá a la comodidad de la mayoría de los participantes.
- La administración del plan de capacitación estará a cargo de un comité integrado por representantes de la AMSS, de las ONG's participantes y de las comunidades del distrito número cinco del municipio de San Salvador.
- El comité será responsable de coordinar y proveer los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo del plan.

G. ESTRATEGIAS

- Se deberá impartir la capacitación atendiendo a la distribución geográfica específicamente por zonas, de manera de agrupar a los participantes en mayor cantidad.
- Para la obtención del financiamiento de este plan de capacitación se creará un fondo integrado por el aporte del presupuesto de la AMSS y por los fondos que se gestionarán ante organismos nacionales e internacionales identificados con este fin.
- Realizar un proceso de selección de los instructores a fin de garantizar que las personas que impartan las capacitaciones sean técnicos especializados en las áreas específicas que sean requeridas.

H. DESARROLLO DEL PLAN.

Para llevar a cabo el plan se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Áreas Prioritarias de Capacitación.

A partir de las necesidades de capacitación identificadas en el diagnóstico, el plan considerará tres áreas prioritarias, siendo la primera y de mayor importancia la de Gestión y Administración de Proyectos, y como áreas complementarias para asegurar el éxito de ésta la Administrativa y la de Liderazgo.

a. Área de gestión y administración de proyectos:

En esta área se proporcionará la información sobre los aspectos teóricos relacionados con los proyectos, tales como perfiles, estudios de factibilidad, estudios técnicos, tipos de proyectos, etapas de los proyectos, etc.

El propósito de esta área es que los participantes adquieran los conocimientos y habilidades para gestionar con éxito sus proyectos, administrando eficientemente los recursos que se les asignen.

b. Área administrativa:

En esta área se incluirán los conocimientos teóricos básicos relacionados con el proceso administrativo que

incluye las etapas de planeación, organización, dirección y control.

El objetivo de esta área es despertar y fortalecer las habilidades de los participantes para administrar, aplicando dichos conocimientos en las actividades de sus organizaciones.

c. Área de Liderazgo:

Abordará lo relacionado con la vinculación entre los dirigentes y los habitantes de las comunidades, haciendo énfasis en brindar a los líderes los conocimientos que les permitan mejorar su desempeño, y las habilidades para dirigir y motivar a las personas.

El fin primordial de esta área, es que los dirigentes comunales puedan fomentar la participación de los ciudadanos en el desarrollo local de sus comunidades mediante la ejecución de proyectos.

Esta área se considera de mucha importancia debido a que, aunque la organización cuente con los conocimientos administrativos y de proyectos, para que éstos se concreten es necesario que existan dirigentes comunales capaces de poder integrar dichos conocimientos y llevarlos a la práctica.

2. Recursos a Considerar para el Desarrollo del Plan.

Para que el plan de capacitación pueda desarrollarse en cada una de sus etapas se deberá contar con los siguientes recursos:

a. Recursos Humanos:

Comprende el personal del Comité de Capacitación, instructores, participantes y todas aquellas personas que contribuyan a desarrollar los eventos de capacitación. El Comité de Capacitación estará integrado por un representante de la Alcaldía Municipal de San Salvador, de las Organizaciones no Gubernamentales y de las asociaciones comunales de las tres zonas del distrito número cinco. Los instructores se seleccionarán aplicando técnicas de selección de personal, esto estará a cargo del Comité de Capacitación. Se considera que los instructores deberán cumplir al menos con los siguientes requisitos:

- Haberse desempeñado como instructor en otros programas de capacitación dentro o fuera de las alcaldías.
- Poseer sólidos conocimientos del área de enseñanza.
- Estar actualizado en las técnicas de enseñanza y en el área de su especialización.
- Poseer la capacidad para involucrar a los participantes en los objetivos del programa.

Los participantes serán los miembros de las asociaciones comunales. El cuadro No. 1 presenta el detalle de recursos humanos.

CUADRO No. 1

DETALLE DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	FUNCIÓN
COMITÉ DE CAPACITACIÓN Representante de la AMSS Representante de ONG'S Donantes Representantes de las tres zonas	5	Coordinar el plan de capacitación
INTRUCTORES Uno por cada programa de capacitación	3	Impartir los cursos asignados
PERSONAL DE APOYO Promotores sociales de la AMSS	6	Contribuir al desarrollo logístico del plan
PARTICIPANTES Un representante de cada comunidad	78	Asistir a las capacitaciones
ORDENANZA Uno por cada turno	2	Acondicionar locales
	94	

b. Recursos Materiales:

En el cuadro No. 2 se detallan los recursos materiales necesarios para desarrollar con éxito el plan de capacitación:

En cuanto a los locales para desarrollar los eventos de capacitación, no se considera su costo ya que se propone que esta sea la contraparte de las comunidades. Se dispone de tres locales que son las casas comunales de las colonias Vista Hermosa, Málaga y las instalaciones del Distrito Número Cinco de la Alcaldía Municipal de San Salvador, los cuales reúnen las condiciones necesarias para este tipo de eventos. Tampoco se incluyen costos de transporte ya que los participantes se desplazarán por sus propios medios.

c. Recursos Financieros:

Son los fondos necesarios para poder satisfacer las necesidades de capacitación, considerando que el dinero que se utiliza para estas actividades es una inversión, ya que el aprovechamiento que tengan los dirigentes comunales mejorará los resultados de las asociaciones comunales.

Para financiar las actividades de capacitación se dispondrá del presupuesto que la Alcaldía Municipal de San Salvador asigna a la unidad de capacitación y se canalizará por medio del departamento de participación ciudadana, sin embargo, dado que estos recursos son limitados, el Comité

de Capacitación desarrollará previo al inicio del plan, la función de gestionar donaciones de fondos ante organismos gubernamentales y no gubernamentales que serán utilizados para la adquisición de los materiales y el pago de los recursos humanos necesarios.

En el cuadro No. 3 se presenta un presupuesto consolidado de los gastos estimados para la ejecución de los programas que contiene el plan y en el cuadro No. 4 se muestra el costo por cada programa.

CUADRO No. 2

DETALLE DE MATERIALES

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO "\$"	TOTAL \$
PAPELERÍA Y ÚTILES				
Papel Bond B-20 Tamaño Carta	Resma	13	3.56	46.28
Lápices	Docenas	13	0.69	8.97
Fólderes Tamaño Carta	c/u	92	0.06	5.52
Fastener	Caja	2	1.50	3.00
Reproducción de material de apoyo	Páginas	4,600	0.02	92.00
Sub Total				155.77
MOBILIARIO				
Alquiler de sillas (para 33 días)	c/u	46	0.23	349.14
Alquiler de mesas (para 33 días)	c/u	13	0.57	244.53
Alquiler de manteles(para 33 días)	c/u	13	0.74	317.46
Alquiler de equipo de proyección (para 33 días)	c/u	1	17.14	565.62
Sub Total				1,476.75
Total				1,632.52

**PLAN DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PARA LAS
ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO NUMERO CINCO DEL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR**

CUADRO No. 3

PRESUPUESTO DE GASTOS DE LOS CURSOS A IMPARTIR

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO \$	COSTO POR DIA \$	COSTO POR JORNADA \$	COSTO TOTAL \$
RECURSOS MATERIALES						
PAPELERÍA Y ÚTILES						
Papel Bond B-20 Tamaño Carta	Resma	13	3.56	1.40	2.80	46.28
Lápices	Docenas	13	0.69	0.27	0.54	8.97
Folders Tamaño Carta	c/u	92	0.06	0.17	0.33	5.52
Fastener	Caja	2	1.50	0.09	0.18	3.00
Reproducción de material de apoyo	Páginas	4600	0.02	2.79	5.58	92.00
Sub Total				4.72	9.44	155.77
MOBILIARIO						
Alquiler de sillas	c/u	46	0.23	10.58	21.16	349.14
Alquiler de mesas	c/u	13	0.57	7.41	14.82	244.53
Alquiler de manteles	c/u	13	0.74	9.62	19.24	317.46
Alquiler de equipo de proyección	c/u	1	17.14	17.14	34.28	565.62
Sub Total				44.75	89.50	1,476.75
ALIMENTACIÓN						
Refrigerio	c/u	46	1.00	46.00	92.00	1,518.00
Agua envasada	Garrafa	1	2.00	2.00	4.00	66.00
Sub Total				48.00	96.00	1,584.00
RECURSOS HUMANOS						
SERVICIOS PROFESIONALES						
Honorarios del instructor	Hora	3	11.43	34.29	68.58	1,131.57
Honorarios de los promotores (3 en cada día)	Día	3	5.00	15.00	30.00	495.00
Sub Total				49.29	98.58	1,626.57
OTROS GASTOS						
Aseo y acondicionamiento de local	Día	1	5.71	5.71	11.42	188.43
Sub Total				55.00	110.00	1,815.00
TOTAL				201.76	403.52	6,658.09

CUADRO No. 4

COSTO DE LOS PROGRAMAS A IMPARTIR(EN DÓLARES)

PROGRAMA	COSTO POR DIA \$	DURACIÓN	COSTO POR PROGRAMA \$
1- Área administrativa	201.76	10 días	2,017.60
2- Área de liderazgo	201.76	4 días	807.04
3- Área de gestión y administración de proyectos	201.76	19 días	3,833.44
TOTAL		30 DÍAS	6,658.08

3. Metodología

Dentro de los métodos y técnicas que se aplicarán en el proceso de capacitación están los métodos de aula, se han seleccionado estos métodos sobre la base del diagnóstico efectuado y en función del tiempo, costo, profundidad de conocimientos requeridos, disponibilidad de recursos y número de personas a capacitar.

Estos métodos se usan en aulas de capacitación reales y se recomiendan debido a que es una de las técnicas pedagógicas más eficaces y que utiliza metodologías de enseñanza convencionales.

Durante el desarrollo de los programas se hará uso de las siguientes técnicas:

a. Conferencia.

Es una disertación hecha en voz alta con finalidades instructivas que llevarán a cabo los instructores de cada uno de los programas, serán pláticas formales sobre un tema específico.

Este método permitirá la presentación de un tópico en una forma sistemática organizada y rigurosa, sin embargo, la ventaja fundamental de este método es que puede usarse para grupos grandes tal es caso de los grupos que se organizaran para los eventos de capacitación que en promedio serán de

treinta y ocho personas por turno y por lo tanto su costo por persona es más bajo.

b. Juntas.

El trabajo de las asociaciones comunales requiere de la discusión de sus necesidades para formular propuestas de solución que se concretan en proyectos, para este proceso es importante que en la capacitación se utilice el método de juntas, el cual consiste en llevar a cabo un análisis o consulta de algún asunto importante.

Las juntas enfatizarán los análisis de grupos pequeños, en forma organizada y una participación activa; el aprendizaje se facilitará mediante la participación oral y las interacciones de los miembros, éstos se verán impulsados a contribuir con sus ideas u opiniones de un problema específico.

c. Estudio de casos.

Los diferentes problemas que enfrentan las asociaciones comunales, así como los proyectos que han llevado a cabo para resolver sus necesidades hacen propicio la aplicación de este método, ya que sus experiencias servirán para retroalimentar a todos los participantes; ilustrándoles a través de una descripción breve, oral o escrita y un resumen de una situación hipotética o real. Cuando se analice un caso determinado, se les pedirá a los

participantes que planteen el problema y sugieran soluciones tentativas al mismo.

Este método proporcionará el aprendizaje mediante la acción y tiene la finalidad de promover el pensamiento analítico y la habilidad para resolver problemas.

4. Descripción de los programas.

Tal como se indicó en el apartado sobre las áreas prioritarias de capacitación, este plan incluirá tres programas fundamentales. El primero, como eje central, consiste en la capacitación para la gestión y administración de proyectos; el segundo con carácter complementario se refiere al área administrativa, y el tercero también complementario pero muy importante para el éxito de los programas anteriores es el de liderazgo.

a. Programa: Administración

Objetivo:

Fomentar en los participantes el uso de los conocimientos administrativos en el desempeño de sus actividades en las asociaciones comunales.

Contenido:

- Administración (concepto, características e importancia)
- El proceso administrativo.

- **Planeación** (concepto, características e importancia)
 - ◆ Definición de objetivos.
 - ◆ Pautas para el establecimiento de objetivos.
 - ◆ Definición de metas.
 - ◆ Elaboración de planes de trabajo.
 - ◆ Elaboración de presupuestos.
- **Organización** (concepto, características e importancia)
 - ◆ Definición de funciones.
 - ◆ Delegación de autoridad y responsabilidad.
 - ◆ Relaciones humanas.
 - ◆ Trabajo en equipo.
- **Dirección** (concepto, características e importancia)
 - ◆ Motivación.
 - ◆ La comunicación.
 - ◆ La dirección aplicada a las asociaciones comunales.
- **Control** (concepto, características e importancia)
 - ◆ Establecimiento de normas.
 - ◆ Medición del desempeño.
 - ◆ El control aplicado a los proyectos.
 - ◆ Técnicas de control.
 - ◆ El control del efectivo.
 - ◆ Control de uso de materiales.

Duración: 12 horas efectivas (Ver cuadro No. 5)

CUADRO No. 5
PROGRAMA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

CALENDARIZACION DE ACTIVIDADE	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
CONTENIDO			
Inauguración	15 min.	Acto protocolario de apertura	Comité de Capacitación
Introducción	15 min.	Información General	Coordinador del Comité
1. Administración (concepto, características e importancia)	1 hora	Exposición	Instructor
2. El proceso administrativo.	3 horas	Exposición	Instructor
a. Planeación (concepto, características e importancia)			
a.1 Definición de objetivos.			
a.2 Pautas para el establecimiento de objetivos.			
a.3 Definición de metas.			
a.4 Elaboración de planes de trabajo.			
a.5 Elaboración de presupuestos.	3 horas	Exposición	Instructor
b. Organización (concepto, características e importancia)			
b.1 Definición de funciones.			
b.2 Delegación de autoridad y responsabilidad.			
b.3 Relaciones humanas.			
b.4 Trabajo en equipo.	3 horas	Exposición	
c. Dirección (concepto, características e importancia)			
c.1 Motivación.			
c.2 La comunicación.			
c.3 La dirección aplicada a las asociaciones comunales.	3 horas	Exposición	Instructor
d. Control (concepto, características e importancia)			
d.1 Establecimiento de normas.			
d.2 Medición del desempeño.			
d.3 El control aplicado a los proyectos.			
d.4 Técnicas de control.			
d.5 El control del efectivo.			
d.6 Control de uso de materiales.	1 hora		
Recesos (4 de 15 min. cada uno)	30 min.		
Clausura			Coordinador del Comité
TOTALES	15 horas		

b. Programa: El Liderazgo

Objetivo:

Proporcionar a los dirigentes comunales la información que les permita mejorar la conducción de sus organizaciones y ejercer una influencia positiva que motive a la participación de la comunidad.

Contenido:

- Conceptos y generalidades sobre el liderazgo.
- Tipos de liderazgo.
- Liderazgo sugerido para las asociaciones comunales.
- Actitudes y aptitudes de los líderes.
- Relaciones humanas.

Duración: 12 horas efectivas (Ver cuadro No. 6)

c. Programa: Gestión y Administración de proyectos.

Objetivo:

Instruir a los participantes en las técnicas administrativas necesarias para la gestión y administración de proyectos.

Contenido:

- Conceptos generales sobre proyectos.
- Concepto de gestión de proyectos.
 - ◆ Alcances y limitaciones de proyectos.
 - ◆ Metodología para gestionar un proyecto.

- ♦ Herramientas y criterios para evaluar un proyecto.
- Tipos de proyectos.
 - ♦ Proyectos sociales, características e importancia.
- Desarrollo de proyectos.
 - ♦ Instituciones vinculadas al desarrollo local.
 - ♦ Como gestionar financiamiento para los proyectos.
 - ♦ Requisitos para aplicar al financiamiento.
- Guías para la elaboración y presentación de carpetas.
- Elementos de perfiles de proyectos en el ámbito de presupuestos de inversión
- Etapas de un proyecto.
 - ♦ Diferentes enfoques sobre las etapas de un proyecto.
 - ♦ Criterios del FISDL.
- Contenido de un proyecto.
 - ♦ Descripción del proyecto.
 - ♦ Tamaño del proyecto.
 - ♦ Metas y objetivos.
 - ♦ Justificación del proyecto.
 - ♦ Lugar de ejecución.
 - ♦ Área de influencia del proyecto.
 - ♦ Como determinar la población beneficiada.
 - ♦ Diseño de la obra.
 - ♦ Indicadores económicos.
 - ♦ Inversiones y financiamiento.
 - ♦ Costo de operación.
 - ♦ Cronograma de actividades

Duración: 27 Horas efectivas (Ver Cuadro No. 7)

CUADRO No. 6
PROGRAMA DEL ÁREA DE LIDERAZGO

CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

CONTENIDO	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Inauguración	15 min	Acto protocolario de apertura	Comité de Capacitación
Introducción	15 min	Información General	Coordinador del Comité
1. Conceptos y generalidades sobre el liderazgo.	1 hora	Exposición	Instructor
2. Tipos de liderazgo.	1 hora	Exposición	Instructor
3. Liderazgo sugerido para las asociaciones comunales.	1 hora	Exposición	Instructor
4. Actitudes y aptitudes de los líderes.	1 hora	Exposición	Instructor
5. Relaciones humanas.	1 hora	Exposición participativa	Instructor-Participantes
Recesos (2 de 15 min cada uno)	30 min		
Clausura	30 min		Coordinador del Comité
TOTAL	6.5 horas		

CUADRO No. 7

PROGRAMA DEL ÁREA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

CONTENIDO	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Inauguración	15 min	Acto protocolario de apertura	Comité de Capacitación
Introducción	15 min	Información General	Coordinador del Comité
1. Conceptos generales sobre proyectos.	30 min	Exposición	Instructor
Concepto de gestión de proyectos.	1 hora		
Alcances y limitaciones de proyectos.	1 hora		
Metodología para gestionar un proyecto.	2 horas		
Herramientas y criterios para evaluar un proyecto.	2 horas		
Tipos de proyectos	30 min		
a. Proyectos sociales, características e importancia.	1 hora	Exposición	Instructor
3. Desarrollo de proyectos.	2 horas	Exposición	Instructor
a. Instituciones vinculadas al desarrollo local.			
b. Como gestionar financiamiento para los proyectos.			
c. Requisitos para aplicar al financiamiento.			
4. Guías para la elaboración y presentación de carpetas.	3 horas	Exposición	Instructor
5. Elementos de perfiles de proyectos en el ámbito de presupuestos de inversión	1 hora	Exposición	Instructor
6. Etapas de un proyecto.	3 horas	Exposición	Instructor
a. Diferentes enfoques sobre las etapas de un proyecto.			
b. Criterios del FISDL.			
7. Contenido de un proyecto.	6 horas	Exposición	Instructor
a. Descripción del proyecto.			
b. Tamaño del proyecto.			
c. Metas y objetivos.			
d. Justificación del proyecto.			
e. Lugar de ejecución.			
f. Área de influencia del proyecto.			
g. Como determinar la población beneficiada.			
h. Diseño de la obra.			
I. Indicadores económicos.			
j. Inversiones y financiamiento.			
k. Costo de operación.			
l. Cronograma de actividades			
Recesos (9 de 15 min cada uno)	2 horas		
Clausura	30 min		Coordinador del Comité
TOTAL	29.25 horas		

I. EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Tiene como propósito evaluar constantemente los resultados con relación a los objetivos propuestos, debe proporcionar la información necesaria para mejorar el proceso de capacitación reajustando objetivos, métodos, cursos y presupuesto. El proceso de evaluación se aplicará en tres fases:

1. Evaluación del instructor:

El desempeño de los instructores, se deberá evaluar constantemente a fin de garantizar que la capacitación se imparta de acuerdo a los programas diseñados, y se cumplan los objetivos trazados para cada uno de ellos. La evaluación de los instructores estará a cargo del Comité de Capacitación, y los aspectos principales a considerar serán dominio del tema, facilidad de expresión, capacidad de motivación, confianza, uso de recursos metodológicos, etc.

2. Evaluación de los participantes:

El propósito de esta evaluación es determinar el grado de aprovechamiento obtenido por los miembros de las asociaciones comunales que asistan a los cursos. Las evaluaciones se realizarán utilizando la metodología de cuestionarios mediante una evaluación, es decir, que periódicamente los participantes se someterán a un examen cuyo contenido será el de la temática abordada en los eventos de capacitación desarrollados.

3. Evaluación del plan en general:

Tiene como propósito medir el desempeño en el cumplimiento de metas y objetivos por parte de los responsables de lograrlos. La base de comparación son los objetivos planificados y los resultados reales obtenidos del plan y de cada uno de sus programas. Esta actividad se realizará a la finalización de cada programa y será evaluada por el Comité de Capacitación para determinar si los objetivos planteados se han alcanzado.

4. Seguimiento del plan de capacitación:

En esta fase del plan, se observará cómo han influido los conocimientos impartidos a los participantes en el desempeño de sus funciones, evaluando si han experimentado cambios sustanciales.

Para llevar a cabo el seguimiento el Comité de Capacitación debe establecer un procedimiento administrativo, adecuado, continuo y permanente, que le permita conocer el desarrollo desde el inicio hasta la finalización de cada evento de capacitación.

5. Guía de implementación del plan de capacitación:

Para la implementación de este plan se hace necesario llevar a cabo previamente una serie de actividades destinadas a crear las condiciones propicias para su

desarrollo, (ver cuadro No. 8). Dentro de éstas las principales son:

a. Presentación del plan a los involucrados.

La presentación del plan de capacitación estará a cargo del jefe de participación ciudadana del distrito número cinco del municipio de San Salvador y se hará ante las autoridades de la Alcaldía Municipal y representantes de las asociaciones intercomunales, así como a las Organizaciones no Gubernamentales nacionales e internacionales, que brindan apoyo a este tipo de proyectos.

El propósito de esto, es obtener la aprobación y el compromiso de las autoridades para ponerlo en marcha aportando recursos especialmente humanos y financieros. En el cuadro No. 8 se presenta una programación de estas actividades.

b. Organización del plan:

Una vez aprobado por las autoridades se procederá a la integración del Comité de Capacitación, que será el responsable de coordinar todas las actividades y de administrar los recursos disponibles.

Algunas de las actividades principales que deberá ejecutar el Comité para implementación del plan son:

- Selección de la población a capacitar; para lo que se girarán invitaciones a los representantes de las asociaciones comunales, para que cada una de ellas designe a un representante, para lo cual deberán hacer énfasis en que sean personas realmente interesadas en participar para evitar problemas de ausentismo.

- En cuanto a la selección de los instructores, ésta debe realizarse con anticipación suficiente para que ellos puedan preparar el material de apoyo a los programas de capacitación.

- Con relación a los locales a utilizar, tal como se menciona en los recursos materiales, éstos reúnen las condiciones propicias para que los eventos de capacitación se lleven a cabo, como son: amplitud, iluminación, ventilación y accesibilidad a los participantes.

- Para la obtención de los materiales, éstos se canalizarán a través del Comité de Capacitación, cuyo detalle se menciona en el cuadro No. 2 "Recursos Materiales".

CUADRO No. 8
GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDAD	TIEMPO			
	ABRIL			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
<p>1. Presentación del plan a los involucrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar financiamiento. - Organizar comité de capacitación. - Asignación de actividades a los miembros del comité de capacitación. 				
<p>2. Organización del plan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección de la población a capacitar. - Selección de los instructores. - Selección de los locales. - Obtención de materiales. - Preparación de locales. 				

c. Ejecución del plan.

En esta etapa se ejecutarán los programas diseñados, comenzando por el área administrativa, el área de liderazgo y finalizando con la de gestión y administración de proyectos. El Comité de Capacitación deberá programar los eventos de capacitación en los lugares y horarios adecuados basándose en el diagnóstico efectuado y promover la participación de los miembros de las asociaciones comunales.

El cuadro No. 9 contiene una programación para el desarrollo de los programas iniciando en mes de abril y finalizando en el mes de agosto.

CUADRO No. 9
PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

CONTENIDO	DURACIÓN			HORARIO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
	HORAS	DÍAS	MESES						
1. ÁREA ADMINISTRATIVA. a. Administración (concepto, características e importancia) b. El proceso administrativo. c. Planeación (concepto, características e importancia) d. Organización (concepto, características e importancia) e. Dirección (concepto, características e importancia) f. Control (concepto, características e importancia)	30	10	1.25	SÁBADO 2 a 5 PM DOMINGO 9 a 12 AM					
2. ÁREA DE LIDERAZGO. a. Conceptos y generalidades sobre el liderazgo. b. Tipos de liderazgo. c. Liderazgo sugerido para las asociaciones comunales. d. Actitudes y aptitudes de los líderes. e. Relaciones humanas.	13	4	0.5	SÁBADO 2 A 5 PM DOMINGO 9 A 12 AM					
3. ÁREA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS. a. Conceptos generales sobre proyectos. b. Gestión de proyectos b. Tipos de proyectos. c. Desarrollo de proyectos. d. Guías para la elaboración y presentación de carpetas. e. Elementos de perfiles de proyectos en el ámbito de presupuestos de inversión f. Etapas de un proyecto. g. Contenido de un proyecto.	59	19	2.25	SÁBADO 2 A 5 PM DOMINGO 9 A 12 AM					
TOTAL	102	33	4						

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

1. AGUILAR, JOSE VICTOR. El Neoliberalismo. El Salvador. Asociación Equipo Maíz, 1999.
2. ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas. México, 1994.
3. BONILLA, GIDALBERTO. Estadística II. UCA Editores. El Salvador, 2000.
4. CAÑAS MARTINEZ, BALBINO. Manual para la Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos. Tercera edición, 1999.
5. CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill, 1994. Segunda edición.
6. HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO. FERNANDEZ COLLADO, C., Y BAPTISTA LUCIO, P. Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill, 1998. Segunda edición.
7. KOONTZ, HAROLD. Y WEIHRICH, HEINZ. Administración. Una perspectiva global. México: McGraw-Hill, 1998. Onceava edición.
8. SAPAG CHAIN, NASSIR. Y SAPAG CHAIN, REINALDO. Preparación y Evaluación de Proyectos. Colombia: McGraw-Hill. Tercera edición, 1995.
9. SIKULA, ANDREW F. Administración de Recursos Humanos.
10. TERRY, GEORGE. R. Principios de Administración. Editorial continental, primera edición. México, 1980.

TESIS

1. CLÍMACO CORTEZ, AÍDA RUTH Y OTROS.

"Diseño de un plan de capacitación para la Secretaría General de La Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos de El Salvador"

2. JURADO CARRANZA, SALVADOR.

"Diseño de un programa de capacitación empresarial para la Federación de Cooperativas de Producción Agropecuaria de Cuscatlán de R.L. Caso ilustrativo asociación cooperativa héroes del 16 de noviembre de R.L."

3. MENJÍVAR GONZÁLEZ, MANUEL ANTONIO Y OTROS.

"Diseño de un Programa de Capacitación para el Personal Técnico en la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador".

4. MIRANDA SÁNCHEZ, XENIA VILMA.

"Elaboración de un programa integral de capacitación administrativa para el personal de las unidades de salud de la Dirección Departamental de Salud, sede Santa Ana".

5. ORTIZ SALAZAR, ELSA ARACELI Y OTROS.

"Diseño de un Programa de Capacitación Integral para el Personal Administrativo de la Ciudadela Don Bosco, en la Ciudad de Soyapango".

6. PINEDA HERNÁNDEZ, CARLOS ALBERTO Y OTROS.

"Fortalecimiento de la capacidad de liderazgo en las comunidades que habitan en derechos de vía para la administración eficiente de sus asentamientos".

7. ROJAS FRANCO, ANA DEISI.

“Propuesta de un Programa de Capacitación para Fortalecer la Dirección Administrativa de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Afiliadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L. (FEDECACES, de R.L.) Región Central”.

OTROS DOCUMENTOS

1. FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL (FISDL). Manual Operativo del Programa de Desarrollo Local, Decreto # 826 del 19 de septiembre de 1996.
2. FOLLETO DEL DIPLOMADO REGIONAL EN MICROEMPRESA. Módulo: Herramientas Metodológicas. Tema: El Plan de Capacitación. San Salvador, 2000.

WEB SITE VISITADAS Y ACCESADAS

1. <http://www.amss.gob.sv>
2. <http://www.fisd1.gob.sv>
3. <http://www.monografías.com>

ANEXOS

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA

ANEXO 2

CUESTIONARIO

ANEXO 3

ASOCIACIONES COMUNALES DEL DISTRITO No. 5

ANEXO 4

ORDENANZA REGULADORA DE LAS ASOCIACIONES
COMUNALES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

ANEXO 5

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN
SALVADOR.

ANEXO 6

MAPA TOPOGRÁFICO DEL DISTRITO No. 5

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA

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

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS INSTITUCIONES RELACIONADAS CON EL
DESARROLLO LOCAL(ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR (AMSS),
FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL (FISDL),
CENTRO DE PROTECCIÓN DE DESASTRES (CEPRODE), ORGANIZACIONES
NO GUBERNAMENTALES (ONG'S)

I. PROPÓSITO

La presente entrevista se ha diseñado con la finalidad de investigar en las instituciones vinculadas al desarrollo local, sobre la existencia de planes de capacitación dirigidos a las asociaciones comunales, específicamente en el Distrito Número Cinco del Municipio de San Salvador.

Se pretende establecer las áreas de capacitación en que han trabajado y si se ha logrado la cobertura necesaria. Igualmente se investigará sobre la metodología utilizada para llevar a cabo la capacitación y las fuentes de recursos para financiarla.

1) ¿Existen en la institución planes relacionados con la capacitación de las Asociaciones Comunales?

Objetivo:

Establecer la existencia de planes de capacitación en las instituciones que tienen relación con las asociaciones comunales.

2) Si la respuesta anterior es afirmativa.

¿Se elaboran programas de capacitación de acuerdo a las necesidades existentes?

Objetivo:

Determinar cual es la base para elaborar los programas de capacitación.

3) ¿Cuál ha sido el contenido de los programas?

Objetivo:

Conocer la temática que se ha impartido en los programas.

4) ¿Para qué período o duración se han elaborado los programas?

Objetivo:

Establecer el tiempo de duración de los programas que se han llevado a cabo.

5) ¿Existe una unidad responsable de llevar a cabo los planes de capacitación?

Objetivo:

Determinar si la capacitación se ha impartido por personal especializado

6) ¿Disponen presupuesto para financiar los planes de capacitación?

Objetivo:

Conocer si la institución dispone de los recursos económicos necesarios para ejecutar los planes de capacitación.

7) ¿Cuál es la procedencia de dichos recursos?

Fondos propios de la institución
Donaciones de organismos internacionales
Otros

Objetivo:

Identificar las fuentes de financiamiento para los planes de capacitación.

8) ¿Qué métodos o técnicas se utilizan para determinar las necesidades de capacitación?

Objetivo:

Conocer la forma en que se identifican las necesidades de capacitación.

9) ¿Cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para realizar los eventos de capacitación?

Objetivo:

Establecer si las personas que llevan a cabo la capacitación disponen de los recursos adecuados para ello.

En el caso que la respuesta a la primera pregunta fuera negativa:

10) ¿Por qué considera que no hay planes de capacitación para las asociaciones comunales?

Objetivo:

Identificar las causas de la ausencia de planes de capacitación para las asociaciones comunales.

11) ¿Sobre qué áreas específicas considera que debería capacitarse a las asociaciones comunales?

Objetivo:

Establecer las necesidades de capacitación que las instituciones identifican como importantes para las asociaciones comunales

12) ¿Considera suficiente la asistencia o asesoría que se brinda a las asociaciones comunales en el desarrollo de sus proyectos?

Objetivo:

Conocer la opinión de los miembros de la institución sobre la asesoría que se brinda a las asociaciones comunales.

13) ¿Considera necesario capacitar a los dirigentes de las asociaciones comunales en gestión y administración de proyectos?

Objetivo:

Establecer el grado de apoyo que podría tener un plan de capacitación para las asociaciones comunales.

ANEXO 2

CUESTIONARIO

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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL DE JUNTAS
DIRECTIVAS DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL
DISTRITO No. 5 DE SAN SALVADOR.**

I. PROPÓSITO

El presente cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de llevar a cabo una investigación en el distrito número cinco, sobre las necesidades de capacitación en el área de gestión y administración de proyectos para las asociaciones comunales; entendiéndose como capacitación la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que permitan a los miembros directivos cumplir con eficiencia y eficacia sus funciones dentro de la Junta Directiva.

Solicitamos su colaboración contestando las preguntas con la mayor sinceridad posible. La información que proporcione será utilizada con fines académicos y tratada con absoluta confidencialidad.

DATOS GENERALES

- a) Nombre de la Asociación Comunal _____
- b) Cargo que ocupa en la Directiva _____
- c) Nivel de escolaridad
- | | | |
|---------------|--------------------------|---|
| Primaria | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Bachiller | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Universitario | <input type="checkbox"/> | 3 |

CUERPO DE LA ENCUESTA

1) ¿Ha recibido alguna capacitación de parte de la Alcaldía Municipal o de algún otro ente de servicio para gestionar y administrar proyectos en su comunidad?

Si 1
No 2

2) ¿Si ha recibido alguna capacitación, en que áreas específicas han sido?

3) ¿Qué institución ha proporcionado la capacitación con respecto a la gestión y administración de proyectos?

FISDL 1
CEPRODES 2
Otras especifique _____

4) ¿Cómo califica la capacitación recibida?

Buena 1
Muy buena 2
Excelente 3

5) ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitación?

Trimestral 1
Semestral 2
Anual 3

6) ¿Considera que la comunidad posee la organización adecuada para gestionar y administrar proyectos?

Si 1
No 2
Porqué _____

7) ¿En la Asociación Comunal se está llevando a cabo planificación para el desarrollo de sus actividades?

Si 1
No 2
Porqué _____

8) ¿Existe control en la Administración de sus proyectos?

- Si 1
No 2

9) ¿Cómo evalúa el nivel de liderazgo de los miembros de la Junta Directiva de su comunidad?

- Bueno 1
Muy bueno 2
Excelente 3

10) ¿Qué tipo de proyectos han llevado a cabo en su comunidad?

- Alumbrado Público 1
Agua potable 2
Aguas negras 3
Obras de construcción 4
Otros 5

11) De los proyectos que aún no han llevado a cabo, ¿cuál considera prioritario para su comunidad?

- Alumbrado Público 1
Agua potable 2
Aguas negras 3
Obras de construcción 4
Otros 5

12) ¿Considera que la falta de capacitación ha influido en la forma en que han desarrollado sus proyectos?

- Si 1
No 2

13) ¿Recibe por parte de la Alcaldía Municipal, asesoramiento en la manera de gestionar y administrar sus proyectos?

- Si 1
No 2

14) Si su respuesta es positiva, ¿Cómo evalúa la asesoría recibida?

- Buena 1
- Muy buena 2
- Excelente 3

15) ¿Qué lugar considera más propicio y accesible para recibir capacitación?

- Dentro de la Intercomunal 1
- Fuera de la Intercomunal 2
- Otro lugar _____ 3

16) ¿Cuál es el horario que considera más adecuado para recibir capacitación?

- Sábado 1:00 p.m a 5:00 p.m 1
- Domingo 8:00 a.m a 12:00 m 2
- Domingo 1:00 a.m a 5:00 p.m 3

17) ¿Estaría dispuesto a someterse a una capacitación en gestión y administración de proyectos por parte de alguna ONG's u organismo de apoyo?

- Si 1
- No 2

ANEXO 3

***ASOCIACIONES COMUNALES
DEL DISTRITO No. 5***

- 1- COLONIA COSTA RICA
- 2- REPARTO LENCAS 1
- 3- REPARTO LENCAS II
- 4- RESIDENCIAL HOLANDA
- 5- COLONIA DOLORES
- 6- REPARTO LOMAS DE COSTA RICA
- 7- COLONIA VISTA HERMOSA
- 8- COMUNIDAD NICARAGUA II
- 9- COMUNIDAD ARAGON I
- 10- COMUNIDAD ARAGON II
- 11- COMUNIDAD SAN RAFAEL I
- 12- COMUNIDAD SAN RAFAEL II
- 13- COMUNIDAD BRISAS I
- 14- COMUNIDAD BRISAS II
- 15- COMUNIDAD ALTOS DE MONSERRAT
- 16- COMUNIDAD NUESTRA SEÑORA DE MONSERRAT
- 17- COLONIA 10 DE SEPTIEMBRE
- 18- COMUNIDAD PEÑA DE HOREB
- 19- COMUNIDAD MEARDI
- 20- COMUNIDAD MONTECARMELO
- 21- COMUNIDAD ADESCO SOL
- 22- COMUNIDAD SENDEROS DE VTA HERMOSA
- 23- COMUNIDAD NUEVA ESPERANZA 2000
- 24- COLONIA SAN ANTONIO DE PADUA
- 25- COMUNIDAD COLFER
- 26- COMUNIDAD LA ROCA
- 27- COLONIA IVU

- 28- COLONIA SAN JUAN BOSCO
- 29- COMUNIDAD BOSQUES DE CANDELARIA
- 30- COMUNIDAD ALTOS DE JARDINES
- 31- COMUNIDAD ALTOS DE LA ESPERANZA
- 32- COMUNIDAD DIVINA PROVIDENCIA
- 33- COMUNIDAD AMAYA
- 34- REPARTO SAN PATRICIO
- 35- COLONIA SAN CRISTÓBAL No.1
- 36- COLONIA MILITAR
- 37- COLONIA SANTA CLARA SUR
- 38- COLONIA MANZANO
- 39- LOTIFICACION QUINTA FIGUEROA
- 40- COMUNIDAD ALTOS DE SAN ROQUE
- 41- COMUNIDAD EL MILAGRO
- 42- COMUNIDAD LA ESPERANZA
- 43- COMUNIDAD 10 DE OCTUBRE
- 44- COMUNIDAD NUEVO RENACER
- 45- COLONIA LAS MARGARITAS
- 46- COMUNIDAD SAN FRANCISCO N°2
- 47- COLONIA SANTA CARLOTA N°3
- 48- COLONIA BUENOS AIRES
- 49- COLONIA ESMERALDA
- 50- COLONIA SANTA MARTA I
- 51- COLONIASANTA MARTA II, 1ETAPA
- 52- COLONIA SANTA MARTA II, 2ETAPA
- 53- COLONIA MIRAFLORES
- 54- COLONIA FLORIDA
- 55- COLONIA ALTOS DE MIRAFLORES
- 56- COMUNIDAD CUSCATLAN
- 57- COLONIA SANTA CARLOTA I

- 58- COLONIA SANTA CARLOTA II
- 59- CONDOMINIO EL TEJAR
- 60- COMUNIDAD LA GLORIA
- 61- COMUNIDAD FINQUITA
- 62- COMUNIDAD EXITOS
- 63- COLONIA CALIFORNIA
- 64- COMUNIDAD MODELO II
- 65- COMUNIDAD CALIFORNIA II
- 66- COMUNIDAD CHANTECUAN
- 67- COLONIA BRISAS LOS PLANES
- 68- COLONIA LOURDES
- 69- COLONIA SUIZA
- 70- COLONIA LA FUENTE
- 71- COLONIA CALIFORNIA No.2
- 72- COMUNIDAD EL CAÑITO
- 73- COMUNIDAD MODELO III
- 74- CONDOMINIO TANQUES DE HOLANDA
- 75- COMUNIDAD SANTA CARLOTA
- 76- COMUNIDAD GALLEGOS I
- 77- COMUNIDAD SAN JUAN BOSCO
- 78- RESIDENCIAL LAS ARBOLEDAS

ANEXO 4

ORDENANZA REGULADORA

DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

DECRETO NUMERO SIETE

El Concejo Municipal de San Salvador, CONSIDERANDO:

- a) Que el actual gobierno municipal, al iniciar su mandato, adquirió el compromiso de promover, fomentar e institucionalizar la participación ciudadana, y siendo que las Asociaciones Comunales reguladas en el Código Municipal constituyen mecanismos idóneos para canalizar la misma hacia la solución de los problemas a nivel local y comunitario, lo cual se convierte en base para el desarrollo.
- b) Que su constitución y funcionamiento deben contar con todas las facilidades apropiadas para el pleno ejercicio de la libertad de Asociación, derecho fundamental reconocido por nuestra Constitución y Libertad Democrática de primer orden.
- c) Que se debe eliminar cualquier obstáculo que interfiera con el libre ejercicio del derecho de Asociación, en especial aquellos que puedan presentarse en el proceso de obtención de la personalidad jurídica de las Asociaciones Comunales.

POR TANTO

En uso de sus facultades que le conceden el ordinal 5° del artículo 204 de la Constitución de la República y los artículos 3,4 y 32 del Código Municipal de la Ciudad de San Salvador, decreta la siguiente:

ORDENANZA REGULADORA DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

**CAPITULO I
OBJETO Y DEFINICIÓN**

Art. 1- La presente Ordenanza tiene por objeto reglamentar los procedimientos que deben seguir las personas que conformen una Asociación Comunal en el Municipio de San Salvador, para que el concejo Municipal les otorgue a las entidades creadas, personalidad jurídica, así como establecer las funciones de Registro para el **asentamiento**

de los documentos relativos a las actuaciones jurídicas de tales asociaciones.

Asimismo, en esta ordenanza se desarrollan las facultades que en materia de Asociaciones Comunales tiene la Municipalidad de San Salvador, así como los derechos y deberes que tienen aquellas y las personas que pertenecen a ellas; además se reglamentan las formas a través de las cuales las Asociaciones Comunales pueden participar en la gestión municipal.

Art.2- Para efecto de la presente Ordenanza se consideran Asociaciones Comunales, las organizaciones sociales constituidas por ciudadanos y ciudadanas que habitan o funcionan en espacio territorial del Municipio de San Salvador y que estén interesadas por el bienestar de su comunidad, sea ésta un asentamiento marginal, barrio, colonia, urbanización, residencial, condominio u otro asentamiento humano similar.

Además se considerarán comprendidas dentro del marco regulatorio de esta Ordenanza, las asociaciones de desarrollo comunal a las que les haya otorgado la personalidad jurídica el Ministerio del Interior, siempre que obtengan su reconocimiento ante la municipalidad, en la forma establecida por el Código Municipal y esta misma Ordenanza.

CAPITULO II

DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES

Art.3- Son derechos de las Asociaciones Comunales los siguientes:

1. Ser asesorados por la Municipalidad de San Salvador, para el cumplimiento oportuno de los trámites que les permitan el otorgamiento de su personalidad jurídica;
2. Aprobar y modificar sus propios estatutos;
3. Participar en la gestión municipal a través de los espacios de participación ciudadana que cree y regule la Municipalidad de San Salvador; pudiendo realizar gestiones frente a otros organismos gubernamentales ó no gubernamentales y en general ante cualquier institución siempre que la gestión tenga como objetivo beneficiar a los (las) miembros(a)s de la Asociación Comunal;

4. Contar con un(a) referente en la Delegación Distrital Municipal que corresponda al espacio territorial en que opera la Asociación Comunal, para que oportunamente dé respuesta a sus peticiones;
5. Tener acceso al Concejo Municipal, ya sea en forma directa o a través de los(las) Concejales(a)s designando(a)s para cada Distrito;
6. Ser informadas periódicamente de las actuaciones del Gobierno Municipal;
7. Participar en la Gestión Municipal, a través de iniciativas ó haciendo recomendaciones en la planificación, ejecución, evaluación y contraloría de los planes municipales para el desarrollo local integral de la ciudad;
8. Incorporarse a través de sus representantes a los espacios de participación ciudadana que cree y regule la Municipalidad de San Salvador;
9. Formar comités y/o comisiones de apoyo a las Juntas Directivas en materia administrativa, cultural, cívica, de gestión y prevención de desastres, de medio ambiente, de género, de juventud u otras que se consideren necesarias;
10. Incorporarse a través de sus representantes a comités o comisiones asesoras, que el Concejo Municipal designe de manera eventual o permanente para la ejecución de alguna gestión específica;
11. Tener acceso a los canales de comunicación establecidos por la Municipalidad de San Salvador, tanto a nivel distrital como a nivel central.
12. Todos los demás derechos que les otorguen esta Ordenanza, el Código Municipal y demás leyes de la República.

Art.4- Son obligaciones de las Asociaciones Comunales:

1. Cumplir con los trámites establecidos por esta Ordenanza para la obtención de la personería jurídica;
2. Cumplir y hacer cumplir los estatutos de la Asociación, así como las demás disposiciones que emanen de sus órganos de dirección;
3. Garantizar el ejercicio igualitario de los derechos de socio para todo(a) los(las) miembro(a)s de la Asociación;
4. Gestionar y ejecutar proyectos que conlleven al desarrollo de sus miembro(a);

5. Actuar en forma colegiada, transparente y representativa en todas las gestiones que realicen;
6. Presentar a la Municipalidad de San Salvador, en un plazo no mayor de 15 días, la certificación del acta de elección o de reestructuración de los organismos de dirección comunal que se elijan;
7. Llevar ordenados y actualizados los libros de Actas de Asamblea General y de Junta Directiva, de Registro de Socio(a)s, de Finanza y en general todos aquellos que sean necesarios para una buena administración de la Asociación.
8. Todas las demás obligaciones que les impongan esta Ordenanza, el Código Municipal y demás leyes de la República.

CAPITULO III
DE LAS FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA
MUNICIPALIDAD DE SAN SALVADOR

Art.5- Dentro del marco de regulación de las Asociaciones Comunales, son facultades de la Municipalidad de San Salvador:

1. Promover y facilitar la incorporación de la ciudadanía en las Asociaciones Comunales y su participación organizada a través de las mismas;
2. Facilitar y propiciar a través de las Asociaciones Comunales la participación ciudadana y el apoyo en los planes de desarrollo local;
3. Velar porque las Asociaciones Comunales, cumplan con las regulaciones contenidas en esta Ordenanza;
4. Intervenir a través de los funcionarios(a) y/o empleado(a)s municipales designado(a)s, en las actividades que desarrollen las Asociaciones Comunales, velando siempre porque las mismas estén acordes con las disposiciones establecidas por esta Ordenanza y los estatutos de la Asociación.
5. Todas las demás facultades que establezca esta Ordenanza, el Código Municipal, y demás leyes de la República.

Art.6- Son obligaciones de la Municipalidad de San Salvador, con respecto a las Asociaciones Comunales y sus miembros(a), las siguientes:

1. Conocer de las observaciones y recomendaciones hechas por las Asociaciones Comunales a través de los diferentes espacios de participación que cree y regule la Municipalidad de San Salvador;
2. Crear las condiciones en las delegaciones distritales municipales para asesorar a las Asociaciones Comunales, proporcionándoles respuestas prontas y oportunas
3. Facilitar el acceso de las Asociaciones Comunales a los espacios de participación ciudadana contemplados en la normativa que regule su ejercicio, a fin de que las asociaciones cuenten con mecanismos de comunicación con el Gobierno Municipal y su aparato administrativo;
4. Acercar el Gobierno Municipal a las Asociaciones Comunales a través de los(las) Concejales(a) Distritales designado(a)s;
5. Rendir informe de sus actuaciones a las Asociaciones Comunales, en lo referente a materia financiera, de participación ciudadana, y otros.
6. Todas las demás obligaciones que establezca esta Ordenanza, el Código Municipal, y demás leyes de la República.

Art.7- El pleno ejercicio de las facultades, derechos y obligaciones que correspondan tanto a las Asociaciones Comunales como a la Municipalidad de San Salvador, serán garantizados a través de la presente Ordenanza y de la normativa que regule los diferentes espacios de participación ciudadana en el municipio de San Salvador.

CAPITULO IV DEL PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE LA PERSONALIDAD JURIDICA

Art.8- Cuando un grupo de habitantes de una comunidad desee constituirse en Asociación Comunal, deberá presentar solicitud por escrito al Alcalde Municipal, manifestando su intención de acogerse a los beneficios que concede el Código Municipal y la presente Ordenanza.

La solicitud deberá ser firmada por un número de veinticinco personas, y podrá ser presentada en la Delegación Distrital Municipal que corresponda al espacio territorial en que habiten los interesados.

Art.9- Las Asociaciones Comunales se constituirán en Asamblea General extraordinaria especialmente convocada para tal efecto, debiendo elegirse de entre los(las) asistentes el organismo de dirección que se prevé en los estatutos los cuales deberán aprobarse en esa oportunidad, juntamente con el Reglamento Interno de la Asociación. El acto de constitución deberá celebrarse en presencia del Alcalde ó un funcionario(a) ó empleado(a), debiendo asentarse en acta todo lo actuado.

Art.10- Los estatutos que regirán a la Asociación deberán contener disposiciones relativas al nombre de la Asociación, su carácter democrático, domicilio, territorio, objeto, administración, órganos directivos y sus atribuciones, quórum reglamentarios, normas de control y fiscalización interna, modificación de los estatutos, disolución y liquidación de la entidad, y demás disposiciones necesarias para su funcionamiento.

La Municipalidad de San Salvador proporcionará, por medio de sus empleados(a) y funcionarios(a), la asesoría jurídica y de promoción social que requieran quienes pretendan legalizar una Asociación Comunal, sea para la constitución de la Asociación para la elaboración de sus estatutos y Reglamento Interno u otro trámite relacionado con la obtención de la personalidad jurídica.

En la elaboración de sus estatutos y Reglamento Interno se procurará que éstos surjan como producto de una discusión democrática. Al efecto se les facilitará diversos modelos para que puedan elegir el tipo de organización y disposiciones que más se adecuen y convenga a su realidad comunitaria.

Art.11- Las Asociaciones Comunales constituidas de conformidad con los artículos 8,9 y 10 de la presente Ordenanza, deberán solicitar por escrito al Concejo Municipal, el otorgamiento de la personalidad jurídica y su correspondiente inscripción, debiendo adjuntar a dicho escrito la certificación del Acta de Constitución y los Estatutos.

Esta solicitud deberá ser firmada por el miembro de la Asociación que, de acuerdo a los estatutos, tenga la representación legal.

Si el Concejo no encontrare ninguna objeción procederá a lo solicitado, en un plazo no máximo de quince días a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

De encontrar objeciones les hará saber de una sola vez, dentro del plazo establecido en el inciso anterior, precisando en forma específica las razones de fondo o de forma que impiden resolver favorablemente lo solicitado.

A partir de presentada por los(las) representantes de la Asociación la reiteración de la solicitud en la que se haya atendido a las observaciones del Concejo, éste tendrá quince días para resolver.

Si es denegada ésta segunda solicitud, los(las) interesado(a)s podrán acudir ante sede judicial a reclamar su derecho, previo agotamiento de los recursos ordinarios establecidos en el Código Municipal.

Si transcurren más de quince días después de la presentación de la solicitud o su reiteración sin que el Concejo emita resolución al respecto, se entenderá otorgada la personalidad jurídica y aprobados los Estatutos de la Asociación, y sin más trámite ni diligencia la Asociación, por medio de sus representantes, solicitará al Secretario Municipal, mandar a publicar los Estatutos en el Diario Oficial, debiendo correr por cuenta de los interesados los costos de dicha publicación.

Art.12- El acuerdo que otorgue la personalidad jurídica, apruebe los estatutos y ordene la inscripción de la Asociación en el Registro correspondiente, deberá publicarse por una sola vez en el Diario Oficial; de igual forma, se procederá con lo dispuesto en la parte final del artículo anterior.

CAPITULO V
DEL TRAMITE DE REGISTRO
DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES

Art.13- En la Municipalidad funcionará una oficina que se encargará de llevar el control de las actuaciones de las Asociaciones Comunales; dicha oficina será presidida por un funcionario(a) municipal designado por el Concejo y se denominará Encargado del Registro de Asociaciones Comunales.

Art.14- El encargado de la oficina a que se refiere el artículo anterior tendrá las siguientes funciones:

1. Verificar el cumplimiento de los requisitos que establecen esta Ordenanza y el Código Municipal para la constitución y otorgamiento de la Personalidad Jurídica de las Asociaciones Comunales.
2. Llevar un archivo y control de expedientes de las Asociaciones Comunales a las que el Concejo Municipal les haya otorgado el carácter de Persona Jurídica.
3. Recibir y archivar todos aquellos documentos que las Asociaciones Comunales presenten a la Municipalidad de San Salvador, tales como las certificaciones de las actas de elección y/o de reestructuración de sus órganos de dirección.
4. Aplicar las disposiciones de la presente Ordenanza así como verificar su cumplimiento por parte de las Asociaciones Comunales.
5. Todas las demás que le confieran esta Ordenanza, el Código Municipal y demás leyes de la República.

Art.15- El encargado del registro de las Asociaciones Comunales, llevara los siguientes libros:

1. De control de Asociaciones Comunales que hayan obtenido su Personalidad Jurídica.
2. De certificaciones de puntos de acta en que consten la elección o reestructuración de los organismos de dirección comunal.
3. Libro de entrada y salida de documentos relativos a Asociaciones Comunales.
4. Los demás que se estimen convenientes para el funcionamiento de la oficina de registro de Asociaciones Comunales.

La apertura y cierre de los libros que se llevan en la oficina de Registro de Asociaciones Comunales será firmado y sellado por el (la) encargado (a) de dicha oficina.

Los documentos relativos a las Asociaciones Comunales sujetos a la inscripción y que no hayan sido inscritos, no producirán efectos legales contra terceros.

Art.16- Los documentos sujetos a inscripción deberán llevar una razón que indique el número, folio y libro donde se encuentran inscritos y deberán ser firmados por el (la) encargado (a) de la oficina de Registro de Asociaciones Comunales.

Art.17- La municipalidad podrá expedir certificaciones de los documentos relativos a las Asociaciones Comunales, a través del secretario Municipal o del encargado (a) de la oficina de Registro de Asociaciones Comunales, siempre y cuando este(a) último(a) haya sido expresamente autorizado(a) por el Concejo Municipal, para tal efecto. Las certificaciones a que se refiere el inciso anterior se podrán expedir utilizando procedimientos mecanográficos o mediante el sistema de fotocopias, de los asientos respectivos, con las razones de ubicación de los asientos originales y la firma de los funcionarios indicados.

Art.18- El(la) encargado(a) de la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales podrá rectificar por sí, bajo su responsabilidad, las omisiones y errores materiales cometidos en los asientos de los Libros, siempre y cuando se tuviere los documentos originales a la vista.

Art.19- La personalidad jurídica de la Asociaciones se probará:

1. Con el ejemplar del Diario Oficial que aparecen publicados en el Acuerdo Municipal de otorgamiento de personalidad jurídica y los Estatutos de la Asociaciones, y
2. En su defecto, con la certificación del Secretario Municipal o del Encargado de Oficina de Registros de Asociaciones Comunales de la inscripción de la Asociación Comunal.

Art.20- El o la Representante Legal de la Asociación Comunal comprobará su personería jurídica y con la credencial expedida por el(la) Encargado(a) de la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales, en la cual deberá constar el periodo para el cual fue electo; en ella deberá certificarse que la Asociación esta inscrita en la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales del Municipio de San Salvador.

CAPITULO VI NULIDAD, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES

Art.21- La nulidad de las inscripciones sólo podrá ser declarada por la autoridad judicial competente, cuando a solicitud de cualquier interesado, se compruebe que no se

cumplió con los requisitos establecidos en el Código Municipal, los estatutos o esta Ordenanza, para el otorgamiento de la personalidad jurídica y la inscripción en la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales.

Art.22- Las Asociaciones Comunales podrán ser disueltas mediante acuerdos tomados en Asamblea General Extraordinaria especialmente convocada para este fin, a la cual deberán asistir por lo menos las dos terceras partes de sus afiliado(a)s, con base en las cuales establecidas en sus propios estatutos.

El acuerdo de disolución será comunicado al Encargado de la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales por el(la) representante legal de las Asociaciones Comunales dentro de los diez días siguientes a la fecha en que fue tomado remitiendo además una certificación del acta respectiva.

De no hacerle llegar al Encargado(a) de la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales, la comunicación establecida en el párrafo anterior dentro del plazo impuesto, cualquier miembro de la Asociación podrá hacerle llegar la certificación del acta de disolución de la Asociación Comunal, ante lo cual el(la) Encargado(a) de la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales, ordenará su cancelación en la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales y se publicará el aviso de disolución en el Diario Oficial por una sola vez.

Art.23- Cancelada la inscripción de una Asociación Comunal esta conservará su personalidad jurídica, única y exclusivamente para efectos de liquidación.

Art.24- Disuelta la Asociación y hecha la cancelación a que se refiere el artículo anterior, deberá integrarse una comisión liquidadora con tres representantes de la Asociación, electo(a)s en la última Asamblea General Extraordinaria, convocada a efecto de disolución; si no fueren elegido(a)s se procederá a la liquidación con dos delegado(a)s municipales.

Integrada la Comisión Liquidadora, esta tendrá un plazo para liquidar que no excederá de noventa días. Los órganos de dirección comunal de la Asociación en proceso de liquidación, estarán obligados a poner a disposición de la Comisión Liquidadora todos los libros y documentos y rendir los informes y explicaciones que le soliciten.

Art.25- Los(las) liquidadores(a) tendrán la representación legal de la Asociación conjuntamente y solo para efectos de liquidación de la misma.

Art.26- Concluida la liquidación la Comisión la remitirá a la aprobación del Concejo Municipal acompañada de los documentos que fueren pertinentes y de un informe detallado de su gestión. Aprobada la liquidación por el Concejo Municipal se mandará a publicar en el Diario Oficial por una sola vez.

Art.27- Si después de realizado el activo y cancelado el pasivo hubiere un remanente, la Alcaldía, a través de la Delegación Distrital Municipal correspondiente, lo destinará a financiar proyectos de Desarrollo Comunal a realizarse en la comunidad donde tenía su domicilio la Asociación liquidada.

Mientras no se realice la inversión del remanente este estará bajo custodia de la Municipalidad de San Salvador.

Art.28- Se presume que las Asociaciones Comunales han dejado de funcionar cuando el(la) representante legal de la Asociación no haya remitido en dos periodos consecutivos la nómina de los miembros(a) electo(a)s para los órganos de la dirección comunal.

En el caso del inciso anterior, el(la) encargado de la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales procederá a la cancelación de oficio, dándole aplicación a lo establecido en el inciso 3° del artículo 22 de la presente Ordenanza.

CAPITULO VII PARTICIPACIÓN DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES EN LA GESTION MUNICIPAL

Art.29- Cada Delegación Distrital Municipal será responsable de canalizar las inquietudes de las Asociaciones Comunales a los Cabildos Abiertos que se celebren a nivel Municipal o Distrital. Así mismo, hará llegar al Concejo Municipal las solicitudes de participaciones especiales de representantes de las Asociaciones Comunales en tales eventos.

Art.30- El Concejo Municipal o las personas o comisiones que éste delegue en cumplimiento del Artículo 124 del Código Municipal, se reunirán al menos una vez cada seis meses con los(las) representantes de las Asociaciones Comunales a través de los instrumentos de participación ciudadana que regule la municipalidad.

En estas reuniones podrán crearse, como organismos permanentes de trabajo especializado en el apoyo de áreas determinadas de la gestión municipal, las comisiones previstas en el artículo 125 del Código Municipal; se evaluará la forma de cómo se ha realizado la gestión anual municipal y se recibirán recomendaciones para el nuevo año de gestión municipal.

CAPITULO VIII DISPOSICIONES GENERALES

Art.31- Las Asociaciones Comunales podrán utilizar sus propios recursos u obtenerlos de otras fuentes como aportes, donaciones o préstamos para llevar a cabo sus programas y proyectos.

Art.32- La asistencia técnica y promocional que la municipalidad proporcione a las Asociaciones Comunales, será siempre gratuita.

Art.33- Las Asociaciones Comunales llevarán los Libros necesarios para hacer constar sus actuaciones jurídicas, financieras o de otra índole; los mismos tendrán una razón de apertura que contenga el objeto del libro, número de folios y el uso al que estará destinado. Dichos libros deberán ser autorizados por la Municipalidad de San Salvador, a través de la firma y el sello del Encargado(a) de la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales.

Cuando se termine el libro, se le pondrá una razón de cierre la cual deberá estar firmada por la persona a cuyo cargo estuvo dicho libro, y lo presentará a la Oficina de Registro de Asociaciones Comunales juntamente con el nuevo libro para su autorización. Ambos libros serán devueltos a la Asociación Comunal.

Art.34- La Municipalidad de San Salvador podrá practicar, de oficio ó a petición de parte, auditorías en las Asociaciones Comunales; con el fin de ejercer control en el buen manejo de los bienes de la Asociación, así como la

correcta aplicación de los mecanismos administrativos de la misma.

Los(las) miembro(a)s de los órganos de dirección comunal deberán proporcionar a los(las) representantes de la Municipalidad, la información necesaria para la ejecución de la auditoría.

CAPITULO IX VIGENCIA

Art.35- Derógase la Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Salvador, promulgada el 30 de marzo de 1988. Publicada en el Diario Oficial Número 73, tomo número 299, del 21 de abril de 1988.

Art.36- La presente Ordenanza entrara en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.
Dado en el salón de sesiones de la Alcaldía Municipal de San Salvador, a los dieciséis días del mes de mayo del año dos mil uno.

DR. HECTOR RICARDO SILVA ARGUELLO
ALCALDE MUNICIPAL

LIC. CARLOS ALBERTO RIVAS ZAMORA
SINDICO MUNICIPAL

LIC. JOSE ANTONIO HERNÁNDEZ
SECRETARIO MUNICIPAL

ANEXO 5

***ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE SAN SALVADOR***

ANEXO 6

***MAPA TOPOGRAFICO
DEL DISTRITO No. 5***