

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



"PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN QUE CONTRIBUYA A LA TOMA DE DECISIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ, DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

FLOR DEYSI GUTIÉRREZ GÓMEZ

ANA SILVIA ISABEL LANDAVERDE PORTILLO

MAIRA ARACELY MELENDEZ MEJÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO DE 2008

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Tribunal Examinador

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez
Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Enero de 2008

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

"Porque mejor es la sabiduría que las piedras preciosas y todo cuanto se puede desear no es de compararse con ella" Prov. 8,11. Agradezco a Dios Todopoderoso por colmarme de entereza y sabiduría que me permitieron coronar mi carrera universitaria, a mis padres Marco Meléndez y Guadalupe Mejía, por ser un pilar importante en mi vida, a mi hermana Xiomara Meléndez por su apoyo incondicional, a toda mi familia y en especial a mi Tío Amadeo Meléndez que siempre me apoyó para culminar con éxito mis estudios.

MAIRA ARACELY MELÉNDEZ MEJÍA

Agradezco a Dios Todopoderoso por llenarme de perseverancia, voluntad, fuerza y sabiduría para culminar mi carrera universitaria. Gracias a mis padres, Fernando Landaverde y Lita Portillo, por todo el amor y comprensión brindada. Así mismo, quiero agradecer infinitamente el amor, sacrificio y apoyo incondicional de mi hermana Anita que es parte importante en el logro de mi formación profesional. Agradezco las palabras de apoyo de toda mi familia y aquellas personas que forman parte importante en mi vida. Gracias a mis compañeras: Flor y Maira.

ANA SILVIA ISABEL LANDAVERDE PORTILLO

Agradezco a Dios Padre Todopoderoso por haberme dado la sabiduría necesaria para alcanzar mi meta, a mis padres Pedro Gutiérrez y Sonia de Gutiérrez por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida. A mi hermana Evelin Gutiérrez por su ayuda a lo largo de mi carrera, a mis hermanos en Cristo que me animaron a seguir adelante, a mis amigos y a todos los que contribuyeron a culminar mi carrera universitaria.

FLOR DEYSI GUTIÉRREZ GÓMEZ

INDICE

	PÁG.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL Y DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ), MARCO TEÓRICO SOBRE CAPACITACIÓN, SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD EN EL SERVICIO Y TOMA DE DECISIONES	
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL	1
1. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL	1
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	2
3. ACTIVIDAD ECONÓMICA	2
4. UBICACIÓN Y EXTENSIÓN TERRITORIAL	2
B. ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL (ADESCO)	3
1. ANTECEDENTES	3
2. OBJETIVOS GENERALES	4
3. MARCO LEGAL	
C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)	5
1. ANTECEDENTES	5
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	5
2.1 ORGANIZACIÓN	5
2.2 FUNCIONES	6
a. FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA	6
3. OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)	8
	8

4. SERVICIOS QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)	
D. GENERALIDADES SOBRE LA CAPACITACIÓN	11
1. PLAN	11
1.1 CONCEPTOS	11
1.2 PLANES DE CAPACITACIÓN	11
a. DEFINICIÓN	11
b. IMPORTANCIA	12
c. OBJETIVOS	12
1.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	13
2. CAPACITACIÓN	14
2.1 CONCEPTOS	14
2.2 IMPORTANCIA	16
2.3 OBJETIVOS	16
2.4 BENEFICIOS	17
2.5 TÉCNICAS PARA LA CAPACITACIÓN	18
a. CLASES MAGISTRALES	18
b. DEMOSTRACIONES	18
c. LECTURA PROGRAMADA	18
d. INSTRUCCIÓN PROGRAMADA	19
e. DRAMATIZACIÓN	19
2.6 MÉTODOS DE LA CAPACITACIÓN	19
a. CLASES	19
b. CURSOS BREVES	20
c. INSTRUCCIÓN PROGRAMADA	20
3. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	20
3.1 CONCEPTO DE NECESIDADES	20
3.2 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	21
a. POR SU ENFOQUE	21
b. POR SU PERCEPCIÓN	21
c. POR SU OPORTUNIDAD	22

d. POR SU MAGNITUD	23
3.3 CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)	23
a. BENEFICIOS	24
b. MÉTODOS	24
c. TÉCNICAS	26
1. OBSERVACIÓN DIRECTA	26
2. LA ENTREVISTA	27
3. LA ENCUESTA	27
d. CÉDULA DE INFORMACIÓN DIDÁCTICA	27
5. MÉTODOS PARA LA ENSEÑANZA	28
a. DEFINICIÓN	28
b. CONSIDERACIONES PARA LA SELECCIÓN DEL MÉTODO	28
c. CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS	29
d. MÉTODOS QUE PUEDEN UTILIZARSE EN UN PROCESO DE CAPACITACIÓN	30
E. GENERALIDADES SOBRE SERVICIO AL CLIENTE	33
1. SERVICIO AL CLIENTE	33
1.1 CONCEPTOS	33
1.2 IMPORTANCIA	33
1.3 OBJETIVOS	34
1.4 CARACTERÍSTICAS	34
1.5 LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO	35
1.6 ACTITUDES SOCIALES DEL SERVICIO AL CLIENTE	37
F. GENERALIDADES SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO	37
1. CALIDAD	37
1.1 CONCEPTOS	37
1.2 OBJETIVOS	38
1.3 PRINCIPIOS BÁSICOS	38
	39

G. GENERALIDADES SOBRE TOMA DE DECISIONES	
1. TOMA DE DECISIONES	39
1.1 CONCEPTOS	39
1.2 IMPORTANCIA	40
1.3 CARACTERÍSTICAS	41
1.4 TIPOS DE DECISIONES	42
a. DECISIONES DE RUTINA	43
b. DECISIONES ADAPTATIVAS	43
c. DECISIONES INNOVADORAS	43
1.5 TÉCNICAS NO MATEMÁTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	44

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	49
B. OBJETIVOS	50
1. GENERAL	50
2. ESPECÍFICOS	50
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	51
1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
1.1. MÉTODO	51
1.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	51
1.3. FUENTES DE INFORMACIÓN	52
a. FUENTES PRIMARIAS	52
b. FUENTES SECUNDARIAS	52
c. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	
d. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	52
2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	53
	56

D. ALCANCE Y LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	
E. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA A LOS JEFES DE FAMILIA (USUARIOS)	57
F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	76
1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE FAMILIA (USUARIOS) DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)	76
2. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)	80
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. CONCLUSIONES	83
2. RECOMENDACIONES	84
CAPÍTULO III	
PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN QUE CONTRIBUYA A LA TOMA DE DECISIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ), DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL, DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN	
A. OBJETIVOS	86
1. GENERAL	86
2. ESPECÍFICOS	86
B. IMPORTANCIA	87
C. MISIÓN	87
D. VISIÓN	87
	88

E. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ	
1. ORGANIGRAMA	88
2. MANUAL DE FUNCIONES	90
F. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	94
G. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	94
H. DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	95
1. ÁREAS PRIORITARIAS DE CAPACITACIÓN	95
2. RECURSOS	96
a. RECURSO HUMANO	97
b. RECURSO MATERIAL	98
c. RECURSO FINANCIERO	102
3. CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS	102
MÓDULO I. SERVICIO AL CLIENTE	103
CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO	104
MÓDULO II. CALIDAD EN EL SERVICIO	106
CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO	107
MÓDULO III. TOMA DE DECISIONES	109
CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO	110
I. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	113
J. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN A LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)	113
K. CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN DÍAS	114
L. CALENDARIZACIÓN DE LOS MÓDULOS DE CAPACITACIÓN	115
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	

RESUMEN

La Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José), es una entidad no lucrativa, ni religiosa; creada con el fin de contribuir al desarrollo humano y la obra física que proyecte la asociación. El objetivo principal de esta investigación es diseñar una propuesta de plan de capacitación que contribuya a la toma de decisiones de la Junta Directiva en el desarrollo de los negocios de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José, del Municipio de San José Guayabal, Departamento de Cuscatlán.

La primera fase de la investigación se enfocó en recopilar la información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico; luego se procedió a realizar la investigación de campo. Para la elaboración de ésta investigación fue necesario contar con la colaboración de los miembros de la Junta Directiva (11 miembros) y los habitantes de la Asociación, conformada por una muestra de 155 jefes de familia.

De esta manera se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación que actualmente se vive en esta comunidad, donde se identificaron los principales problemas que se agrupan de la siguiente manera: Servicio, Servicio al Cliente, Calidad, Estrategia en el servicio, Ubicación, Medio ambiente, y Liderazgo.

A través de la descripción del diagnóstico de la situación actual la principal conclusión es que los miembros de la Junta Directiva no tiene un programa de capacitación de forma periódica y oportuna, por lo que una de las recomendaciones más relevantes que se puede mencionar es una propuesta de un plan de capacitación que sirva como base para superar las debilidades encontradas en los elementos evaluados.

INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso administrativo uno de los aspectos importantes es la planeación, donde están incluidas las políticas, ya que estas constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.

El trabajo de investigación se divide en tres capítulos y esta orientado a una propuesta de un Plan de Capacitación con la finalidad de que sirva como una herramienta técnica administrativa para identificar los factores que inciden en la toma de decisiones de la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).

En el capítulo I, se presentan las generalidades sobre los antecedentes de la Asociación, los objetivos generales, los servicios que proporcionan, marco legal entre otros; así como también del plan de capacitación, importancia, objetivos, técnicas para la capacitación, beneficios, diagnóstico de necesidades, servicio al cliente, calidad en el servicio y toma de decisiones.

El capítulo II, contiene la investigación de campo, la importancia, objetivos, metodología que se utilizaron para determinar las necesidades de capacitación obteniendo como resultado un diagnóstico sobre la situación actual de ésta Asociación, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de un plan de capacitación que contribuya a la toma de decisiones en el desarrollo de los negocios que se pretende ejecutar en la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).

Finalmente se presenta la bibliografía y los respectivos anexos utilizados en la investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL Y DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ), MARCO TEÓRICO SOBRE CAPACITACIÓN, SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD EN EL SERVICIO Y TOMA DE DECISIONES

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL¹

1. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL

En el siglo XVIII se constituyó en jurisdicción del curato de Tonacatepeque, una aldea o valle denominado El Guayabal por la abundancia de árboles de guayabos. Con el objeto de agrupar a los vecinos de varias aldeas aledañas y formar con ellos un pueblo, el Corregidor Intendente Don José Ortiz de la Peña, comisionó al Agrimensor Don Francisco Vallejo para que trazara el plano de la proyectada población, lo que hizo así el 13 de noviembre de 1786. En esta fecha con 200 familias de los valles de San José, Santa Inés, Montepeque y el Guayabal, se fundó el pueblo de este nombre.

El Guayabal pasó a formar parte del departamento de San Salvador el 12 de junio de 1824. Por ley del 22 de mayo de 1835 el pueblo de El Guayabal se segregó del distrito de Suchitoto, entrando al mismo tiempo a pertenecer al departamento de Cuscatlán.

Obtuvo el título de Villa en febrero de 1875.

¹ /www.sanjoseguayabal.isdem.gob.sv/alcaldia.htm

2. UBICACIÓN TERRITORIAL

El Municipio de San José Guayabal tiene una extensión territorial de 42.74 Km² a 580 mts., sobre el nivel del mar. El área urbana cuenta con 42.15 Km² y el área rural con 0.59 Km² de extensión. Para su administración el Municipio se divide en 9 cantones, los que se mencionan a continuación: Ánimas, El Salitre, La Cruz, Llano Grande, Meléndez, Palacios, Piedra Labrada, Ramírez y Rodríguez.

El actual Municipio de San José Guayabal esta limitado al Norte por el Municipio de Suchitoto, al Este, con el Municipio de Tenancingo, al Sur con el Municipio de Oratorio de Concepción y al Oeste por el Municipio de Tonacatepeque y Guazapa del Departamento de San Salvador.

Actualmente el Municipio de San José Guayabal tiene una población de 10,186 habitantes.

3. ACTIVIDAD ECONÓMICA

En el Municipio de San José Guayabal la principal actividad económica es el cultivo de productos agrícolas como: Cereales, caña de azúcar, café, tabaco, cebolla, tomate y hortalizas. También se dedican a la crianza de ganado vacuno, porcino, caballar y mular, así como de aves de corral.

B. ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL (ADESCO)

1. ANTECEDENTES

Las asociaciones aparecieron a raíz de las necesidades y problemas que presentaba cada una de las comunidades de El Salvador; las cuales acudían a las alcaldías locales para exponer las antes mencionadas. Las alcaldías no contaban con un organismo específico que se hiciera cargo de los problemas expuestos y basándose en estas dificultades en 1977 se emitió la "Ley de Desarrollo Comunal", según Decreto Legislativo N° 425 de fecha 20 de diciembre de 1977, publicado en el Diario Oficial N° 235, Tomo N° 257 y publicado el 22 de diciembre del mismo año, mediante el cual se autorizó la creación de las ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL las cuales se conocían por sus siglas "ADESCO". Para el siguiente año se inició la conformación de dichas entidades en El Salvador con la finalidad de promover o facilitar el progreso de las respectivas comunidades organizadas.

Cada ADESCO que se conformaba recibía personalidad jurídica del Ministerio del Interior (ahora MINISTERIO DE GOBERNACIÓN) a través de la Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO), que orienta el desarrollo incidiendo en las transformaciones locales, regionales y nacionales con la aplicación de programas y proyectos de promoción social y económica enmarcados ambos en la capacitación comunal y sus organizaciones comunitarias.

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"².

2. OBJETIVOS GENERALES³

Los objetivos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal preestablecidos por la Dirección de Desarrollo Comunal, son los siguientes:

- a. Promover, fomentar y asesorar la formación de organizaciones comunales, como medio de participación en la planificación y ejecución de los planes de desarrollo de la comunidad.
- b. Participar en el proceso de desarrollo de la comunidad para el logro de mejores condiciones de vida.
- c. Establecer un sistema de coordinación entre la Asociación y las instituciones públicas y privadas.
- d. Promover la obtención de recursos que permitan proyectar una acción más amplia hacia la comunidad.
- e. Propiciar el desarrollo de proyectos como medios para lograr la participación consciente de la población.
- f. Promover el liderazgo y la formación de cuadros de dirigentes comunales sobre bases funcionales y democráticas.

² /López Guzmán, César Mauricio y otros "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", marzo 2003.

³ /Ibíd. 2

3. MARCO LEGAL

Constitución de la República de El Salvador⁴

Decreto Legislativo No. 38 de fecha 15 de diciembre de 1983.
Según lo establecido en el artículo 7, reconoce el derecho de asociación, es decir a la constitución de grupo u organizaciones para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal y pacífica, sea esta religiosa, política, económica, laboral, social comunal, cultural entre otras.

Código Municipal⁵

Decreto Legislativo No. 274 de fecha 31 de enero de 1986.
Título IX, De la Participación Ciudadana y de la Transparencia.
Capítulo II, las Asociaciones de Desarrollo Comunal se rigen mediante el Código Municipal, específicamente en los artículos del 118 al 125 en la sección de las Asociaciones Comunales.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)⁶

Decreto Legislativo No. 868 de fecha 5 de Abril de 2000.

Artículo 2. Inciso c)

Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales, las que podrán ejecutar obras de construcción bajo

⁴/Constitución de la República de El Salvador. Decreto Legislativo No. 38 de fecha 15 de diciembre de 1983.

⁵/Código Municipal. Decreto Legislativo No. 274 de fecha de 31 de enero de 1986.

⁶/Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Decreto N° 868 de fecha 5 de abril de 2000.

el sistema de administración a cargo del mismo Concejo y conforme las condiciones que señala esta ley.

Art. 9. Cada institución de la administración pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras bienes y servicios.

Las municipalidades podrán asociarse para crear una UACI la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán estar conformadas por empleados o por miembros de los concejos municipales debidamente registradas en la municipalidades.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro⁷

Decreto Legislativo No. 894 de fecha de 21 de noviembre de 1996.
En el país operan asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos en el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas, además permite destacar la importancia social que estas personas jurídicas realizan en el desarrollo económico y social del país; por lo que es necesario velar por la transparencia en el manejo de fondos.

⁷/Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Decreto Legislativo No. 894 de fecha de 21 de noviembre de 1996.

C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)

1. ANTECEDENTES

La Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José), fue constituida en el año 2006, es una comunidad formada por 259 familias del Municipio de San José Guayabal beneficiadas con viviendas permanentes con soluciones de infraestructura básica, como: Agua potable, sistema de saneamiento, electricidad, etc.⁸, como una de las acciones tendientes a reducir la vulnerabilidad social, ambiental y económica, profundizadas como consecuencia de los terremotos de enero y febrero de 2001 del Programa de Apoyo a la Reconstrucción de El Salvador.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2.1 ORGANIZACIÓN

En la actualidad la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José), no tiene una estructura organizada que la represente gráficamente. Sin embargo la misma se conforma así: Once miembros(as) propietarios(as) y cinco suplentes electos en Asamblea General.

⁸/Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador. "Propuesta de actividades productivas a implementar en el Centro Productivo Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José), Municipio de San José Guayabal", octubre 2006.

La nominación de los cargos son los siguientes: Un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Secretario de Actas, un Tesorero, un Pro-tesorero, un Síndico y cuatro Vocales.

2.2 FUNCIONES

La Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José) no cuenta con un organigrama, no obstante las funciones de los miembros de la Junta Directiva están establecidas en los estatutos.

a. FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

El- la presidente-a, presidirá las sesiones de la Asamblea General y Junta Directiva y autorizará la correspondencia que se despache.

El-la Vicepresidente-a, colaborará con el-la Presidente-a y los sustituirá en los casos de ausencia o impedimento de este.

El-la Secretario-a será el órgano de comunicación con y de la Asociación será el-la encargado-a de llevar el inventario de los bienes de la misma.

El-la Secretario-a de Actas, tendrá a su cargo los libros de Actas de la Asociación: Será el encargado de extender las certificaciones que le soliciten de la Asociación y desempeñará las demás labores que le encomiende la Junta Directiva.

El-la Tesorero-a, será el-la encargado-a de administrar los fondos y demás bienes de la Asociación, llevará las cuentas de la misma para lo cual contará con los libros de contabilidad

necesarios. Se encargará además de que se hagan efectivos los créditos a favor de la Asociación y dará cuenta a la Junta Directiva en cada sesión del estado económico.

Efectuará los pagos de las obligaciones de la Asociación. Los documentos de egresos serán autorizados por el Secretario-a y con el Visto Bueno del-de la Presidente-a.

Los fondos de la Asociación serán depositados en una Institución Bancaria para lo cual se abrirá una cuenta a nombre de la Asociación y para el retiro de fondos se requerirá las firmas mancomunadas del-de la Tesorero-a, Presidente-a y Sindico-a previo acuerdo de la Junta Directiva.

El Pro-Tesorero-a, colaborará con el-la Tesorero-a y lo sustituirá en los casos de ausencia o impedimento de éste.

El-la Síndico-a, tendrá la representación judicial y extrajudicial de la Asociación, otorgará y revocará poderes judiciales y administrativos. En todo caso necesitará de la previa autorización de la Junta Directiva.

Será el-la encargado-a de velar por el estricto cumplimiento de los Estatutos y demás acuerdos emitidos por la Asamblea General o la Junta Directiva.

Los-as Vocales, colaborarán con la Junta Directiva en los casos que ésta considere necesario. En todo caso podrán sustituir a cualquier miembro de la Junta Directiva que faltará.

De entre los-as Vocales se formará un Comité de Vigilancia integrado por tres miembros, que tendrán acceso a todas las

gestiones, operaciones, trabajos, libros y demás documentos con el objeto de velar por la buena administración del Patrimonio de la misma aplicando en la consecución de sus fines.

3. OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)

Los fines de la Asociación serán⁹: El desarrollo humano y la obra física que proyecte la Asociación para ello deberá:

- a. Promover el proceso de la respectiva localidad conjuntamente con organismos públicos y privados que participen en los correspondientes programas y proyectos.
- b. Impulsar y participar en los programas de capacitación promocional, con el fin de contribuir al mejoramiento organizacional de la comunidad, la administración de proyectos sociales y económicos.
- c. Incrementar las actividades comunitarias, a fin de obtener recursos propios que sirvan para impulsar el mejoramiento de la comunidad.
- d. Participar en los planes de desarrollo local.

⁹/Decretos y Estatutos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal. "Diario Oficial No. 20 Tomo No. 374 de fecha 31 de enero de 2007. Estatutos de Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José, Cantón Animas, Jurisdicción de San José Guayabal, Departamento de Cuscatlan". Pág. 46

4. SERVICIOS QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)

La Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José) dispone de un Centro Productivo el cual ofrece los siguientes servicios:

- Dos Guarderías
- Mini súper
- Panadería
- Restaurante Eco turístico

D. GENERALIDADES SOBRE LA CAPACITACIÓN

1. PLAN

1.1 CONCEPTOS¹⁰

- Programa de acción para la implantación de una empresa.
- Plan sistemático de las operaciones futuras en un período dado.

¹⁰/Diccionario de Administración y Finanzas, editorial Océano, impresos en España.

1.2 PLANES DE CAPACITACIÓN

a. DEFINICIÓN

Un plan de capacitación se define como "la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados"¹¹

Lo antes mencionado puede explicarse de una forma más detallada, un plan de capacitación busca organizar la forma en que se dará la atención a las necesidades diagnosticadas: Qué, a quién, cuándo y cómo entrenar, con el fin de desarrollar adecuadamente las capacitaciones que se vayan a impartir.

b. IMPORTANCIA

Un plan de capacitación permite a las autoridades de cualquier empresa que puedan capacitar a sus empleados para que se desarrollen eficazmente en sus labores y así poder ofrecer un excelente servicio, derivada del plan antes mencionado.

La programación de los temas a desarrollar, el contenido de los módulos, la descripción de cada uno de ellos; incluyendo aún el tiempo de duración de las actividades y los responsables ayudan a que las capacitaciones se realicen eficientemente y que los resultados obtenidos sean los esperados.

¹¹/INSAFORP. Instrumentos para la formación de los Responsables de la Capacitación, Pág. 57

c. OBJETIVOS

Los objetivos de un plan de capacitación son:¹²

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante los procesos de instrucción.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada.
- Ofrecer al facilitador la visión del conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo.
- Mostrar al capacitando la visión total respecto al como será el proceso de aprendizaje durante el periodo establecido.
- Ayuda a los instructores a pensar y a imaginar el desarrollo de los eventos a medida que se estructuran.
- Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.
- Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.
- Incorpora los contenidos necesarios par el desarrollo del evento sin saturarlo.
- En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido.

¹²/Romero Calixto, Otoniel. Propuesta de un plan de capacitación dirigido al personal del Consejo Superior de Salud Pública orientado al fortalecimiento del clima organizacional, marzo 2004.San Salvador, Centroamérica.

1.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN EL PLAN DE CAPACITACIÓN

Un plan de capacitación incluye los siguientes elementos:¹³

- Enfoque de necesidades específicas: Determina en que área se va a capacitar.
- Definición clara de los objetivos de la capacitación: Éstos deben estipular claramente los logros que se deseen a fin de satisfacer las necesidades de la empresa, del cargo y de los empleados.
- División del trabajo a desarrollar en módulos o ciclos: A fin de distribuir de mejor manera la temática a impartir.
- Determinación del contenido de la capacitación: Se realiza de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.
- Elección de los métodos de capacitación: Se elige el más conveniente para el tipo de capacitación que se va a impartir.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación: Tales como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, herramientas, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo: Es decir, el personal que va a ser capacitado considerando el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.

¹³ /Escobar Ventura, Claudia María y otros. "Diseño de un plan de capacitación de personal orientada a fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos por la alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel", junio de 2002. Pág. 29.

- Determinación del lugar donde se efectuará la capacitación: Se consideran las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Determinación de la fecha, periodicidad y duración: Se considera la ocasión, el período y el horario más oportuno.
- Cálculo del costo: Son aquellos que se utilizarán para poner en marcha la capacitación.

2. CAPACITACIÓN

2.1 CONCEPTOS

Para diseñar un plan de capacitación es necesario definir algunos conceptos relacionados con tal proceso, los cuales deben tomarse en cuenta con la finalidad de que se lleve a la práctica correctamente.

El entrenamiento es "clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus actitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio"¹⁴.

El entrenamiento, comprende tres aspectos distintos y complementarios:

1. La capacitación, de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.
2. El adiestramiento, de carácter práctico y para un puesto concreto, necesario para toda clase de trabajos y es indispensable una capacitación previa.

¹⁴/Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal: Relaciones Humanas. Primera Parte. Editorial Limusa. México. Decimosexta reimpresión 1984, Pág. 103 y 104.

3. La formación, la cual se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado y sobre todo en el jefe hábitos morales, sociales, de trabajo, etc.

Definiciones:

La capacitación es "un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos"¹⁵.

Otro concepto de capacitación es "un proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo"¹⁶.

"Proceso de aprendizaje que permite la obtención de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes con el objeto de lograr un buen desempeño"¹⁷.

2.2 IMPORTANCIA

El Recurso Humano es el activo más importante que tiene una organización y la efectiva administración del mismo es la clave para el éxito, por tal razón, la capacitación es importante debido a que contribuye a que el recurso humano se desempeñe de una mejor forma y así se logran los objetivos preestablecidos.

¹⁵/Idalberto Chiavenato. Iniciación a la Administración de Personal. McGrawHill. Colombia. 1994 Pág.48

¹⁶/ Gary Dessler. Administración de Personal. Prentice Hall Hispanoamericana. Octava Edición. México, 2001 Pág.249.

¹⁷/Aporte del Grupo de Trabajo.

La capacitación constituye un elemento estratégico que eleva el potencial de los miembros de la organización al máximo, por lo que reestablece el equilibrio cuando ocurre un cambio en uno de los subsistemas de la organización.

La capacitación es importante para la empresa y el funcionario en la medida que proporciona al trabajo excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, utilización correcta del material y sobre todo la satisfacción personal de ser bueno en lo que se hace¹⁸.

2.3 OBJETIVOS

Los principales objetivos de la capacitación son¹⁹:

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están: Crear un clima satisfactorio entre empleados, aumentar su motivación y hacerlos más perceptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

¹⁸/Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración de Personal. McGrawHill. Colombia. 1994 Pág.50.

¹⁹/Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración de Personal. McGrawHill. Colombia. 1994 Pág. 48 y 49.

Esto ayuda a cada individuo para que eleve su potencial al máximo y a través del efecto acumulativo conseguido en la organización logrando una productividad óptima.

2.4 BENEFICIOS

Entre los principales beneficios de la capacitación están²⁰:

- Conduce a rentabilidad alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

²⁰/Werther, Jr. William B. Heith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ª edición. McGrawHill, México, 1999.

2.5 TÉCNICAS PARA LA CAPACITACIÓN

La ejecución de la capacitación exige aplicar diversas técnicas, las principales son²¹:

a. CLASES MAGISTRALES

Es la principal técnica de capacitación para la transmisión de nuevos conocimientos e informaciones. Generalmente se utilizan recursos audiovisuales como: Pizarrón, retroproyector de transparencia, proyector de diapositivas, monitor de video cassette, entre otros.

b. DEMOSTRACIONES

Es la principal técnica de capacitación para la transmisión de conocimientos de máquinas y equipos, ya sean de escritorio o para la producción fabril.

c. LECTURA PROGRAMADA

Es una técnica de capacitación barata por que se basa en la lectura de textos o libros previamente indicados. No exige instructor y puede ser realizada del horario de trabajo pero exige que el mismo capacitado evalúe su aprendizaje.

²¹/Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración de Personal. McGrawHill. Colombia, 1994. Pág. 55 y 56.

d. INSTRUCCIÓN PROGRAMADA

Es una técnica de capacitación nueva que se basa en grupos de informaciones seguidas por tests de aprendizaje que determina si el aprendiz vuelve al grupo anterior, si no aprendió lo suficiente o si continúa en el grupo siguiente. También ahorra al instructor y la evaluación del aprendizaje.

e. DRAMATIZACIÓN

Es una técnica de capacitación ideal para la transmisión de nuevas aptitudes y conducta. Se basa en representar un rol, es decir, en la dramatización. Ideal para cargos que exigen contacto con personas como vendedores, demostradores, telefonistas, entre otros. Es muy utilizada para capacitar en relaciones humanas en el trabajo, para enseñar a jefes y supervisores como lidiar con los subordinados.

2.6 MÉTODOS DE LA CAPACITACIÓN²²

a. CLASES

Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores.

²²/Ponce, Agustín Reyes. Administración de Personal: Relaciones Humanas. Primera Parte. Editorial Limusa. Decimosexta reimpresión. México, 1984. Pág. 108-111.

b. CURSOS BREVES

Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; la duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

c. INSTRUCCIÓN PROGRAMADA

Este método consiste, en un sistema por el cual, el alumno, después de leer la información brindada, tiene que responder a preguntas debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte.

3. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.1 CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La determinación de las necesidades de capacitación corresponde al diagnóstico de lo que se debe hacer, el verificar los problemas de capacitación que ocurren en una empresa.

Necesidad de capacitación es "una deficiencia en el desempeño del cargo. Surge la necesidad de capacitación siempre que la exigencia del cargo sea mayor que la del desempeño del ocupante"²³.

²³/Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración de Personal. McGrawHill. Colombia. 1994 pág. 52

3.2 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Los tipos de necesidades de capacitación son²⁴:

a. POR SU ENFOQUE

Capacitación Preventiva

Es el entrenamiento aplicado para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras en cambios tecnológicos, operacionales, administrativos o aptitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.

Capacitación Correctiva

Se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimientos.

Capacitación Predictiva

Se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y para evitar posibles desviaciones.

²⁴/Pinto Villatoro, Roberto. "Planeación Estratégica de Capacitación". McGrawHill, México, 2000.

b. POR SU PERCEPCIÓN

Manifiestas

Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias. No requieren un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen de forma inmediata.

Ocultas

Algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización y, generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo.

c. POR SU OPORTUNIDAD

En cuanto al tiempo

Pueden ser a corto, mediano y largo plazo, entendiéndose que corto tiempo, necesidad urgente y mediano plazo se refieren a un lapso de entre tres y seis meses, y el largo plazo será lo que exceda este último lapso. Los plazos los marca el usuario con base en la planeación táctica.

En cuanto a su importancia

Se busca distinguir lo urgente de lo importante. Respecto de lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal. De momento no se observaran los

resultados de los programas de entrenamiento, sino que se preparará al personal para que alcance el escenario marcado por la gerencia.

d. POR SU MAGNITUD

Graves

Es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área.

Tolerables

Dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser pérdidas, rechazos, etc., que no afecten de forma considerable la productividad.

3.3 CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades²⁵.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación permite determinar:

²⁵/Pinto Villatoro, Roberto. "Planeación Estratégica de Capacitación". McGrawHill, México, 2000, Pág.52.

¿En qué?	Habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo.
¿Quiénes?	Requieren ser capacitados.
¿Con qué?	Nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.
¿Qué importancia?	O peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.

a. BENEFICIOS

Entre los beneficios más importantes que proporciona el DNC, están²⁶:

- Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- Optimizar el uso de recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.

²⁶ / www.gestiopolis.com

b. MÉTODOS

Las necesidades de capacitación pueden ser detectadas a través de tres diferentes métodos, los cuales dependen del enfoque que quisiera dársele al estudio. Estos métodos y su respectiva aplicación son los siguientes:

Método	Aplicación
Puesto-Persona (Evaluación de las actividades del puesto)	Este método se utiliza en el nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo. En el nivel operativo, un mismo puesto puede tener varios ocupantes, de ahí que la investigación debe de orientarse hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlo, para posteriormente comparar a cada persona contra los requerimientos y establecer así las necesidades.
Desempeño (Evaluación del Desempeño)	El método con base en el desempeño nos permite poner énfasis no en el debe saber o poder versus lo que sabe y puede, sino en lo que debe lograr, debe alcanzar o debe hacer versus lo que logra alcanzar o hace.
Resolución de Problemas (Evaluación de la Organización)	Este método se debe utilizar al encontrar problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. El método de un DNC con base en problemas orienta a poner énfasis en analizar si existen o no accidentes, rechazos o problemas de calidad, así como en el ambiente laboral y en general al cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad.

Fuente: "Diseño de un programa de capacitación para el mejoramiento del servicio al cliente dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque". Callejas Escobar, Luís Álvaro y otros, noviembre 2005.

Estos métodos no son excluyentes entre sí, sino por el contrario pueden ser complementarios.

c. TÉCNICAS

"Las técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual sirve de base para la determinación de necesidades"²⁷.

Las técnicas orientadas a determinar las necesidades de capacitación, proporcionan información importante para la institución, puesto que mediante éstas el investigador podrá localizar donde se encuentran las mayores carencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados.

Entre las diferentes técnicas para determinar necesidades de capacitación, están:

1. OBSERVACIÓN DIRECTA

"Esta consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. La observación se puede realizar a un sujeto o a un grupo, y es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal"²⁸.

²⁷/Diseño de un programa de capacitación para el mejoramiento del servicio al cliente dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque. Callejas Escobar, Luís Álvaro y otros, noviembre 2005.

²⁸/Escobar Ventura, Claudia María y otros. "Diseño de un Plan de Capacitación de Personal orientada a fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel", junio de 2002.

2. LA ENTREVISTA

"Esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujetos al DNC (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre distintos aspectos de la organización, que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo o los individuos"²⁹.

3. LA ENCUESTA

"Esta técnica tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos y opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos.

Su aplicación se puede realizar de dos maneras: Concentrando en un local a todas las personas que van a ser encuestadas con la presencia del investigador, o puede ser realizada enviando a cada una el cuestionario correspondiente para que lo conteste individualmente sin la presencia del investigador"³⁰.

²⁹/ Diseño de un programa de capacitación para el mejoramiento del servicio al cliente dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque. Callejas Escobar, Luis Álvaro y otros, noviembre 2005

³⁰/ *Ibíd.* 30

d. CÉDULA DE INFORMACIÓN DIDÁCTICA

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

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

4. MÉTODOS PARA LA ENSEÑANZA

a. DEFINICIÓN

"Los métodos de enseñanza en formación profesional, se refieren a los modos, caminos o reglas que se utilizan para obtener un cambio en el comportamiento del participante, que potencie, mejore su nivel de calificación para desempeñar una actividad productiva"³¹.

³¹/INSAFORP, Fundamentos para la Supervisión y Asesoría Metodológica en Acciones Participativas. San Salvador, El Salvador. 2001. Pág. 10.

b. CONSIDERACIONES PARA LA SELECCIÓN DEL MÉTODO

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

- Los objetivos de aprendizaje que nos indican la operación o actividad a dominar por el participante.
- El número de participantes que van a estar en el proceso de aprendizaje.
- Los conocimientos y habilidades del facilitador para aplicar con efectividad un método concreto.
- La situación de formación: Entorno, lugar, espacios, recursos disponibles para utilizar el método (técnicas y medios didácticos).
- Tiempo, tema, contenido del programa y grado de participación que se espera de los participantes.

c. CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS

Desde un punto de vista global los métodos didácticos se pueden clasificar en tres niveles³²:

- Lógicos, están relacionados con el tipo de razonamiento: Inductivo o deductivo, que se pide al participante ejercite durante el proceso de aprendizaje.
- Enseñanza individualista. El proceso de formación se centra en el participante, el facilitador trabaja de manera personalizada, facilita el aprendizaje porque orienta, informa, recomienda tecnologías, aplica actividades y

³²/Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración de Personal. McGrawHill. Colombia. 1994.

técnicas de evaluación adecuadas para cada participante. Este tipo de método es eficaz cuando se quiere asegurar el dominio de una destreza compleja.

- Psicopedagógicos. Facilitan la implementación personal del participante, más conocidos y utilizados cuando se imparte un curso de formación a un grupo de participantes adultos. Existen diferentes tipos de métodos bajo esta clasificación, cuyas diferencias radican en la mayor o menor asimilación, participación o aplicación de los conocimientos por parte del participante.

d. MÉTODOS QUE PUEDEN UTILIZARSE EN UN PROCESO DE CAPACITACIÓN

Con el fin de facilitar y acelerar el proceso de aprendizaje en los cursos de capacitación impartidos a los empleados, se hace uso de algunos métodos, mediante los cuales pueden ser obtenidos los objetivos de un plan de capacitación, algunos de ellos se practican dentro del sitio de trabajo y otros fuera de este.

d.1 MÉTODOS DENTRO DEL SITIO DE TRABAJO

- a. Instrucción directa sobre el puesto. Este método se basa en una instrucción directa hacia el empleado de su puesto de trabajo, impartido por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. El proceso incluye tres pasos: El primero es una descripción general del puesto, luego el capacitador realiza el trabajo para que el empleado lo pueda imitar y por último el empleado imita el ejemplo una y otra vez hasta dominarlo.

- b. Rotación de Puestos. Se trata de una rotación del empleado de una a otra función, para que pueda adquirir experiencia en varios puestos de trabajo dentro de la institución. Para capacitar a través de este método se realizan dos pasos: Primero se imparte una sesión de instrucción y luego el empleado hace la práctica en cada uno de los puestos. Este método ayuda a que los empleados se familiaricen con las diversas actividades que se realizan en la institución.

d.2 MÉTODOS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO

- a. Conferencia. Con este método el empleado recibe capacitación que depende más de la comunicación que de la imitación y la participación. Es de instrucción individualizada que se usa más que todo con personal de oficina, profesionales, técnicos, científicos o de supervisión.
- b. Simulación de Condiciones Reales. En la simulación se definen ambientes artificiales con características y equipo similares a las de trabajo, permitiéndole al capacitando adquirir habilidades y destrezas en un ambiente seguro.
- c. Instrucción Programada. La instrucción programada es otro método del que se puede hacer uso para capacitar, el proceso a seguir es el siguiente: Primero al capacitando se le proporciona un material el cual lleva secuencia lógica de pasos que van de lo simple a lo complejo, luego al finalizar cada paso se le hace al capacitando una pregunta y su respuesta sirve para comprobar que si conoce el material proporcionado, y si la respuesta esta correcta se procede con el siguiente paso. Mediante el uso de este método se pueden conocer las aptitudes de cada empleado ya que cada uno

aprende a su propio ritmo. El uso de instrucción programada hace que el tiempo de capacitación sea muy corto.

- d. Técnicas didácticas. "Las técnicas didácticas o técnicas de grupo son ejercicios, prácticas, actividades e instrumentos o herramientas que utilizamos para aplicar una metodología activa y participativa. Ayudan a desarrollar la dinámica de aprendizaje porque buscan liberar el potencial, la capacidad creativa del participante para dar solución a los problemas planteados y a nuevas oportunidades"³³.

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

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

Algunas de las técnicas más conocidas son:

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

³³/Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración de Personal. McGrawHill. Colombia. 1994.

E. GENERALIDADES SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE

1. SERVICIO AL CLIENTE

1.1 CONCEPTOS

"Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se agregue un uso correcto del mismo".³⁴

"Es una gama de actividades que en conjunto originan una relación".³⁵

"Es una actividad humana que se presta con el fin de cubrir las necesidades que los usuarios tienen, haciéndoles sentir que interesa su bienestar".³⁶

1.2 IMPORTANCIA

En la actualidad los clientes exigen buen servicio, calidad y más por el mismo precio o si es posible por menos, es por ello; que el servicio al cliente ha tomado gran importancia en las organizaciones debido a que los clientes son los principales generadores de ingresos y a su vez la razón de ser de éstos.

³⁴/www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/43/serviciocliente.htm

³⁵/Módulo: Servicio al Cliente. Programa Nacional de Bonos de Capacitación para la micro y pequeña empresa. Insaforp, 27 de agosto de 2007.

³⁶/Aporte del Equipo de Trabajo.

1.3 OBJETIVOS

- Satisfacer las necesidades que el cliente tiene del servicio.
- Hacer que el cliente se sienta comprometido con la empresa. Esto significa que si el cliente es bien atendido, éste quedará con deseos de regresar.
- Diferenciarse de la competencia, a través de la prestación de un buen servicio.
- Motivar el desarrollo personal y la imagen externa adecuada, como garantía de las prestaciones del servicio.
- Instruir en las habilidades y destrezas del área de servicio, en cuanto a eficiencia y productividad.³⁷

1.4 CARACTERÍSTICAS

Intangibilidad

No pueden poseerse físicamente. Se entiende entonces como la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos.

La intangibilidad reviste particular importancia debido al hecho de que de ella se derivan las otras tres características exclusivas de los servicios.

Inseparabilidad

Consiste en la situación en la que los servicios se producen y se consumen simultáneamente.

³⁷/Módulo: Servicio al Cliente. Programa Nacional de Bonos de Capacitación para la micro y pequeña empresa. Insaforp, 27 de agosto de 2007.

La inseparabilidad tiene dos implicaciones que conviene poner de relieve. Primero, el proveedor del servicio desempeña una función clave en la entrega del servicio y, de hecho, él mismo puede ser el propio servicio. Segundo, dado que la producción y el consumo ocurren en forma simultánea, el cliente tiene también un importante papel que desempeñar en la prestación de servicios.

Imperdurabilidad

Es el resultado de la inseparabilidad, de la producción y del consumo; ello significa que la capacidad de servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para su utilización en fecha posterior. Puesto que los servicios no pueden almacenarse, estas fluctuaciones de la demanda representa un auténtico desafío para los encargados de su gestión.

Heterogeneidad

Se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. Dos proveedores de servicios pueden mostrar inconsistencia en su rendimiento, al igual que un solo proveedor de un servicio respecto al proveedor de otro.³⁸

1.5 LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO

Apatía. Simplemente manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente y nadie les recuerda que su trabajo consiste en atenderlo y no en permanecer detrás del mostrador.

³⁸/Ivancevich, Jhon M. "Gestión, Calidad y Competitividad." McGraw Hill, 2000.

Desaire. Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema a tratar de "taparle la boca" al cliente con algún procedimiento reglamentario que no resuelve el problema pero que saca del apuro a la persona encargada del servicio cuando el cliente le pide ayuda para buscar alguna cosa.

Frialdad. Una especie de fría hostilidad, antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente que dice "usted esta muy pesado, por favor retírese". La persona más hostil, más deprimida y de mal genio para el puesto.

Prepotencia. Tratar al cliente con aire de superioridad. Hacerle sentir al cliente que se le hace un favor al atenderlo.

Robotismo. "Gracias, que tenga un buen día -el próximo". El trabajador totalmente mecanizado, no sale de la rutina, aprende las cosas de memoria, hace que el cliente cubra el mismo programa con los mismos movimientos y sin ninguna muestra de individualidad. Una variante de esto es el robot sonriente que nos ofrece una permanente sonrisa de "estrella", pero de la cual nadie se da cuenta.

Reglamento. Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común.

Evasivas. "Lo sentimos, tiene que llamar (Ver) a fulano de tal. Nosotros no hacemos eso acá", la gente de las aerolíneas a convertido esto en un arte.³⁹

³⁹/Módulo:Servicio al Cliente. Programa Nacional de Bonos de Capacitación para la micro y pequeña empresa. Insaforp, 27 de agosto de 2007.

1.6 ACTITUDES SOCIALES DEL SERVICIO AL CLIENTE

Son las actitudes que se deben tener con el cliente:

- Las sonrisas en el personal.
- El ofrecimiento de ayuda al cliente.
- El arte de hablar y escuchar.
- El respeto.
- Actitudes amables.
- Mensajes telefónicos, accesos, folletos.
- Información de los servicios que se prestan.

F. GENERALIDADES SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO

1. CALIDAD

1.1 CONCEPTOS

La calidad es el "conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y en circunstancias hacen satisfactorio el producto". ⁴⁰

La calidad entonces puede definirse como la actividad que tiende a dar garantía de que los servicios se realizan de una forma controlada y de acuerdo a las especificaciones, normas y procedimientos aplicables, con fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

⁴⁰/ Ibid 40.

1.2 OBJETIVOS

Los objetivos de la calidad son metas que deben alcanzarse en la labor relacionada con la calidad del producto o servicio. Para que la empresa ofrezca productos o servicios de calidad debe tener los siguientes objetivos:

- Conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes para que sean atendidos satisfactoriamente y se sienta la persona más importante.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez, cometiendo cero errores en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio y así optimizar los recursos utilizados.
- Evitar reclamos, cambios, o mala referencia de los productos o servicios por parte del cliente y así lograr una buena imagen.

1.3 PRINCIPIOS BÁSICOS

Toda empresa debe ofrecer a sus clientes calidad en sus productos y para el logro de esto debe tomar en cuenta una serie de principios básicos necesarios para que los productos y/o servicios sean de calidad y satisfagan plenamente al cliente, estos son:

- Identificar a los clientes y determinar cuáles son sus necesidades, para desarrollar un servicio de acuerdo a sus exigencias, se deben establecer objetivos de calidad, es decir, qué se quiere alcanzar (competitividad, costos bajos, fidelidad del cliente, prestigio en sus productos o servicios, etc.).

- Después de haber planificado las necesidades de los clientes, las características del producto, los objetivos y los procesos, se pasa a la etapa de control de calidad, y se implanta un sistema de medición para establecer diferencias de acuerdo a la forma en que se ha planeado y la situación actual y de acuerdo a esto interpretarlas y actuar para corregirlas.

- Luego de haber identificado diferencias en el control, hay que mejorar la calidad de los productos y/o servicios, para esto se deben identificar y organizar proyectos de mejora con el fin de realizar un diagnóstico para descubrir cuáles son las causas y aportar soluciones. Finalmente se debe comprobar la eficacia de las soluciones adoptadas e implantar controles para mantener los logros.

G. GENERALIDADES SOBRE TOMA DE DECISIONES

1. TOMA DE DECISIONES

1.1 CONCEPTOS

"Proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción"⁴¹.

"Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción."⁴²

⁴¹/Helliege, Don and W. Slocum, Jhon. "Administración". Editores Thomson. Internacional. Séptima Edición, México, 1998. Pág. 267.

⁴²/Heinz Weihrich, Harold Koontz "Administración, una Perspectiva Global".

"Es un proceso por medio del cual se buscan diferentes alternativas a fin de seleccionar la que mejor se adecuó a la situación planteada"⁴³.

1.2 IMPORTANCIA

La importancia de una decisión esta íntimamente relacionada con la posición que ocupa en la organización quién toma la decisión⁴⁴.

Para evaluar la importancia de una decisión, se deben evaluar cinco factores:

1. Tamaño o duración del tamaño del compromiso. Si la decisión implica el compromiso de un capital considerable o el aporte de un gran esfuerzo de varias personas, entonces se considera como una decisión importante.
2. Flexibilidad de los planes. Algunos planes pueden revertirse fácilmente, mientras que otros conllevan un carácter definitivo. Si la decisión implica seguir un curso de acción que no es reversible fácilmente entonces esta decisión asume un significado importante.
3. Certeza de los objetivos y políticas. Si una compañía ha tenido una política que indica como actuar frente a cierta situación, entonces es fácil tomar una decisión que sea consistente con la historia pasada.
4. Cuantificación de las variables. Cuando los costos asociados con una decisión pueden definirse en forma precisa.
5. Impacto Humano. Cuando el impacto humano de una decisión es grande, su importancia también es grande. Esto es

⁴³/Aporte del grupo de Trabajo.

⁴⁴/Moody, Paul E. "Toma de Decisiones Gerenciales". Ediciones Lerner Ltda. McGrawHill, 1991.

especialmente cierto cuando la decisión involucra muchas personas.

1.3 CARACTERÍSTICAS

Existen cinco características de las decisiones. Las primeras dos son muy similares a los factores utilizados para evaluar la importancia de una decisión⁴⁵:

a. EFECTOS FUTUROS

Esta característica tiene que ver con la medida en que el compromiso relacionado con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

b. REVERSABILIDAD

Este factor se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

⁴⁵/Escobar Ventura, Claudia María y otros. "Diseño de un Plan de Capacitación de Personal orientada a fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel", junio de 2002. Pág.10.

c. IMPACTO

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a nivel bajo.

d. CALIDAD

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto, si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

e. PERIODICIDAD

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuentemente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de nivel alto, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

1.4 TIPOS DE DECISIONES

El responsable de tomar una decisión debe comenzar por definir con toda precisión el problema que se le presenta, proceder después a evaluar las soluciones alternativas y tomar finalmente una decisión.

Las decisiones pueden clasificarse como rutinarias, adaptativas o innovadoras. Estas categorías son reflejo del tipo de problema que se enfrenta y del tipo de soluciones consideradas.

Los tipos de problemas que enfrentan los administradores y otros empleados van desde los conocidos y claramente definidos hasta los inusuales y ambiguos.

Los soluciones alternativas disponibles también van de las conocidas y claramente definidas a las experimentales y ambiguas⁴⁶.

a. DECISIONES DE RUTINA

Las decisiones de rutina son elecciones estandarizadas, "n" respuestas a problemas y soluciones alternativas relativamente definidos o conocidos⁴⁷.

b. DECISIONES ADAPTATIVAS

Las decisiones adaptativas son disposiciones tomadas en respuesta a una combinación de problemas moderadamente inusuales y sólo parcialmente conocidos y sus alternativas de solución. Las decisiones adaptativas implican por lo general la modificación y perfeccionamiento de anteriores decisiones y prácticas rutinarias.

c. DECISIONES INNOVADORAS

Las decisiones innovadoras son elecciones basadas en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas

⁴⁶/Don Hellriegel and John W. Slocum. "Administración". Séptima Edición. México, 1998. Pág.272.

⁴⁷/Escobar Ventura, Claudia María y otros. "Diseño de un Plan de Capacitación de Personal orientada a fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel", junio de 2002. Pág.274.

inusuales y ambiguos y el desarrollo de soluciones alternativas excepcionales o creativas. Estas soluciones frecuentemente implican una serie de pequeñas decisiones relacionadas entre si, tomadas en el curso de varios meses e incluso años⁴⁸.

1.5 TÉCNICAS NO MATEMÁTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para la toma de decisiones se requiere recoger información sobre un problema dado y para ello pueden utilizarse diferentes técnicas⁴⁹.

1. LLUVIA DE IDEAS⁵⁰

Este es uno de los métodos más antiguos para recoger información acerca de un problema en particular, es especialmente efectiva para generar ideas nuevas.

El procedimiento consiste en que se reúne un grupo de personas interesadas en solucionar un problema en particular. Esta técnica se realiza mejor en un salón de clase, donde el problema puede escribirse en el tablero donde todos lo vean. El líder explica el problema y las reglas del ejercicio, tales como las siguientes:

- Se prohíben todas las críticas. Ninguna idea puede ser criticada o evaluada antes de que todas las ideas relacionadas con el problema sean consideradas.

⁴⁸/Ibíd. 41 Pág. 275.

⁴⁹/Moody, Paul E. "Toma de decisiones gerenciales" Ediciones Lerner Ltda. Mc. Graw Hill. México, 1991. Pág. 63.

⁵⁰/Ibíd. 43 Pág. 64.

- Se da la bienvenida a todas las ideas extravagantes. Cuanto más extravagante la idea es mejor, siempre es fácil suavizar o descartar las ideas, pero es muy difícil generarlas.
- Se lucha por la cantidad y no por la calidad. Mientras más ideas se presenten es más fácil es generar una nueva.
- Se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos, animando a los participantes para que adicionen las sugerencias de los demás.

2. SINÉTICA⁵¹

Es un método moderno para generar información e ideas a través de una actividad de grupo asemeja a la lluvia de ideas en que se basa en el mismo principio: Toda persona posee cierta creatividad. Al igual que la lluvia de ideas, la sinética busca recoger las que aparentemente son ideas emocionales o irracionales y las combina con elementos racionales de la toma de decisiones.

Los pasos básicos de la sinética son:

- El problema se estudia a fondo.
- El líder selecciona una parte clave del problema la cual se utiliza como un segmento para ser analizado.
- Los miembros del grupo emplean diferentes medios para inspirar ideas sobre el segmento seleccionado.
- Un grupo especializado en la utilización de este proceso puede oscilar entre una discusión irrelevante y el problema real. Debe haber en el grupo por lo menos un experto que

⁵¹/Moody, Paul E. "Toma de decisiones gerenciales" Ediciones Lerner Ltda. Mc. Graw Hill. México, 1991. Pág.65.

evalúe la viabilidad de las ideas y descarte las que no sean viables.

3. DECISIONES POR CONSENSO⁵²

Los pasos involucrados en las decisiones por consenso son similares a los que se utilizan en la sinética. La principal ventaja del sistema por consenso tiene dos aspectos: No es necesario que los miembros del grupo tengan experiencias en cosas tales como analogías simbólicas y las decisiones por consenso no requieren el acuerdo total por parte de todos los miembros del grupo.

Los pasos a seguir son:

- Se define el problema en términos que son específicos y razonablemente aceptables para los miembros del grupo.
- Todos los miembros del grupo reúnen y aportan su información acerca del problema.
- Se desarrolla un modelo para incluir toda la información aportada.
- El grupo prueba si el modelo es aplicable al problema dado.

4. LA TÉCNICA DELPHI⁵³

Este es un método para predecir el futuro utilizando expertos en el área a la cual pertenece el problema. Típicamente se conforma un grupo de expertos en el campo específico y ellos en forma independiente predicen los eventos futuros. Las preguntas de

⁵²/Moody, Paul E. "Toma de decisiones gerenciales" Ediciones Lerner Ltda. Mc. Graw Hill. México, 1991. Pág.68.

⁵³/Ibíd. Pág. 68.

seguimiento pueden inquirir sobre la posibilidad de que ocurra un hecho, la conveniencia de éste y su importancia.

Se distribuye a cada miembro una serie de preguntas relacionadas con su área de especialización. Posteriormente se recogen y evalúan los cuestionarios. Al día siguiente se entrega un nuevo cuestionario que muestra la respuesta de cada persona al cuestionario anterior y también el promedio o consenso general del grupo. Si la respuesta de un individuo es diferente, se le solicita una breve explicación.

Después se registra un tercer y último conjunto de opiniones incluyendo los resultantes del segundo cuestionario y las razones dadas por aquellos que señalaron una respuesta diferente del promedio. Este ejercicio da como resultado un banco de datos de las opiniones expresadas por los expertos sobre cada pregunta formulada. Además, al analizar los cuestionarios, quien debe tomar la decisión, conoce las respuestas promedio que expertos en el campo dan a las diferentes preguntas.

5. LA PECERA⁵⁴

Se refiere a una técnica en la cual el grupo que debe tomar las decisiones sienta en forma de círculo y en el centro de este se coloca una silla. Cuando alguien se sienta en la silla del centro, sólo esa persona puede hablar. En esta forma la atención de los miembros del grupo esta dirigida forzosamente a la persona que esta en el centro. Ella puede presentar sin oposiciones, sus puntos de vista y proponer soluciones al problema dado. Este

⁵⁴/Moody, Paul E. "Toma de decisiones gerenciales" Ediciones Lerner Ltda. Mc. Graw Hill. México, 1991. Pág.70.

procedimiento elimina las interferencias y las discusiones irrelevantes.

6. INTERACCIÓN DIDÁCTICA⁵⁵

Este procedimiento se utiliza con poca frecuencia ya que sólo se recomienda para ciertas situaciones que requieran soluciones del tipo se hace - no se hace. Para lograr que los esfuerzos se concentren en la decisión, se debe asignar a un grupo o persona la tarea de enumerar las ventajas del problema y a otras, la enumeración de las desventajas. Después de un tiempo razonable, los grupos se reúnen y discuten los resultados. Posteriormente los investigadores cambian de lado.

7. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA⁵⁶

La negociación colectiva utiliza puntos de vista contradictorios y no un esfuerzo único concentrado para solucionar un problema. Esta actitud va encaminada a ejercer una influencia sobre el enfoque y la solución del problema de quien toma la decisión.

Este método, generalmente es el resultado del acercamiento de los trabajadores a la gerencia de la empresa para una negociación.

Cuando los bandos opuestos se reúnen, cada uno llega con una estrategia a la mesa de reunión, la cual incluye la lista de los beneficios que desean lograr.

⁵⁵/Moody, Paul E. "Toma de decisiones gerenciales" Ediciones Lerner Ltda. Mc. Graw Hill. México, 1991 Pág. 72.

⁵⁶/Ibíd.49 Pág. 73.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José es una comunidad de reciente creación y en la actualidad realiza actividades de convivencia comunitaria, por tanto no tienen experiencia de trabajo asociativo por lo que representa un reto y una oportunidad de desarrollo y fortalecimiento, lo cual es potencialmente viable, dado el trabajo de sensibilización, organización y apoyo municipal, así como el interés de la comunidad en ser parte de su propio desarrollo.

La Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO SAN JOSÉ) como máxima autoridad se ve en la necesidad de ser capacitada para cubrir las expectativas de la comunidad y evitar así insatisfacciones de parte de ésta.

De forma que el estudio a realizar es de vital importancia, ya que dicha preparación estará enfocada al crecimiento de habilidades empresariales, es por ello que la propuesta de un plan de capacitación dirigido a la Junta Directiva contribuirá a la toma de decisiones en el desarrollo de los negocios.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Determinar las necesidades de capacitación de los miembros de la Junta Directiva para formular un diagnóstico en la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José) con el fin de fortalecer la toma de decisiones en el desarrollo de los negocios.

2. ESPECÍFICOS

- 2.1 Recopilar información precisa y objetiva a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para realizar un diagnóstico de la situación actual en la comunidad.
- 2.2 Determinar los elementos necesarios para elaborar un plan de capacitación que permita mejorar la toma de decisiones para el desarrollo de los negocios ubicados en la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).
- 2.3 Conocer la opinión del usuario sobre el grado de atención de los servicios brindados por los empleados de los negocios con el fin de lograr eficiencia en dicho servicio.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MÉTODO

Los métodos que se utilizaron fueron el análisis y la síntesis⁵⁷. El análisis consistió en anotar la descripción de los resultados globales dados en porcentaje, es decir, que se realizó con base en los porcentajes que se obtuvieron de las diferentes respuestas en cada pregunta.

Con la síntesis se logró incorporar todos los elementos, características y fenómenos relativos a la problemática a estudiar, lo que facilitó la interpretación para la realización del plan de capacitación.

1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue el Descriptivo ya que se recolectaron datos sobre el funcionamiento de los negocios ubicados en la Asociación de Desarrollo de Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).

⁵⁷/Iglesias Mejía, Salvador. "Guía para elaboración de Trabajo de investigación Monográfico ó Tesis" Tercera edición corregida y mejorada.

1.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

a. FUENTES PRIMARIAS

Con las fuentes de recolección se procuró extraer y recopilar información relevante que ayudó, en principio a comprobar las hipótesis y además a buscar las causas del problema e identificar las posibles alternativas de solución.

La fuente de información primaria se obtuvo directamente de los miembros de la Junta Directiva, así como de los habitantes de la comunidad, a través de la encuesta y entrevista.

b. FUENTES SECUNDARIAS

Se obtuvieron de registros escritos, recopilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular.

Ésta es información de carácter bibliográfico y está contenida en documentos tales como: La Constitución de La República de El Salvador, Legislación Municipal de la República de El Salvador, Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal, además de otros documentos relacionados con el tema de estudio.

c. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA

Con el fin de obtener la información adecuada se estableció un diálogo entre el investigador y cada miembro de la Junta

Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).

ENCUESTA

Esta técnica se utilizó con el fin de conocer la opinión de los habitantes de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José) y la disponibilidad para hacer uso de los servicios que se ofrecen en la misma.

OBSERVACIÓN DIRECTA

Con esta técnica se logró observar la situación existente en los diferentes negocios de la comunidad antes de realizar el estudio.

d. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA

Se aplicó una guía de entrevista a través de la formulación de preguntas dirigidas a la Junta Directiva.

ENCUESTA

Se elaboró un cuestionario que comprendió preguntas abiertas y cerradas dirigido a los jefes de familia de la Asociación.

OBSERVACIÓN DIRECTA

Se hizo efectiva a través de la presencia del grupo de investigación en la comunidad.

2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

La investigación realizada esta conformada por dos universos, los cuales se detallan así:

Universo

1. Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).
2. Familias de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).

Muestra

1. Miembros de la Junta Directiva:

Se realizó una entrevista a la Junta Directiva formada por once miembros para obtener la información básica para el estudio.

2. Familias:

Según datos proporcionados por la Alcaldía de San José Guayabal, son un total de 259 familias que conforman la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).

Para el cálculo de la muestra la población es finita y para efectos de obtener resultados más confiables y concretos se calculó con base a la fórmula para poblaciones finitas, que se indica a continuación:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de rechazo

N = Tamaño de la población o universo de investigación

e = Error muestral

N = 259

Sustituyendo:

$$Z = 95\% = 1.96$$

(El valor de Z se trabaja con 1.96 equivalente a 95% de nivel de confianza al localizarlo en las tablas estadísticas de la curva normal)

$$P = 0.50$$

$$Q = (1-P) = (1-0.50) = 0.50$$

$$e = 5\% = 0.05$$

$$N = 259$$

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(259)}{(259-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{248.7436}{1.6054}$$

$$n = 154.94$$

$$n = 155 \text{ Jefes de Familias}$$

El número de familias encuestadas fue de 155, para lo cual se tomó la opinión del Jefe del grupo familiar.

D. ALCANCE Y LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.1 Disponibilidad por parte de los miembros de la Junta Directiva al ser entrevistados.
- 1.2 Los habitantes de la comunidad en su mayoría, colaboraron al momento de ser encuestados.
- 1.3 Se logró detectar la insatisfacción en relación a aspectos importantes para el desarrollo de los negocios y de la comunidad en sí.

2. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- 2.1 Un número significativo de usuarios encuestados manifestaron no conocer los negocios.
- 2.2 Otra limitante fue que algunas personas encuestadas si conocen los establecimientos; pero no hacen uso de éstos por preferir productos y servicios ofertados en lugares fuera de la comunidad.
- 2.3 Un obstáculo para dicha investigación fue que se encontró un número considerable de viviendas deshabitadas.

E. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA A LOS JEFES DE FAMILIA (USUARIOS)

I. DATOS GENERALES

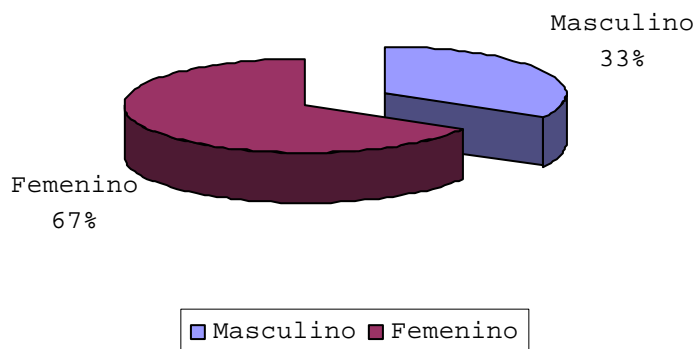
A. Sexo

Objetivo:

Conocer que género solicita más los servicios y productos de los negocios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	51	33
Femenino	104	67
Total	155	100

SEXO



Comentario:

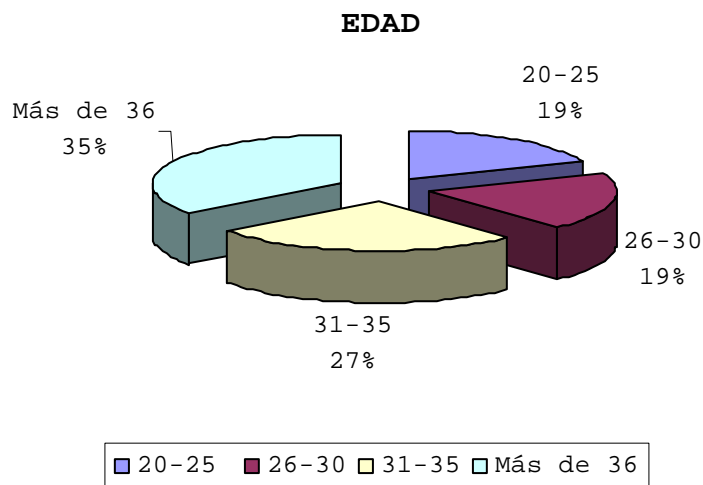
Se puede observar que más de la mitad de personas encuestadas pertenecen al género femenino y el resto al género masculino, lo que significa que las mujeres en su mayoría son Jefes de Familia.

B. Edad

Objetivo:

Establecer el rango de edad de los usuarios de los diferentes negocios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
20-25	30	19
26-30	30	19
31-35	42	27
más de 36	53	35
Total	155	100

**Comentario:**

Se puede observar que el mayor número de usuarios se encuentran en las edades de 36 años en adelante, lo cual indica que éstos tienen criterio para evaluar situaciones que implican tomar decisiones.

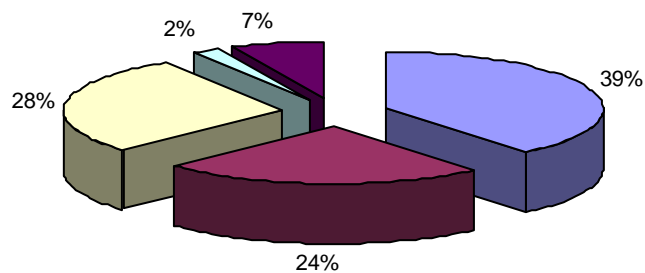
C. Nivel de Estudio

Objetivo:

Conocer el nivel académico de los jefes de familia que hacen uso de los negocios ubicados en la comunidad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	60	39
Educación Media	37	24
Bachillerato	44	28
Técnico	3	2
Otros	11	7
Total	155	100

NIVEL DE ESTUDIO



■ Educación Básica	■ Educación Media	■ Bachillerato
■ Técnico	■ Otros	

Comentario:

De acuerdo a la información obtenida se puede observar que el mayor número de encuestados tienen estudios a nivel básico, lo que demuestra que la toma de decisiones no se basa en conocimientos técnicos.

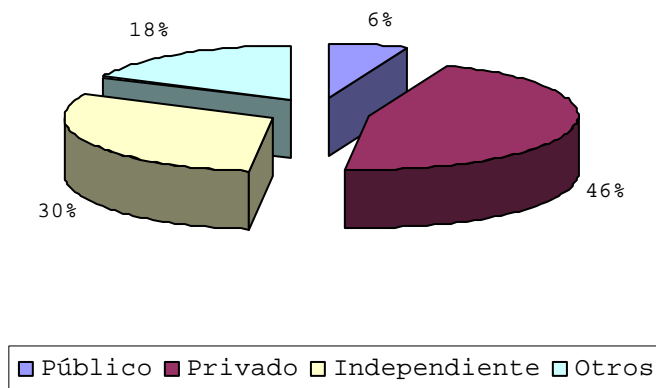
D. Lugar de Trabajo

Objetivo:

Identificar la capacidad de adquisición que poseen los jefes de familia de acuerdo a la actividad económica a que se dedican.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Público	9	6
Privado	72	46
Independiente	46	30
Otros	28	18
Total	155	100

LUGAR DE TRABAJO



Comentario:

Puede observarse que la mayoría de los encuestados sí posee capacidad para adquirir los productos y servicios que son ofrecidos en los diferentes negocios.

II. DATOS DE CONTENIDO

Pregunta 1

¿Conoce usted los diferentes negocios de la comunidad?

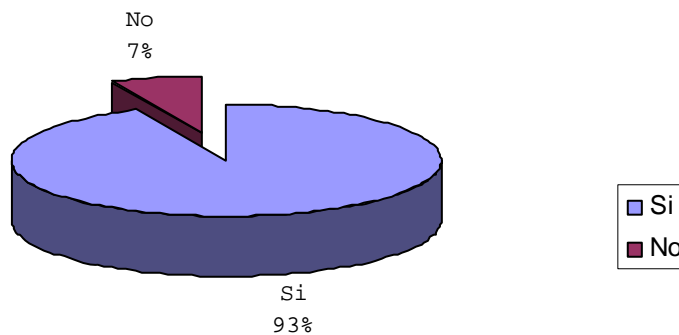
Objetivo:

Determinar si los habitantes de la Asociación conocen los diferentes negocios que hay en la comunidad.

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	144	93
No	11	7
Total	155	100

CONOCIMIENTO DE LOS NEGOCIOS



Comentario:

Puede observarse que casi todos los Jefes de Hogar conocen los diferentes negocios que se encuentran en la comunidad y muy pocos no saben de la existencia de los mismos.

Pregunta 2

¿Hace uso de los servicios ofrecidos por los negocios ubicados en la comunidad?

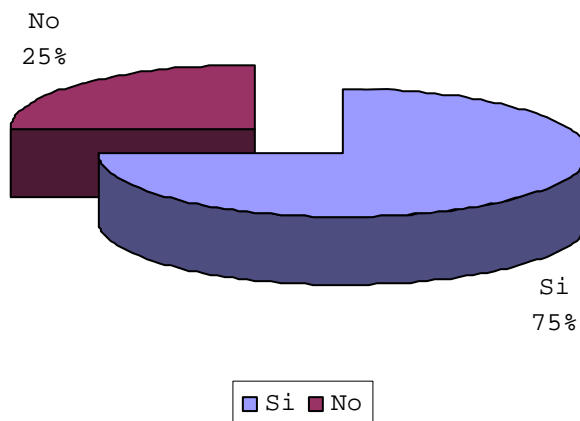
Objetivo:

Conocer si los habitantes de la Asociación hacen uso de los servicios que les ofrecen los diferentes negocios que están ubicados en la comunidad.

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	116	75
No	39	25
Total	155	100

USO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LOS NEGOCIOS

**Comentario:**

La mayoría de los encuestados hace uso de los servicios ofrecidos por los negocios que se encuentran ubicados dentro de la comunidad, sin embargo, los resultados muestran que un porcentaje importante no los utiliza.

Pregunta 3

¿Por qué hace uso de ellos?

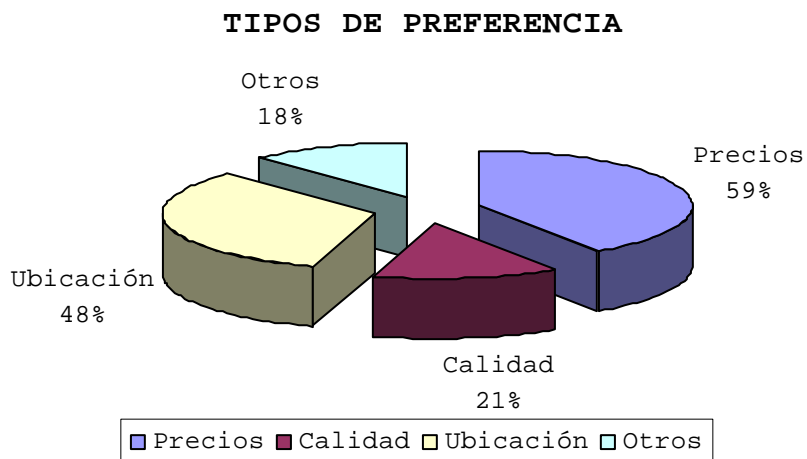
Objetivo:

Identificar las principales razones por las cuáles los habitantes de la Asociación hacen uso de los negocios ubicados en la comunidad.

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precios	69	59
Calidad	24	21
Ubicación	56	48
Otros	21	18

n = 116



Comentario:

Las principales razones por las cuales adquieren productos y servicios son por precios y ubicación ya que manifestaron que no tienen que salir a diferentes lugares para la compra de los mismos.

Pregunta 4

¿Cuál de los siguientes servicios utiliza?

Objetivo:

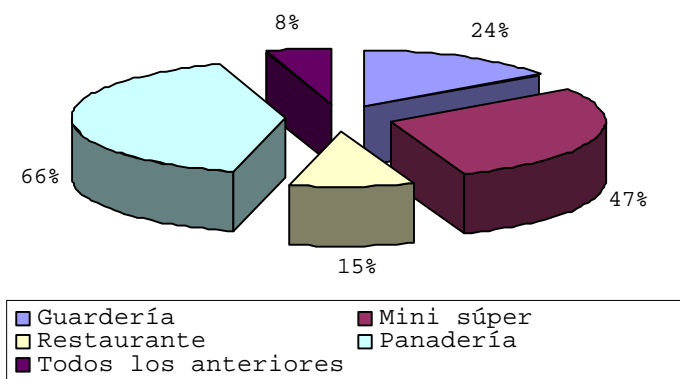
Conocer cuál o cuáles servicios ofrecidos en la Asociación son los que utilizan los habitantes del Nuevo Asentamiento Organizado San José.

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Guardería	28	24
Mini súper	54	47
Restaurante	17	15
Panadería	76	66
Todos los anteriores	9	8

n = 116

NEGOCIOS UTILIZADOS CON FRECUENCIA



Comentario:

Los resultados indican que los principales negocios que se utilizan en la comunidad son la panadería, el mini súper y la guardería. Se puede observar que son productos y servicios en los cuales se pueden suplir necesidades básicas que tienen los habitantes de la comunidad.

Pregunta 5

¿Con qué frecuencia hace uso de ellos?

Objetivo:

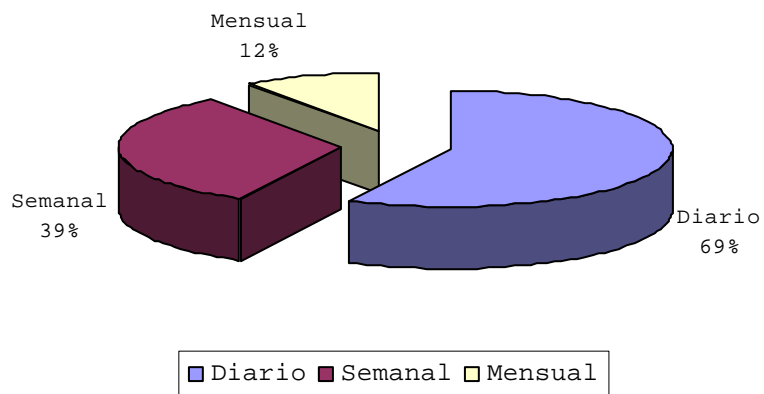
Establecer con qué frecuencia los habitantes de la Asociación utilizan los servicios que se ofrecen dentro de la comunidad.

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	80	69
Semanal	45	39
Mensual	14	12

n = 116

FRECUENCIA CON QUE SON UTILIZADOS LOS NEGOCIOS



Comentario:

La mayoría de las personas que hacen uso de los negocios que se encuentran en la comunidad lo hacen a diario esto suponiendo que adquieren productos para el consumo que realizan día a día, mientras que los demás manifestaron hacerlos de forma semanal o mensual.

Pregunta 6

¿Considera usted que los negocios están ubicados adecuadamente?

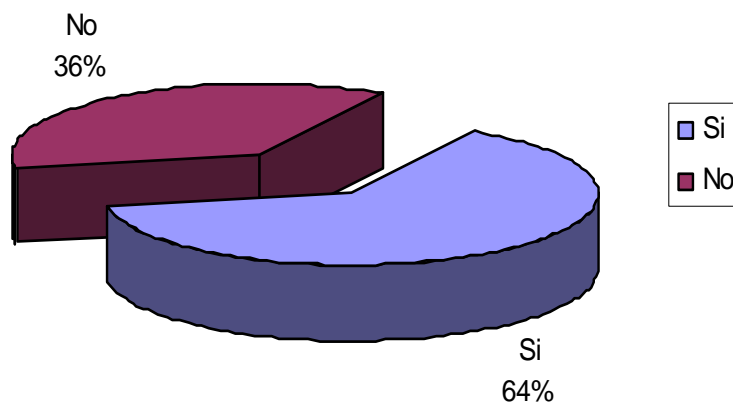
Objetivo:

Determinar a través de la opinión de los usuarios si los negocios están ubicados adecuadamente.

Cuadro No. 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	64
No	42	36
Total	116	100

UBICACIÓN DE LOS NEGOCIOS



Comentario:

Más de la mitad de la población encuestada considera que los negocios fueron ubicados adecuadamente con el fin de brindar un servicio inmediato a la comunidad.

Pregunta 7

¿Queda usted satisfecho con el servicio que recibe?

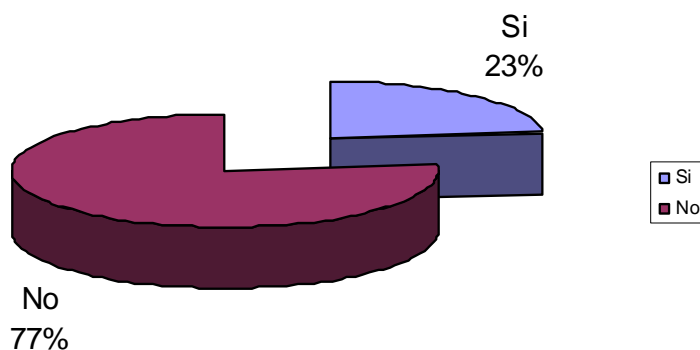
Objetivo:

Conocer a través de la opinión de los usuarios encuestados si el servicio recibido fue satisfactorio.

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	23
No	89	77
Total	116	100

SATISFACCIÓN RECIBIDA CON LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LOS NEGOCIOS



Comentario:

Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los encuestados se encuentran insatisfechos con el servicio que reciben, no obstante existe una minoría que manifestó aceptar la atención ofrecida por los empleados de los negocios.

Pregunta 8

Las personas que le atienden son:

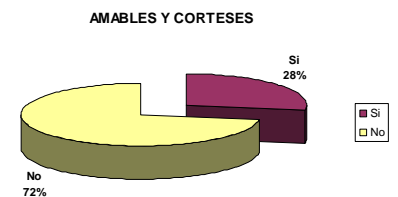
- a) amables y corteses
- b) Le atienden rápidamente

Objetivo:

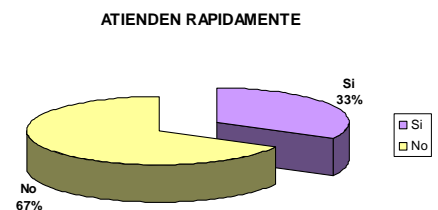
Indagar a través de la opinión de los usuarios si los empleados que le atienden son amables y corteses y si el servicio brindado fue rápido.

Cuadro No. 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	28
No	84	72
Total	116	100



Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	33
No	78	67
Total	116	100

**Comentario:**

A través de la opinión de los usuarios se pudo conocer que las personas encargadas de atender los diferentes negocios no se muestran amables y corteses, manifestando además que al momento de solicitar un producto o servicio, éste tampoco es brindado de manera rápida.

Pregunta 9

¿Cómo calificaría los servicios proporcionados por los negocios?

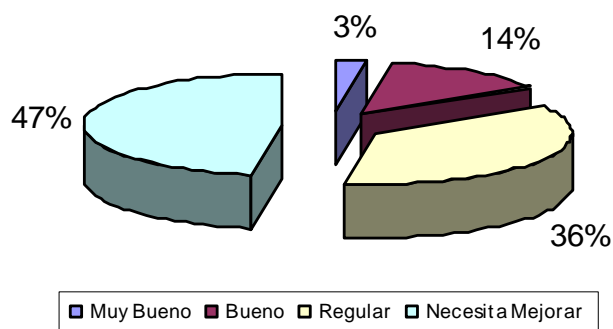
Objetivo:

Determinar mediante la opinión de los usuarios cómo consideran el servicio que se le proporciona en los diferentes negocios.

Cuadro No. 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	3	3
Bueno	16	14
Regular	42	36
Necesita Mejorar	55	47
Total	116	100

CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LOS NEGOCIOS



Comentario:

La mayoría de usuarios encuestados califican los servicios brindados por los negocios de forma Deficiente y Regular, lo cual refleja el descontento existente entre los usuarios por la forma en que son tratados al momento de adquirir algún servicio.

Pregunta 10

De las siguientes opciones, ¿Cuáles recomendaría usted para ofrecer un buen servicio?

- Capacitación a los empleados en atención al cliente y en cada área relacionada a su desempeño.
- Que se habilite un buzón de sugerencias
- Otros

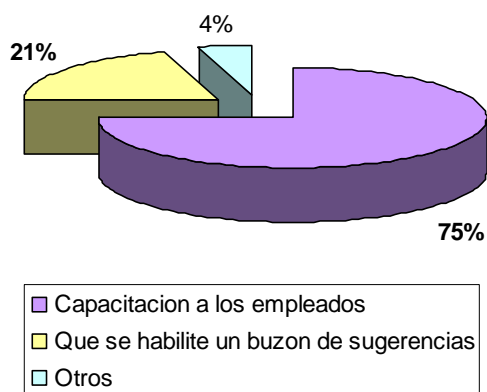
Objetivo:

Determinar las recomendaciones más pertinentes para que los negocios mejoren la atención y servicios al usuario en base a la opinión de éstos.

Cuadro No. 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación a los empleados	87	75
Que se habilite buzón de sugerencias	24	21
Otros	5	4
Total	116	100

RECOMENDACIONES PARA UN BUEN SERVICIO



Comentario:

El porcentaje más representativo de los usuarios encuestados coincide en que se debe capacitar a los empleados de los negocios, un número más pequeño pero no menos representativo recomiendan que se deba habilitar un buzón de sugerencias y en menor cantidad de encuestas opinaron que se deben implementar ambas opciones.

Pregunta 11

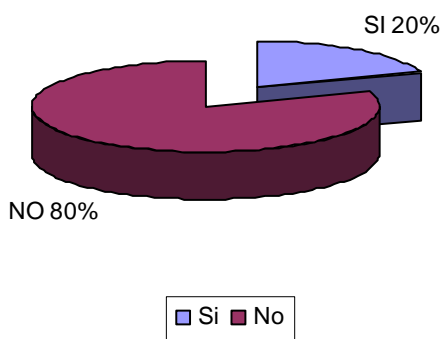
¿Cree que los negocios establecidos en su comunidad son los que usted necesita?

Objetivo:

Indagar mediante la opinión de los usuarios si existe necesidad de nuevos negocios.

Cuadro No. 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	20
No	93	80
Total	116	100

NEGOCIOS ESTABLECIDOS NECESARIOS**Comentario:**

La información obtenida muestra que los negocios establecidos en la comunidad no son los necesarios; ya que se les hace difícil obtener otros productos y servicios, aunque habría que tomar en consideración la opinión de los usuarios que contestaron que los negocios señalados son suficientes.

Pregunta 12

¿Considera usted que los precios de los productos y servicios ofrecidos en cada negocio se encuentran al alcance de su bolsillo?

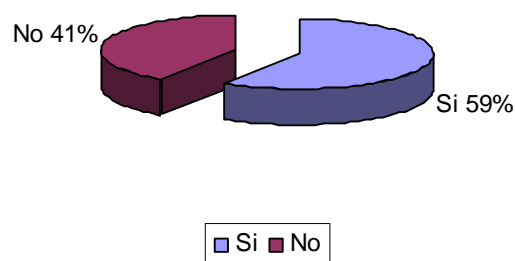
Objetivo:

Determinar si los precios de los productos y servicios ofrecidos están dentro de la capacidad adquisitiva de los usuarios.

Cuadro No. 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	59
No	47	41
Total	116	100

**PRECIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS AL
ALCANCE DEL USUARIO**

**Comentario:**

Los usuarios expresaron en una gran mayoría que los precios de los productos y servicios están accesibles para su adquisición de compra, no obstante encontramos respuestas desfavorables ya que opinaron que los precios en algunos negocios están altos en comparación a otros lugares.

Pregunta 13

¿Cómo calificaría el aseo dentro de los negocios que usted visita?

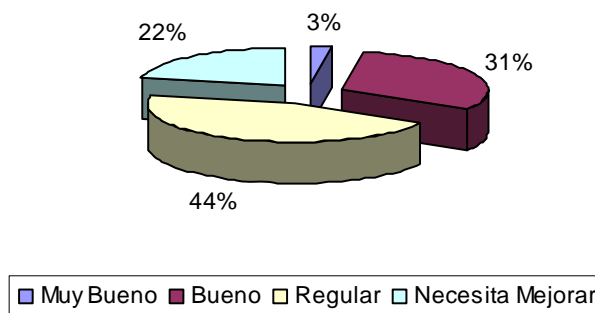
Objetivo:

Determinar mediante la percepción de los usuarios cómo califican el aseo dentro de los negocios visitados.

Cuadro No. 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	3	3
Bueno	36	31
Regular	52	44
Necesita Mejorar	25	22
Total	116	100

CALIFICACIÓN DEL ASEO EN LOS NEGOCIOS



Comentario:

Según los datos obtenidos, los encuestados opinaron que el aseo dentro de los negocios es regular, siendo este el de mayor porcentaje, continuando con los que nos expresaron que es buena la limpieza, y no dejando atrás las opiniones de los que respondieron que la limpieza necesita mejorar, lo que da a conocer que en los negocios se debe de tener un ambiente de higiene para mayor comodidad tanto de los empleados como de los usuarios visitantes.

Pregunta 14

Como consumidor, ¿Cree usted que le ofrecen productos y servicios de buena calidad?

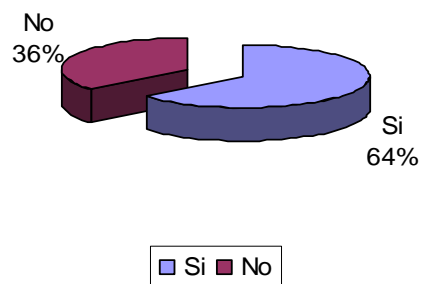
Objetivo:

Conocer a través de las opiniones de los usuarios la calidad de los productos y servicios que ofrecen los negocios.

Cuadro No. 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	64
No	42	36
Total	116	100

OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD

**Comentario:**

El cuadro refleja que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que los productos y servicios ofrecidos son de buena calidad, siendo así la minoría haber contestado que no están de acuerdo a la calidad de los antes mencionados.

Pregunta 15

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

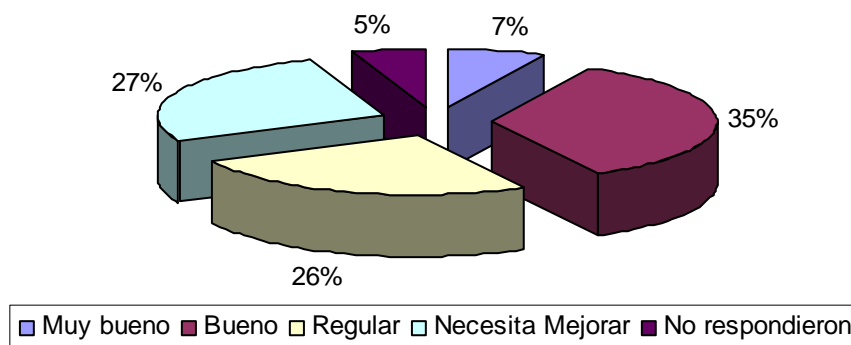
Objetivo:

Indagar de qué manera es percibido por los usuarios el nivel de liderazgo de los miembros de la Junta Directiva de la comunidad.

Cuadro No. 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	8	7
Bueno	41	35
Regular	30	26
Necesita Mejorar	31	27
No respondieron	6	5
Total	116	100

NIVEL DE LIDERAZGO



Comentario:

En dicha pregunta los usuarios encuestados expresaron que el nivel de liderazgo de los miembros de la Junta Directiva es bueno, aunque un buen número de ellos dieron a conocer su punto de vista, manifestando que estos necesitan mejorar.

F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE FAMILIA (USUARIOS) DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)

El presente apartado contiene los resultados de la investigación realizada a través de una encuesta dirigida a 155 jefes de familia de la comunidad, obteniéndose información sobre la situación actual en relación a los negocios ubicados dentro de la misma.

1.1 INFORMACIÓN GENERAL

Con el objeto de conocer aspectos generales de los jefes de familia encuestados, se obtuvo como resultado que más de la mitad de ellos; pertenecen al género femenino (67%) y el 33% restante al género masculino. En cuanto a sus edades, la mayoría de ellos tiene más de 36 años, un número considerable de ellos posee un nivel académico en educación básica (39%) y solamente un 28% son bachilleres; en relación al lugar de trabajo de los encuestados, un 46% laboran en empresas privadas y solamente un 30% son trabajadores independientes, siendo éstos los más relevantes en la tabla de resultados.

1.2 DATOS DE CONTENIDO

Los resultados de las encuestas reflejaron que con respecto al conocimiento que tienen los jefes de familia sobre los diferentes

negocios de la comunidad, se constató que el 93% de ellos dicen conocerlos, lo cuál es favorable ya que la mayor parte de los usuarios tienen claro cuáles son los productos y servicios ofrecidos por dichos establecimientos. Del resultado antes mencionado solamente un 75% hacen uso de los negocios. (Pregunta 1 y 2).

1.2.1 SERVICIO

A través de las respuestas que los usuarios proporcionaron por medio de la encuesta, se puede decir que las principales razones del por qué hacen uso de los negocios son las siguientes: Por precios (59%), la ubicación (48%), calidad (21%) y un grupo menor de encuestados (18%) respondieron que los utilizan por otras razones. (Pregunta 3).

Al preguntar a los encuestados cuáles de los diferentes negocios utilizan, se encontró que un 66% de ellos usan principalmente el servicio de panadería, el mini súper es frecuentado por un 47%, mientras que la guardería solamente es usada por un 24%, en menor porcentaje (15%) el restaurante y una minoría respondió utilizar todos los anteriores (8%). (Pregunta 4).

En cuanto a los datos presentados en el cuadro No.5, el 69% usa los negocios a diario, un porcentaje representativo del 39% manifiesta frecuentarlos semanalmente, mientras que solo un 12% los visita mensualmente.

Con respecto a las cifras que reflejan el cuadro No. 12, se establece que el 59% opinó que los precios de los productos y servicios ofrecidos se encuentran al alcance de su bolsillo, mientras que el 41% consideró que no lo están.

1.2.2 SERVICIO AL CLIENTE

Un aspecto insatisfactorio que se obtuvo es que los usuarios no han aceptado el servicio ofrecido por parte de los empleados de cada uno de los negocios, lo cuál se refleja en el cuadro No.7 con un porcentaje de 77% y solamente un 23% opinó estar satisfecho con dicho servicio.

En los datos obtenidos en el cuadro No.8, se puede observar que las personas que atienden los negocios no se muestran amables y corteses (72%), en cuanto al momento de recibir dicha atención, ésta no es ofrecida rápidamente (67%), con lo que se puede deducir que la atención brindada por el personal de los negocios es insatisfactoria.

Se comprobó que un 47% de los usuarios opinaron que los servicios proporcionados por los negocios Necesitan Mejorar, un 36% como Regular; un 14% de usuarios los califica como Bueno y solamente el 3% opinaron que dicho servicio es Muy Bueno, lo cuál demuestra que es necesario darles a los empleados las herramientas necesarias para atender correctamente a los clientes. (Pregunta 9).

1.2.3 CALIDAD

En el cuadro No.14 referente a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por los negocios, se observa que un 64% considera que los antes mencionados son de buena calidad, no obstante un 36% considera que estos no poseen dicha característica, lo que refleja satisfacción por parte de la mayoría de los usuarios.

1.2.4 ESTRATEGIA EN EL SERVICIO

En lo referente a estrategias para mejorar el servicio en los diversos negocios, un 75% de los usuarios encuestados proponen que se les debe dar capacitación para mejorar la atención al cliente y en cada área relacionada a su trabajo, así como también un 21% opinó que se debe habilitar un buzón de sugerencias y en menor proporción (4%) sugirieron que deben ser implementadas otras opciones. (Pregunta 10).

1.2.5 UBICACIÓN

Analizando el cuadro No.6 referente a la ubicación de los negocios, un 64% opinó que las instalaciones de éstos son las adecuadas para contribuir al desarrollo de los mismos.

Por otra parte un 80% cree que los negocios establecidos en la comunidad no son los necesarios para poder satisfacer necesidades básicas, mientras que un 20% opina lo contrario. Entre las sugerencias brindadas para suplir dichas necesidades se encuentran: Farmacia, clínica, telefonía pública, así como también un puesto policial, comedores en pequeño, librería, bazar, entre otros. (Pregunta 11).

1.2.6 MEDIO AMBIENTE

Según los datos reflejados en el cuadro No.13, el 44% de los usuarios encuestados no acepta las condiciones de limpieza de los negocios visitados, calificándolo como Regular, un 22% como necesita mejorar. Sin embargo, un 31% se mostró conforme con los aspectos higiénicos en dichas instalaciones.

1.2.7 LIDERAZGO

Se evaluó el nivel de liderazgo que los miembros de la Junta Directiva ejercen en la Comunidad ya que es necesario conocer la percepción de los usuarios en relación al desempeño de los mismos.

Al respecto, se obtuvieron diversas opiniones, una de ellas fue que la mayoría de los usuarios percibe el nivel de liderazgo de la Junta Directiva como Bueno, mientras que otros opinan que algunos miembros se muestran desinteresados y no se involucran en ningún tipo de acción para el logro del bien común, además de expresar que desconocen información acerca del trabajo realizado por la misma. (Pregunta 15).

2. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)

Al realizar la pregunta referente a si ¿Conocen la misión, visión y objetivos de la comunidad?, se observó que existe confusión en relación a los dos primeros debido a que la mayoría no tienen claro el significado de éstos.

Al aclararles dichos términos, manifestaron sí conocerlos pero contrastando con el documento existente se pudo constatar que la comunidad únicamente posee objetivos. (Pregunta 1).

De acuerdo a las opiniones de los entrevistados, lo que se les dio a conocer a los habitantes de la comunidad fue el Reglamento de Convivencia. (Pregunta 2).

Todos los entrevistados manifestaron haber recibido algún tipo de capacitación, las cuales fueron impartidas en áreas referentes a: Relaciones Interpersonales, Atención al Cliente y Manejo de Negocios. (Pregunta 3 y 4).

Los miembros de la Junta Directiva manifestaron que las capacitaciones se recibieron de la siguiente manera: Relaciones Interpersonales, Atención al Cliente y Manejo de Negocios fueron impartidas simultáneamente, iniciando en el mes de Diciembre de 2006 y finalizando en el mes de marzo de 2007.

Cabe mencionar que dichas capacitaciones han sido las únicas recibidas, las cuáles sirvieron de base para poner en marcha los negocios existentes, contando desde entonces con el apoyo de la Alcaldía Municipal de San José Guayabal. (Pregunta 5).

Todos los miembros de la Junta Directiva consideraron que una capacitación contribuye en gran medida a tomar decisiones, ya que ésta les permite instruirse para evaluar determinada situación y tomar una decisión.

El Presidente de dicha junta, comento no estar de acuerdo ya que según él, una capacitación no ayuda a mejorar la toma de decisiones porque el contenido de ésta no podría adaptarse a la realidad. (Pregunta 6).

En cuanto a la toma de decisiones que se realiza por parte de la Junta Directiva, se obtuvieron diferentes opiniones. Unos pocos manifestaron que las decisiones son tomadas por todos los miembros, otros indicaron; la mitad más uno; mientras que el resto dijo que el Presidente es el único que toma decisiones, indicando además que en ocasiones no se les ha permitido expresar su opinión.

Al momento de entrevistar al Presidente de la Junta, manifestó que en algunas ocasiones ha tenido que imponer su decisión ante los demás miembros.(Pregunta 7).

Según lo manifestado por los miembros de la Junta Directiva, al presentarse algún conflicto tratan de solucionarlo con las partes afectadas, si este trasciende se lleva a la Junta Directiva para buscar una posible alternativa. De no llegar a un acuerdo, entonces el Alcalde del Municipio de San José Guayabal se involucra para encontrar una solución satisfactoria.(Pregunta 8).

La mitad de los miembros de la Junta Directiva, consideran que sí cuentan con la información suficiente la cuál permite tomar una decisión, mientras que el resto de los miembros opinaron no tener la información necesaria.(Pregunta 9).

Todos los miembros de la Junta Directiva coincidieron que sí toman en cuenta las opiniones proporcionadas por los usuarios ya que se consideran muy importantes para el desarrollo de la comunidad.(Pregunta 10).

La Junta Directiva tiene una percepción positiva en cuanto al apoyo que la comunidad ha brindado a los diferentes negocios, ya

que han podido notar aceptación por parte de los usuarios. (Pregunta 11).

Los miembros de la Junta Directiva manifestaron tener una relación muy estrecha con la Alcaldía, ya que reciben apoyo y asesoría en aspectos relacionados a los negocios y a necesidades de la comunidad. (Pregunta 12).

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base al diagnóstico realizado después de la investigación de campo en la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José), Municipio de San José Guayabal, Departamento de Cuscatlán, se determinaron las siguientes conclusiones y recomendaciones.

1. CONCLUSIONES

- 1.1 En relación a la situación actual se concluye que los miembros de la Junta Directiva no tienen un programa de capacitación de forma periódica y oportuna orientado a mejorar la toma de decisiones para un mejor funcionamiento en los negocios.
- 1.2 Se concluye que los miembros de la Junta Directiva desconocen que la comunidad posea Misión y Visión; lo que implica que no hay un compromiso formal en lograr su realización; además de existir confusión en relación a dichos términos.

- 1.3 Se concluye que existe inconformidad en los usuarios en cuanto al servicio ofrecido por los negocios, ya que éstos han detectado en el personal la falta de capacitación lo cuál obstaculiza proporcionar servicios de calidad a los usuarios.
- 1.3 Se concluye que existe inconformidad en un porcentaje considerable de usuarios en relación a los servicios que éstos demandan; puesto que ellos consideran que no son los suficientes para suplir necesidades.
- 1.5 Se concluye que las condiciones higiénicas en las que se encuentran cada uno de los negocios son calificadas por los usuarios de forma negativa, lo cuál resulta perjudicial para que dichos establecimientos alcancen un completo desarrollo.
- 1.6 Se concluye que los usuarios han detectado que el desempeño de la Junta Directiva en referencia al liderazgo es relativamente aceptada en comparación a las expectativas presentadas al inicio de sus funciones.

2. RECOMENDACIONES

- 2.1 Concienciar a la Junta Directiva a través de la implementación de programas de capacitación sobre la importancia de tomar decisiones, para un buen desempeño dentro de los negocios y la comunidad en general.
- 2.2 Se recomienda que la Junta Directiva evalúe la importancia de elaborar la Misión y Visión de la comunidad, ya que es un elemento esencial para lograr una planificación estratégica enfocada a resultados positivos.

- 2.3 Se recomienda que la Junta Directiva desarrolle programas de capacitación relacionados al mejoramiento del servicio ofrecido por parte de los empleados de los diversos negocios, para generar en ellos un cambio de actitud que contribuya a mejorar la atención al cliente.
- 2.4 Se recomienda que la Junta Directiva realice por los menos una vez cada año un sondeo de opinión a través de encuestas para conocer las necesidades y sugerencias de los usuarios, el grado de satisfacción que éstos tengan en relación a los negocios y detectar los problemas con mayor presencia en dichos establecimientos.
- 2.5 Se recomienda que se deben superar las deficiencias del ambiente de trabajo señaladas por los usuarios para mejorar entre otros, la calidad en los productos y servicios y con ello la excelencia en la atención a los clientes.
- 2.6 Para mejorar el desempeño de los miembros de la Junta Directiva se recomienda prestar especial atención a aquellos factores que están incidiendo en los niveles bajos de motivación que experimenta dicha Junta, ya que la indiferencia o pérdida de interés por el trabajo es fuente y origen de problemas de liderazgo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN QUE CONTRIBUYA A LA TOMA DE DECISIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ), DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL, DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Proponer un plan de capacitación a los miembros de la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José) sobre Toma de Decisiones que les permita seleccionar la mejor alternativa.

2. ESPECÍFICOS

2.1 Proporcionar una herramienta que sea de utilidad a los miembros de la Junta Directiva que contribuya a capacitar a los empleados de los negocios en temas de importancia que mejoren las condiciones existentes.

2.2 Desarrollar un plan de capacitación necesario para solventar las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros de la Junta Directiva con respecto al cargo en el que se desempeñen.

2.3 Dar seguimiento al desarrollo del plan de capacitación propuesto con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad.

B. IMPORTANCIA

La propuesta del plan de capacitación elaborado a partir del diagnóstico efectuado en la investigación de campo, constituirá una herramienta importante y servirá de apoyo a los miembros de la Junta Directiva de la comunidad en el proceso de Toma de Decisiones.

En referencia al capítulo I, la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José) no posee un plan de trabajo estratégico por lo que se proponen a continuación:

C. MISIÓN

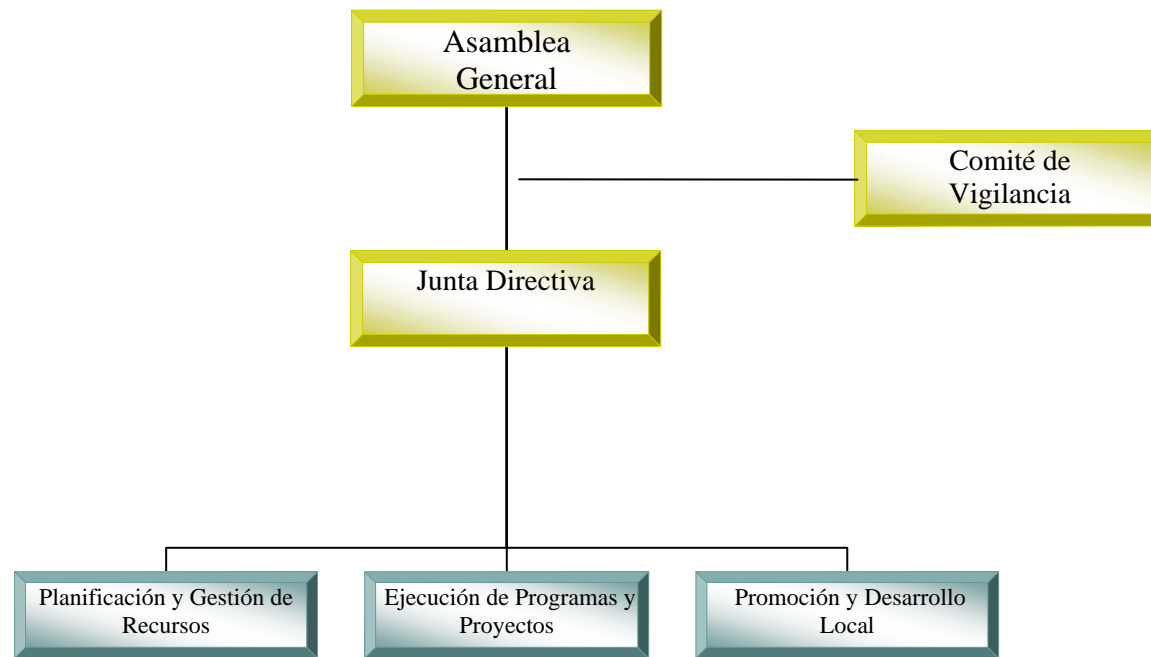
Somos una Comunidad que busca garantizar y fortalecer la calidad de vida de las familias de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).

D. VISIÓN

Contribuir al desarrollo de la Comunidad mediante la solidaridad, la participación y la integración de los habitantes de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).

E. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)

1. ORGANIGRAMA



Fecha de elaboración: 01 de Noviembre de 2007.
 Elaborado por: Grupo de investigación

Simbología:

Autoridad de línea _____

Asesoría Interna _____

a. DESCRIPCIÓN DE NIVELES JERÁRQUICOS

En el organigrama propuesto a la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José), se establecen tres niveles jerárquicos: el Órgano Supremo (Asamblea General), Órgano Ejecutivo o de Administración (Junta Directiva) y el nivel inferior; con los que se pretende alcanzar una diferenciación e integración de los elementos que componen la estructura orgánica propuesta.

Órgano Supremo

Es el primer nivel jerárquico de decisión de la Asociación y es de donde emanan las políticas generales de acción a seguir por la misma. Dicho órgano está compuesto por la Asamblea General.

Comité de Vigilancia

Tiene el poder de controlar, fiscalizar, revisar los libros de actas, los registros de la Asociación para que ésta trabaje correctamente.

Órgano Ejecutivo o de administración

Este órgano es el encargado de velar por el cumplimiento de las decisiones emanadas de la Asamblea General y además, velar por la correcta administración de los recursos de la asociación. Este nivel está compuesto por la Junta Directiva de la Asociación.

Nivel Inferior

Este nivel tiene bajo su responsabilidad ejecutar las funciones, actividades y tareas de su área; además es el encargado de concretizar las metas y cumplir los objetivos de la asociación. Este nivel está compuesto por el Unidad de Planificación y

Gestión de Recursos, Ejecución de Programas y Proyectos, y Promoción y Desarrollo Local.

2. MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones propuesto, como tal, constituye una de las herramientas administrativas que permite identificar y agrupar el trabajo a ejecutarse, definir y delegar las obligaciones, la autoridad y las relaciones jerárquicas para hacer posible que las personas trabajen coordinadas y en forma efectiva en la consecución de los objetivos y metas de la Asociación.

a. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

A continuación se presenta un modelo de Manual de Organización ó Manual de Funciones propuesto a la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José).

El presente manual mantiene la siguiente secuencia lógica: Primeramente se describe la Unidad Organizacional, luego el Jefe inmediato, los requisitos del puesto, la Supervisión interna y las funciones inherentes al puesto.

UNIDAD ORGANIZACIONAL : Asamblea General de la Asociación

JEFE INMEDIATO : Ninguno

REQUISITOS DEL PUESTO : Ser residente de la Asociación

SUPERVISIÓN INTERNA : Ninguna

FUNCIONES DEL PUESTO :

- Elegir y dar posesión a los miembros de la Junta Directiva.
- Recibir los informes de trabajo de Junta Directiva.

- Destituir total o parcialmente por causa justificada a los miembros de la Junta Directiva y elegir sus sustitutos.
- Pedir a la Junta Directiva los informes que crea convenientes.
- Aprobar el reglamento interno de la Asociación y los que sean necesarios.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos de la Asociación y los reglamentos.

UNIDAD ORGANIZACIONAL : Comité de Vigilancia
JEFE INMEDIATO : Asamblea General de la Asociación
REQUISITOS DEL PUESTO : Ejercer el cargo de Vocal de la Junta Directiva.
 Ser elegido por el Síndico de la Asociación.

SUPERVISIÓN INTERNA : Asamblea General de Asociados

FUNCIONES DEL PUESTO :

- Mantener debidamente informada a la Asamblea General de lo que consideren de importancia para la misma.
- Realizar revisiones periódicas sobre el trabajo que realizan los encargados de las unidades organizacionales, cuando existan dudas razonables, teniendo acceso a gestiones, operaciones, trabajos, libros de actas y demás documentos de la Asociación para cumplir con su misión de mantener debidamente informada a la Asamblea General de asociados.

UNIDAD ORGANIZACIONAL : Junta Directiva
JEFE INMEDIATO : Asamblea General de la Asociación
REQUISITOS DEL PUESTO : Ser elegido en Asamblea General para cargo de Junta Directiva
SUPERVISIÓN INTERNA : Comité de Vigilancia
FUNCIONES DEL PUESTO :

- Determinar conjuntamente con instituciones que colaboran con el desarrollo comunal y el plan de trabajo.
- Integrar comisiones de trabajo de la Asociación y encausar su mejor organización y desenvolvimiento.
- Convocar a la Asamblea General de Asociados a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Coordinar con organismos del Estado, Municipalidades y entidades privadas que trabajen con la región, en proyectos de desarrollo de la comunidad.
- Participar en la investigación ejecución y evaluación de los programas y proyectos de mejoramiento de la localidad.
- Informar periódicamente a la Asamblea General y a los organismos que cooperan con sus programas, de las actividades que desarrollan.
- Tomar medidas para aplicar y cumplir las disposiciones de la Asamblea General.
- Autorizar y controlar los gastos de los recursos económicos de la Asociación.
- Presentar a consideración y aprobación de la Asamblea General, en sesión ordinaria durante el mes de diciembre, la memoria anual de sus actividades.

UNIDAD ORGANIZACIONAL : Planeación y Gestión de Recursos

JEFE INMEDIATO : Presidente de Junta Directiva

REQUISITOS DEL PUESTO : Ser mayor de veintiún años de edad
 Poseer habilidad para asignar
 y coordinar actividades
 comunitarias
 Ser elegido por la Junta Directiva

SUPERVISIÓN INTERNA : Comité de Vigilancia y Presidente de
 Junta Directiva

FUNCIONES DEL PUESTO :

- Elaborar y presentar a la Junta Directiva el plan anual de trabajo de la Asociación.
- Participar en las investigaciones, planeamiento y evaluación de programas y proyectos de mejoramiento de la localidad.
- Colaborar en la gestión del recurso humano y financiero de la Asociación.
- Elaborar y presentar a la Junta Directiva el presupuesto de ingresos y gastos de la Asociación, para que sea discutido y se presente para aprobación de la Asamblea General de Asociados.

UNIDAD ORGANIZACIONAL : Ejecución de Programas y Proyectos

JEFE INMEDIATO : Presidente de Junta Directiva

REQUISITOS DEL PUESTO : Ser mayor de veintiún años de edad
 Poseer habilidad para asignar y coordinar actividades
 Ser elegido por la Junta Directiva

SUPERVISIÓN INTERNA : Comité de Vigilancia y Presidente de Junta Directiva

FUNCIONES DEL PUESTO :

- Presentar a la Junta Directiva periódicamente o cuando sean requeridos por ésta, informes de los programas y proyectos que se estén ejecutando.
- Colaborar en la coordinación y ejecución de los proyectos aprobados por la Asamblea General.

UNIDAD ORGANIZACIONAL : Promoción y Desarrollo Local

JEFE INMEDIATO : Presidente de Junta Directiva

REQUISITOS DEL PUESTO : Ser mayor de veintiún años de edad
 Ser elegido por la Junta Directiva
 Ser dinámico y poseer habilidad para coordinar actividades de promoción y

desarrollo local
SUPERVISIÓN INTERNA : Comité de Vigilancia y Presidente de
Junta Directiva

FUNCIONES DEL PUESTO :

- Elaborar programa anual de actividades de promoción institucional.
- Presentar informe de actividades realizadas a la Junta Directiva.
- Coordinar las tareas y actividades de desarrollo de la comunidad.

F. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

- El plan de capacitación obedecerá a las necesidades de la población identificadas en el diagnóstico.
- Podrán participar del curso de plan de capacitación todos los miembros de la Junta Directiva para ampliar sus conocimientos y transmitirlos a los demás.
- La programación de la capacitación debe ser efectuada en los días de menor actividad de los participantes.
- El capacitando debe estar comprometido a ser responsable con los horarios en que sean impartidas las capacitaciones.

G. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

- Realizar un proceso de selección de los facilitadores a fin de garantizar que la persona que imparta las capacitaciones sea técnico especializado en las áreas requeridas.
- Buscar y propiciar la gestión de recursos a instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales, a fin de poder cubrir los requerimientos de inversión necesarios para el desarrollo de la capacitación.
- Deberá velarse por que se cumpla la programación de los eventos de capacitación en el tiempo esperado, así como su desarrollo en su total dimensión.

H. DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. ÁREAS PRIORITARIAS DE CAPACITACIÓN

De acuerdo a las necesidades de capacitación identificadas en el diagnóstico, se propone un plan de capacitación de Servicio al Cliente, Calidad en el Servicio y la Toma de Decisiones, éste se desarrollará en tres módulos, los que se combinan con estudio de caso, dinámicas y dramatización; con el fin de reforzar los conocimientos proporcionados en cada uno de ellos y cuyos contenidos se detallan a continuación:

1.1 Módulo I: Servicio al Cliente

Dentro de éste se abordarán los aspectos básicos de servicio al cliente, aspectos generales de éstos, características de un

servicio al cliente, los siete pecados del servicio, actitudes sociales sobre servicio al cliente y aspectos básicos de los clientes.

Este módulo se desarrollará en dos sesiones sabatinas, cada una de ellas se realizará en un lapso de cuatro horas respectivamente y tendrá una duración de ocho horas en su totalidad (480 minutos).

1.2 MÓDULO II: CALIDAD EN EL SERVICIO

En éste se hablará de los aspectos básicos de la calidad en el servicio: Objetivos, conceptos, características, importancia y pilares de la calidad; elementos importantes de éste; la estrategia del servicio, fases de la calidad en el servicio, fuentes de calidad permanente y cómo tratar a los clientes descontentos.

El desarrollo del contenido se llevará a cabo en dos sesiones sabatinas, cada una tendrá una duración de cuatro horas, haciendo un total de ocho horas clase (480 minutos).

1.3 MÓDULO III: TOMA DE DECISIONES

Este módulo tratará sobre aspectos básicos de toma de decisiones, tipos de decisiones, el proceso de toma de decisiones, toma de decisiones en grupo y técnicas no matemáticas para la toma de decisiones.

La temática de este módulo se impartirá en dos sesiones sabatinas, cada una con una duración de cuatro horas, haciendo un total de ocho horas clase (480 minutos).

2. RECURSOS

A fin de que el plan de capacitación se desarrolle en cada una de sus etapas es necesario contar con los siguientes recursos:

a. RECURSO HUMANO

- Un facilitador

Encargado de impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de acuerdo al contenido programado en los diferentes módulos del plan de capacitación.

El facilitador debe ser una persona profesional y tener conocimientos en servicio a cliente, calidad en el servicio y toma de decisiones. Para desarrollar la capacitación el facilitador deberá reunir información pertinente al tema para que pueda ser utilizada cuando se desarrollen y se lleven a cabo las actividades de capacitación.

Presupuesto de Contratación de Facilitadores

Costo de cada módulo por la contratación de servicio de capacitación.

Cuadro No.1

Módulo	Nº de horas clase	Costo hora clase	Total
I	8	\$80.00	\$640.00
II	8	\$80.00	\$640.00
III	8	\$100.00	\$800.00
Totales			\$2,080.00

Fuente: INSAFORP, consultoría Aragón Valencia y Asociados S.A. de C.V., Plataforma Asesorías y Consultorías y Aprenda S.A. de C.V.

- Los capacitandos

Son los elementos a quien va dirigido el plan de capacitación, en este caso son los miembros de la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José.

b. RECURSO MATERIAL

Dentro del plan de capacitación se utilizarán recursos materiales que ayudarán a desarrollarlo con éxito. Los insumos que se necesitan para la ejecución de los eventos de capacitación son: Papelería, fólderes, bolígrafos, faz tener, plumones para pizarra, borrador, mesas, sillas, equipo audiovisual y local (el gasto por sillas, equipo audiovisual y local para seis sábados es de \$516.00; este costo es el que ahorraría debido a que se cuenta con el recurso material antes mencionado). (Cuadro No. 4).

Presupuesto de Recursos Materiales

Material Didáctico

Cuadro No.2

MATERIAL	CANTIDAD Y PRECIO UNITARIO	PRECIO	MÓDULO EN QUE SE UTILIZARÁ		
			I	II	III
Papel tamaño carta B/20 (Resma)	3X\$4.25	\$12.75	X	X	X
Libreta rayada	12X\$0.65	\$7.80	X	X	X
Fólderes	36X\$0.08	\$2.88	X	X	X
Bolígrafos	12X\$0.17	\$2.04	X	X	X
Grapas (Caja)	1X\$1.35	\$1.35	X	X	X
Faz tener (Unidad)	36X\$0.12	\$4.32	X	X	X
Marcador de agua (Unidad)	4X\$2.75	\$11.00	X	X	X
Borrador para pizarra	2X\$1.17	\$2.34	X	X	X
Texto programado(Material de apoyo)	36X\$2.50	\$90.00	X	X	X
Diplomas	33X\$1.25	\$41.25			X
Total		\$175.73			

Fuente: El precio de los recursos materiales fue proporcionado por Librería Ibérica en noviembre de 2007.

REFRIGERIO

Costo de refrigerio para cada sesión, se ha estimado en \$1.25 por persona.

MÓDULO I		
Alimento	Cantidad	Precio
Café	1	\$0,20
Tamal	1	\$0,50
Agua embotellada	1	\$0,35
Pan de dulce	1	\$0,20
Total		\$1,25
MÓDULO II		
Alimento	Cantidad	Precio
Café	1	\$0,20
Sándwich	1	\$0,50
Agua embotellada	1	\$0,35
Pan de dulce	1	\$0,20
Total		\$1,25
MÓDULO III		
Alimento	Cantidad	Precio
Café	1	\$0,20
Pupusas	2	\$0,50
Agua embotellada	1	\$0,35
Empanada	1	\$0,20
Total		\$1,25

Fuente: Precios cotizados en Ranchón Alegre de San José Guayabal, noviembre 2007.

Siendo así que se incluirán a los once miembros de la Junta Directiva, al facilitador, colaborador o auxiliar. Para lo que se detalla a continuación:

Presupuesto de Refrigerio

Cuadro No.3

Módulo	Nº de participantes	Total sesiones	Costo refrigerio	Total refrigerio
Módulo I	13	2	\$1.25	\$32.50
Módulo II	13	2	\$1.25	\$32.50
Módulo III	13	2	\$1.25	\$32.50
Totales				\$97.50

Gastos no incluidos en el Plan de Capacitación

Cuadro No.4

Descripción	Unidad	Costo por Unidad	Unidades a utilizar	Subtotal
Alquiler Local	Hora	\$12.00	24 horas	\$288.00
Alquiler equipo audiovisual	Hora	\$8.75	24 horas	\$210.00
Alquiler sillas	C/U	\$0.20	15 sillas	\$18.00*
Total				\$516.00

Fuente: Alquileres Celebraciones y Alquileres Exclusivos, noviembre 2007.

*El costo del alquiler de las sillas surge de multiplicar las unidades a utilizar por los seis sábados que durará el plan de capacitación y el costo.

PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Cuadro No.5

Módulos	Costo de Contratación de Servicio Externo	Costo de Refrigerio	Material Didáctico	Subtotal	Imprevistos 5%	Presupuesto Total
Módulo I Servicio al Cliente	\$640.00	\$32.50	\$74.48	\$746.98	\$37.35	\$784.33
Módulo II Calidad en el Servicio	\$640.00	\$32.50	\$30.00	\$702.50	\$35.12	\$737.62
Módulo III Toma de Decisiones	\$800.00	\$32.50	\$71.25	\$903.75	\$45.19	\$948.94
Total	\$2,080.00	\$97.50	\$175.73	\$2,353.23	\$117.66	\$2,470.89

El presupuesto ha sido extraído con costos actuales de noviembre de 2007, y se invita a la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José), actualizarlo cada vez que se elija la nueva Junta Directiva.

c. RECURSO FINANCIERO

Para la puesta en marcha del plan de capacitación se debe gestionar con instituciones públicas, instituciones privadas, nacionales e internacionales y recursos de la Asociación.

3. CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS

Tal como se indicó en el apartado sobre las áreas prioritarias de capacitación, este incluirá tres programas fundamentales. El primero incluye los conocimientos básicos de Servicio al Cliente, el segundo se refiere a la Calidad en el Servicio y el último a la Toma de Decisiones.

MÓDULO I

Nombre del Módulo: Servicio al Cliente
Objetivo: Dar a conocer a los miembros de la Junta Directiva los fundamentos teóricos básicos sobre Servicio al Cliente para satisfacer las necesidades de los usuarios.
Contenido: <ul style="list-style-type: none">▪ Conceptos básicos.▪ Importancia.▪ Objetivos de Servicio al Cliente.▪ Los siete pecados del Servicio.▪ Aspectos básicos de los clientes.▪ Actitudes sociales sobre Servicio al Cliente.
Dirigido a: Los miembros de la Junta Directiva de Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José) del Municipio de San José Guayabal en el Departamento de Cuscatlán.
Duración: 8 horas Día: Sábado Horario: De 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

MÓDULO I
CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

		SERVICIO AL CLIENTE							
		HORA	TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS		
P R I M E R S A B A D O		2:00 p.m.	20´	Presentación	Acto de apertura	Unidad de Ejecución de Programas y Proyectos. Facilitador	Plumón y pizarra.		
		a							
		2:20 p.m.	15´	Introducción	Información General	Facilitador y capacitandos	Plumón, pizarra, laptop y proyector.		
		2:20 p.m.							
		a							
		2:35 p.m.	20´	Dinámica de grupo	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y pizarra.		
		2:35 p.m.							
		a	30´	Aspectos básicos de los servicios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptos básicos ▪ Importancia ▪ Objetivos del servicio a cliente 	Expositiva	Facilitador y capacitandos	Plumón, pizarra, laptop y proyector.		
		2:55 p.m.							
		a							
		3:25 p.m.	20´	Receso y refrigerio	-----	-----			
		3:25 p.m.							
		a	40´	Aspectos básicos de los servicios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características de un servicio al cliente 	Expositiva	Facilitador y capacitandos	Laptop y proyector.		
		3:45 p.m.							
		a							
		4:25 p.m.	10´	Dinámica de grupo	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y pizarra.		
		4:25 p.m.							
		a	30´	Discusión grupal	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón, lapicero, pizarra y hojas en blanco.		
	4:35 p.m.								
	a								
	5:00 p.m.	45´	Plenaria	Expositiva	Facilitador y capacitandos	Plumón y pizarra.			
	5:00 p.m.								
	a	15´	Preguntas y comentarios	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y pizarra.			
	5:45 p.m.								
	a								
	6:00 p.m.								

SERVICIO AL CLIENTE						
	HORA	TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS
S E G U N D O S A B A D O	2:00 p.m. a 2:15 p.m.	15´	Retroalimentación	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y pizarra.
	2:15 p.m. a 2:30 p.m.	15´	Introducción	Información General	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.
	2:30 p.m. a 3:00 p.m.	30´	Los siete pecados del servicio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apatía ▪ Desaire ▪ Frialdad ▪ Prepotencia ▪ Robotismo ▪ Reglamento ▪ Evasivas 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.
	3:00 p.m. a 3:50 p.m.	50´	Aspectos básicos de los clientes	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.
	3:50 p.m. a 4:05 p.m.	15´	Receso y refrigerio	-----	-----	
	4:05 p.m. a 4:55 p.m.	50´	Actitudes sociales sobre servicio al cliente	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.
	4:55 p.m. a 5:35 p.m.	35´	Dramatización	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y hojas en blanco.
	5:35 p.m. a 6:00 p.m.	25´	Preguntas y comentarios	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y pizarra.

MÓDULO II

Nombre del Módulo: Calidad en el Servicio
<p>Objetivo:</p> <p>Proporcionar a los miembros de la Junta Directiva los fundamentos teóricos necesarios sobre la Calidad en el Servicio a fin de alcanzar la excelencia en el servicio.</p>
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos básicos. ▪ Elementos importantes de la calidad. ▪ La estrategia del servicio. ▪ Fases de la calidad en el servicio. ▪ Fuentes de calidad permanente. ▪ Cómo tratar a los clientes descontentos.
<p>Dirigido a:</p> <p>Los miembros de la Junta Directiva de Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José) del Municipio de San José Guayabal en el Departamento de Cuscatlán.</p>
<p>Duración: 8 horas</p> <p>Día: Sábado</p> <p>Horario: De 2:00 p.m. a 6:00 p.m.</p>

MÓDULO II

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

	CALIDAD EN EL SERVICIO					
	HORA	TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS
T E R C E R S A B A D O	2:00 p.m. a 2:20 p.m.	20´	Presentación	Información General	Facilitador	Plumón y pizarra.
	2:20 p.m. a 2:35 p.m.	15´	Introducción	Información General	Facilitador	Plumón y Pizarra.
	2:35 p.m. a 3:35 p.m.	60´	Aspectos básicos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptos ▪ Objetivo ▪ Características ▪ Importancia ▪ Pilares de la calidad 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.
	3:35 p.m. a 3:50 p.m.	15´	Receso y refrigerio	-----	-----	
	3:50 p.m. a 4:30 p.m.	40´	Aspectos básicos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos importantes de la calidad en el servicio 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.
	4:30 p.m. a 4:45 p.m.	15´	Dinámica de grupo	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y Pizarra.
	4:45 p.m. a 5:25 p.m.	40´	La estrategia del servicio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importancia ▪ Estrategia en acción 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector
	5:25 p.m. a 5:50 p.m.	25´	Caso práctico	Participativa	Facilitador y capacitandos	Lapiceros y hojas en blanco.
	5:50 p.m. a 6:00 p.m.	10´	Preguntas y comentarios	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y Pizarra.

CALIDAD EN EL SERVICIO						
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	
2:00 p.m. a 2:15 p.m.	15´	Retroalimentación	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y pizarra.	
2:15 p.m. a 2:30 p.m.	15´	Introducción	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	
2:30 p.m. a 3:30 p.m.	60´	Fases de la calidad en el servicio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmitir una actitud positiva ▪ Identificar las necesidades de los clientes ▪ Atender las necesidades de los clientes ▪ Asegurarse que los clientes regresen 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	
3:30 p.m. a 3:50 p.m.	20´	Receso y refrigerio	-----	-----		
3:50 p.m. a 4:30 p.m.	40´	Fuentes de calidad permanente	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector	
4:30 p.m. a 4:45 p.m.	15´	Dinámica de grupo	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y Pizarra.	
4:45 p.m. a 5:25 p.m.	40´	Cómo tratar a los clientes descontentos	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	
5:25 p.m. a 6:00 p.m.	35´	Plenaria	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y Pizarra.	

C U A R T O S A B A D O

MÓDULO III

Nombre del Módulo: Toma de Decisiones
<p>Objetivo:</p> <p>Proporcionar a los miembros de la Junta Directiva los conocimientos teóricos necesarios para que sean capaces de seleccionar una alternativa que mejor se adecúe a una situación planteada.</p>
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones (concepto, importancia, características). ▪ Tipos de decisiones. ▪ El proceso de toma de decisiones. ▪ Cómo detectar problemas y oportunidades. ▪ Toma de decisiones en grupo. ▪ Técnicas no matemáticas para la toma de decisiones.
<p>Dirigido a:</p> <p>Los miembros de la Junta Directiva de Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José (ADESCO NAO San José) del Municipio de San José Guayabal en el Departamento de Cuscatlán.</p>
<p>Duración: 8 horas</p> <p>Día: Sábado</p> <p>Horario: De 2:00 p.m. a 6:00 p.m.</p>

MÓDULO III

CÉDULA DE CONTENIDO TEMÁTICO

TOMA DE DECISIONES						
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	
2:00 p.m. a 2:20 p.m.	20´	Presentación	Información General	Facilitador	Plumón y pizarra.	
2:20 p.m. a 2:35 p.m.	15´	Introducción	Información General	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	
2:35 p.m. a 2:50 p.m.	15´	Dinámica de grupo	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y Pizarra.	
2:50 p.m. a 3:20 p.m.	30´	Aspectos básicos sobre Toma de Decisiones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptos ▪ Importancia ▪ Características 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	
3:20 p.m. a 3:50 p.m.	30´	Tipos de decisiones <ul style="list-style-type: none"> ▪ De rutina ▪ Adaptativas ▪ Innovadoras 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	

TOMA DE DECISIONES						
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	
3:50 p.m. a 4:10 p.m.	20´	Receso y refrigerio	-----	-----		
4:10 p.m. a 5:10 p.m.	60´	El proceso de Toma de Decisiones (los 8 pasos) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación del problema ▪ Identificación de criterios de decisión ▪ Asignación de peso al criterio ▪ Desarrollo de alternativas ▪ Análisis de alternativas ▪ Selección de una alternativa ▪ Implementación de la alternativa ▪ Evaluación de la eficiencia de la decisión 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	
5:10 p.m. a 5:20 p.m.	10´	Dinámica de grupo	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y pizarra.	
5:20 p.m. a 5:50 p.m.	30´	Caso práctico	Participativa	Facilitador y capacitandos	Lapicero y hojas en blanco.	
5:50 p.m. a 6:00 p.m.	10´	Preguntas y comentarios	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y pizarra.	

Q U I N T O S A B A D O

TOMA DE DECISIONES						
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	
2:00 p.m. a 2:15 p.m.	15´	Retroalimentación	Participativa	Facilitador y capacitandos	Plumón y pizarra.	
2:15 p.m. a 2:30 p.m.	15´	Introducción	Información general	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	
2:30 p.m. a 3:00 p.m.	30´	Cómo detectar problemas y oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso para detectar problemas ▪ Cómo detectar oportunidades 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	
3:00 p.m. a 3:50 p.m.	50´	Toma de decisiones en grupo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventajas y desventajas ▪ Eficacia y eficiencia 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	
3:50 p.m. a 4:00 p.m.	10´	Receso y refrigerio	-----	-----		
4:00 p.m. a 5:00 p.m.	60´	Técnicas no matemáticas para la toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lluvias de ideas ▪ Sinética ▪ Decisiones por consenso ▪ Método Delphi ▪ La pecera ▪ Interacción didáctica ▪ Negociación didáctica 	Expositiva	Facilitador	Plumón, pizarra, laptop y proyector.	
5:00 p.m. a 5:30 p.m.	30´	Caso práctico	Participativa	Facilitador y capacitandos	Lapicero y hojas en blanco.	
5:30 p.m. a 6:00 p.m.	30´	Clausura	Entrega de diplomas	Unidad de Ejecución de Programas y Proyectos.	Plumón y pizarra.	

S E X T O S A B A D O

I. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. SEGUIMIENTO

Este será de gran importancia debido a que el proceso de capacitación culmina para la actual Junta Directiva pero volverá a iniciar con la siguiente que se elija.

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

J. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN A LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ (ADESCO NAO SAN JOSÉ)

La presentación del plan de capacitación estará a cargo de los responsables de la elaboración de la propuesta, ante las autoridades de dicha comunidad.

El propósito de esto es obtener la aprobación y el compromiso de las autoridades respectivas para la puesta en marcha aportando los recursos humanos, materiales y financieros.

K. CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN DIAS

Contenido/Días	1er. Semana						2da. Semana						3er. Semana						4ta. Semana						5ta. Semana						6ta. Semana						7ma. Semana					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Presentación del Plan a las autoridades de la comunidad.	■																																									
Discusión del Plan por parte de la Junta Directiva.	■	■																																								
Aprobación del Plan.	■	■	■																																							
Preparación de la Puesta en marcha.		■	■	■																																						
Envío de carta de confirmación a los miembros de la Junta Directiva.				■	■																																					
Compra de materiales.				■	■	■																																				
Preparación del salón.		■	■	■	■	■																																				
Envío de carta de confirmación a facilitadores.			■	■	■																																					
Capacitación												■						■																								■

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- **Chiavenato, Idalberto.** "Iniciación a la Administración de Personal". Editorial McGrawHill. Colombia, 1994.
- **Dessler, Gary.** "Administración de Personal". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana Sexta Edición. México, 1991.
- **Hellriegel, Don and Slocum, John W.** "Administración" Editores Thomson International. Séptima Edición. México, 1998
- **Hernández Sampieri, Roberto.** "Metodología de la investigación. Editorial McGrawHill. Segunda Edición, 1991.
- **Iglesias Mejía, Salvador.** "Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis". Tercera Edición corregida y aumentada.
- **Moody, Paul E.** "Toma de decisiones gerenciales" Ediciones Lerner Ltda. Mc. Graw Hill. México, 1991.
- **Reyes Ponce, Agustín.** "Administración de Personal: Relaciones Humanas. Primera Parte. Editorial Limusa. Decimosexta Reimpresión. México, 1984.
- **Rojas Soriano, Raúl.** "Guía para realizar investigaciones sociales". Editorial Plaza y Valdés. Quinta Edición, 1989.
- **Werther, William B.; Daves, Jr. Heith.** "Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGrawHill, Cuarta Edición. México, 1999.
- **Diccionario de Administración y Finanzas.** Editorial Océano, impresos España.
- **Pinto Villatoro, Roberto.** "Planeación Estratégica de Capacitación". McGrawHill. México, 2000.
- **Heinz Weihrich, Harold Koontz.** "Administración, una Perspectiva Global"

LEYES

- **Constitución de la República de El Salvador.** Decreto N° 38 de fecha 15 de diciembre de 1983.
- **Código Municipal.** Decreto N° 274 de fecha 31 de enero de 1986.
- **Decretos y Estatutos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal.** "Diario Oficial No. 20 Tomo No. 374 de fecha 31 de enero de 2007. Estatuto de la Asociación de Desarrollo Comunal Nao San José, Cantón Animas, Jurisdicción de San José Guayabal, Departamento de Cuscatlan.
- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.** Decreto N° 868 de Fecha 5 de Abril de 2000.
- **Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.** Decreto N° 894 de fecha 21 de Noviembre de 1996

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.

- "Diseño de un Programa de Capacitación para el mejoramiento del servicio al cliente dirigido a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlan". Callejas Escobar, Luís Álvaro y otros, noviembre 2005.
- "Diseño de un Plan de Capacitación en el Área de Gestión y Administración de Proyectos para las Asociaciones Comunes del Distrito Número Cinco del Municipio de San Salvador". López Guzmán, César Mauricio y otros, marzo 2003.
- "Modelo para la Administración de un Programa de Crédito en la ADESCO de Ataco (ADECOA) orientado a financiar vivienda mínima a personas de escasos recursos en la Zona Occidental de El Salvador". Figueroa Zepeda, Gladis y otros.

- **"Diseño de un plan de capacitación de personal orientado a fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos por la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel"**. Escobar Ventura, Claudia María y otros. Junio de 2002.
- **"Propuesta de un plan de capacitación dirigido al personal del Consejo Superior de Salud Pública orientado al fortalecimiento del clima organizacional"**. Romero Calixto, Otoniel. Marzo 2004. San Salvador, Centroamérica.
- **"Propuesta de Organización Administrativa y de un Sistema Contable para la Asociación de Desarrollo Comunal Divina Providencia ubicada en Las Marías, Los Apoyos, Santa Ana"**. Alabí Rodríguez, Ana Ruth y otros. Facultad Multidisciplinaria de Occidente. 2002

PÁGINAS WEB

- <http://www.sanjoseguayabal.isdem.gob.sv/alcaldia.htm>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-comercial.htm>
- <http://www.gestiopolis.com>

OTROS

- **"Propuesta de actividades productivas a implementar en el Centro Productivo NAO San José, Municipio de San José Guayabal"** Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador, octubre 2006.

REVISTAS

- **INSAFORP.** "Instrumentos para la Formación de los Responsables de la Capacitación".
- **INSAFORP.** "Fundamentos para la Supervisión y Asesoría Metodológica en acciones Participativas". San Salvador, El Salvador, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1.

MAPA DE EL SALVADOR



Fuente: www.who.int/sysmedia/pdf/countries/slv/pdf

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL



Fuente: www.foroguanaco.net/mapas/default.asp



Fuente: <http://sanjoseguayabal.isdem.gob.sv/alcaldia.htm>

ANEXO 2 .

LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

DECRETO N° 894.-

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

I.- Que de conformidad al Art. 7 incisos primero y segundo de la Constitución de la República, es obligación del Estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente;

II.- Que en el país operan asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos en el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas y que además permite destacar la importancia social que estas personas jurídicas realizan en el desarrollo económico y social del país;

III.- Que el Estado debe velar por la transparencia que en el manejo de sus fondos realicen estas entidades; ya que parte de ellos provienen del público, así como de sus donantes, evitándose de esta manera el cometimiento de infracciones a las leyes del país;

IV.- Que así mismo el Estado debe fomentar la participación de la sociedad civil, dentro de sus programas de desarrollo social para lograr eficiencia, manteniendo bajo su tutela las funciones normativas, de supervisión y fiscalización;

V.- Que es necesario la creación de un registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, a fin de contar con un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a dichas personas, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas;

VI.- Que en base a los Considerandos anteriores, es procedente dictar las disposiciones pertinentes que regulen la actividad y funciones de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro;

POR TANTO,

en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa del Presidente de la República por medio del Ministro del Interior,

DECRETA la siguiente:

LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Objeto de la ley

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Denominaciones de la ley

Art. 2.- En el texto de la presente ley, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, podrán ser denominadas como "asociaciones" y "fundaciones". El Registro de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro como "el Registro".

Capacidad

Art. 3.- La capacidad de las asociaciones y fundaciones deberá atenerse a lo que disponga la presente ley y las normas específicas que rijan sus actuaciones.

Lo anterior se entiende sin perjuicio de la facultad que tienen para la realización de todos los actos necesarios para el cumplimiento de sus fines, establecidos en su norma interna, siempre que no contraríen el orden público, la moral, la ley y las buenas costumbres.

Representación

Art. 4.- Las asociaciones y fundaciones serán representadas por las personas a quienes la ley o la norma interna confieran dicho carácter.

Los actos de sus representantes son válidos en cuanto no excedan de los límites de las atribuciones señaladas en la normativa que rige sus actuaciones. En cuanto excedan dichos límites, solo obligan personalmente al representante.

Responsabilidad

Art. 5.- Las asociaciones y fundaciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros, cuando éstos no excedieren las facultades que les fueren confiadas por la norma que las regula.

Las asociaciones y fundaciones no tendrán responsabilidad penal, pero serán civilmente responsables de los daños ocasionados por los delitos o faltas cometidos por sus administradores o miembros actuando a su nombre, en los términos señalados por la legislación penal.

Responsabilidad tributaria

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

Utilidad pública

Art. 7.- Las asociaciones y fundaciones podrán ser declaradas de utilidad pública, previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

La declaración de utilidad pública podrá ser revocada en cualquier momento, si los motivos por los cuales fue concedida llegaren a desaparecer.

Obligatoriedad de la norma interna

Art. 8.- La norma interna de las asociaciones y fundaciones tiene fuerza obligatoria sobre ellas y sus miembros están obligados a obedecerla bajo las sanciones que las mismas normas impongan.

Toda asociación y fundación tiene el derecho de establecer su régimen disciplinario interno y ejercerá éste, de conformidad a la ley y a su norma interna.

Fines no lucrativos

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

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

Exclusiones

Art. 10.- Las personas jurídicas sin fines de lucro y de derecho público no contenidas en esta ley, se regirán por lo dispuesto en las leyes especiales que regulan su creación y funcionamiento.

Las Iglesias quedan expresamente excluidas de la aplicación de esta ley.

CAPITULO II

ASOCIACIONES

Concepto

Art. 11.- Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

Constitución

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

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

Administración

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

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

Derechos y obligaciones de los miembros

Art. 14.- Los estatutos de las asociaciones establecerán también los derechos y obligaciones de los miembros dentro de la entidad y las condiciones de afiliación de nuevos miembros y la pérdida de tal calidad.

La calidad de miembro no puede enajenarse, transferirse ni es hereditaria, ni podrá cederse a otro el ejercicio de los derechos respectivos.

Los estatutos de la asociación serán obligatorios para los miembros que ingresen a la entidad con posterioridad a la aprobación de los mismos.

Registro de miembros o afiliados

Art. 15.- Las asociaciones deberán llevar un Libro de Registro de sus Miembros o Afiliados, en el que se consignará la clase o categoría de miembros, nombre, profesión u oficio, domicilio, nacionalidad, fecha de ingreso y retiro de los mismos, el cual será autorizado por el Registro. Tales libros podrán ser consultados por cualquiera de sus miembros en todo momento. Fuera de este caso, solo estarán sujetos a las prácticas de diligencias ordenadas por autoridad competente.

Los miembros de una asociación deberán ser incluidos en el Libro de Registro de Miembros o Afiliados, desde el momento de su ingreso a la entidad.

Los estatutos deberán contener disposiciones que hagan efectivas las normas contenidas en este artículo.

Modificación de los estatutos

Art. 16.- Los estatutos de las asociaciones establecerán también el procedimiento de reforma de los mismos.

La reforma de los estatutos se hará constar en escritura pública.

Federaciones y confederaciones

Art. 17.- Las federaciones y confederaciones son asociaciones y serán los estatutos de estas entidades los que determinarán la relación de unas con respecto a las otras.

CAPITULO III

FUNDACIONES

Concepto

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

Constitución

Art. 19.- Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán.

Dirección

Art. 20.- Las fundaciones serán administradas por la persona o por el organismo colegiado que disponga el fundador.

Las fundaciones no podrán tener membresía ni obligar a sus integrantes al pago de cuotas para el incremento de su patrimonio.

Normas relativas a los administradores

Art. 21.- Los administradores de una fundación tienen la facultad de administrar y disponer del patrimonio de la misma en los términos que establezcan las leyes y los estatutos de la entidad.

El ejercicio del cargo de administrador requiere de la aceptación del mismo. Se considerará que el designado ha aceptado el cargo por el hecho de realizar las funciones que se le encomienden en los estatutos o participar en las deliberaciones y votaciones de los organismos de dirección.

Si los designados se negaren expresamente a ocupar el cargo, renunciaren o las personas naturales o jurídicas encargadas de nombrar a los administradores se negaren a hacerlo, el fundador podrá sustituirlos libremente o lo harán los demás administradores de conformidad a lo que dispongan los estatutos. En el caso de que hubiere fallecido el fundador y hayan sido disueltas las personas jurídicas que concurrieron a constituir la fundación, se procederá como lo estipulan los Arts. 24 y 25 de esta ley.

Se entenderá que las personas naturales o jurídicas encargadas de designar a los administradores se niegan a hacerlo, cuando dejaren transcurrir tres meses a partir de la fecha en que debieran hacer la nominación, sin realizar tal designación.

Cuando la administración se encomiende a un organismo colegiado, el número de los integrantes del mismo no podrá ser inferior o superior al establecido por el fundador en los estatutos, salvo que éstos dispusieren otra cosa. En el caso de que el fundador dispusiere el nombramiento de administradores por una persona jurídica y ésta fuere disuelta, el organismo de administración estará en la obligación de modificar los estatutos para sustituir a los faltantes, de conformidad al procedimiento señalado en los Arts. 24 y 25 de esta ley.

Aportaciones de bienes a la fundación

Art. 22.- La aportación de bienes a una fundación es indispensable para la constitución de la misma.

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

Estatutos de las fundaciones

Art. 23.- Los estatutos dictados por el fundador constituyen la normativa que regirá a la fundación y deberán contener los requisitos señalados en el Art. 28 de esta ley.

Si la fundación fuere constituida por testamento, las disposiciones contenidas en los estatutos que el fundador fallecido hubiere dictado tendrán el valor de estipulaciones testamentarias.

Si la fundación fuere establecida por una o varias personas jurídicas, los estatutos se considerarán perpetuos a pesar de la disolución de alguna entidad fundadora.

Modificación de los estatutos

Art. 24.- El fundador podrá modificar en todo momento los estatutos de la fundación. También podrá estipular en los estatutos la facultad del organismo directivo de hacer modificaciones, señalando los límites de éste.

La modificación de los estatutos deberá hacerse constar en escritura pública.

Si el fundador fuere una persona natural que hubiere fallecido o fueren personas jurídicas que hubieran sido disueltas y los estatutos no contemplaren la posibilidad de su modificación, los miembros del organismo directivo podrán reformar dichos estatutos, previa autorización judicial.

En tal caso, la modificación de los estatutos procederá únicamente por causa grave, que impida la realización de los fines de la entidad previstos por el fundador.

El Fiscal General de la República representará los intereses de los fundadores que hayan fallecido o de las entidades fundadores que hayan sido disueltas.

Procedimiento para modificación de estatutos

Art. 25.- En el caso previsto en el artículo anterior, la decisión de modificar los estatutos será tomada por unanimidad de los miembros del organismo directivo, si los estatutos no previeren otra modalidad.

Los interesados en la modificación de los estatutos de una fundación acudirán al Juez competente en materia civil solicitando la autorización para hacer la modificación, exponiéndole las razones en que basan su solicitud y presentándole la constancia de la resolución del organismo directivo a que se refiere el inciso anterior. Recibida la misma, el Juez mandará oír al Fiscal General de la República por el término de ocho días hábiles, para que se pronuncie sobre la procedencia de la reforma, y ordenará la publicación por una sola vez de un cartel en el Diario Oficial y por tres veces alternas en un periódico de circulación nacional, haciendo del conocimiento público las disposiciones estatutarias que se pretenden reformar, el proyecto de reformas y las razones que las motivan.

En el término de treinta días contados a partir de la última publicación, los descendientes o herederos de los fundadores, miembros de la persona jurídica extinguida o cualquier beneficiario de la fundación podrá oponerse a la modificación. También podrá oponerse a ella el Procurador General de la República.

Transcurrido el término indicado, si no hubiere oposición, el Juez fallará accediendo o denegando lo solicitado, sin más trámite. Si el Fiscal General de la República o cualquiera de las personas indicadas en el inciso anterior se opusieren a la modificación de los estatutos, el Juez abrirá la causa a pruebas por el término de ocho días, en la que los diferentes interesados manifestarán las razones que fundamenten sus pretensiones y aportarán las pruebas que consideren pertinentes.

Transcurrido el término de pruebas, el Juez correrá traslado a los interesados en la modificación de los estatutos y a los opositores por el término de tres días hábiles a cada uno y pasados que fueren resolverá sobre la autorización de la modificación.

El Juez procurará que prevalezca la voluntad del fundador, en lo que sea posible.

Ejecutoriada que sea la sentencia favorable a la modificación de los estatutos, los miembros del organismo directivo procederán al otorgamiento de la respectiva escritura pública.

CAPITULO IV

REGIMEN JURIDICO INTERNO

Personalidad jurídica

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

Prueba de la existencia y representación legal

Art. 27.- La existencia de las asociaciones y fundaciones se comprobará con el testimonio de la escritura pública de constitución, debidamente inscrita en el Registro.

Los administradores y representantes legales de una asociación o fundación comprobarán su calidad con el testimonio de la escritura de constitución de la entidad y de modificación en su caso y con la certificación del punto de acta en que conste su nombramiento o elección, debidamente inscrito en el Registro.

Estatutos

Art. 28.- Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley.

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

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

Aquellos a quienes los Estatutos irrogaren perjuicios, podrán recurrir ante el Ministerio del Interior, para que en lo que perjudicaren a terceros se corrijan; y aún después de aprobados les quedará expedito las acciones judiciales correspondientes contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos Estatutos les haya resultado o pueda resultarles.

Denominación

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

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

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

Domicilio

Art. 30.- El domicilio de una asociación o fundación se fijará de acuerdo al municipio que señalen sus estatutos, sin perjuicio de desarrollar sus actividades en todo el territorio nacional.

Límites a los administradores

Art. 31.- Los administradores de una asociación o fundación, no podrán disponer del patrimonio de la entidad para fines particulares ni podrán contratar con la misma, salvo en el caso de las asociaciones, cuando los estatutos dispongan que determinado contrato sea autorizado por una asamblea general.

Los administradores no podrán participar en las deliberaciones de asuntos que sean de interés personal o de sus socios comerciales o profesionales, sus cónyuges o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, ni tomar parte en las votaciones sobre dichos asuntos.

Decisiones de la administración y su prueba.

Art. 32.- Las decisiones de los organismos de administración deberán hacerse constar en actas asentadas en los libros autorizados por la Dirección General del Registro y se probarán con la certificación de los puntos de acta correspondientes, extendidos de la manera estipulada en los estatutos.

Responsabilidad penal

Art. 33.- Los administradores, representantes y miembros de las asociaciones y fundaciones responderán personalmente por infracciones cometidas a los estatutos y a las leyes, actuando en nombre de las entidades que representen.

Cuando la infracción a la ley constituya delito o falta, se estará a lo dispuesto en la legislación penal.

CAPITULO V

PATRIMONIO

Normas generales sobre el patrimonio

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

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

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

Administración del patrimonio

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

Fondos obtenidos por llamamientos públicos

Art. 36.- Cuando las asociaciones o fundaciones, soliciten fondos de personas que no sean miembros de las mismas por medio de llamamientos públicos para la realización de obras de beneficencia o utilidad general, deberán informar de ello a la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda para efectos de control fiscal.

La Dirección General de Impuestos Internos establecerá los mecanismos necesarios para la comprobación de que tales fondos han sido donados efectivamente a la entidad y para fiscalizar su correcto uso.

No podrá alegarse exención o deducción de impuestos a los ingresos de capital o de bienes hechas a asociaciones o fundaciones, si éstas no han cumplido previamente con la obligación señalada en el inciso primero de este artículo. Los fondos percibidos por las entidades infractoras estarán sujetos al pago de los impuestos sobre ingresos que las leyes tributarias establecen.

Normas sobre la adquisición de bienes

Art. 37.- Las asociaciones y fundaciones tienen facultades para adquirir a cualquier título y administrar toda clase de bienes muebles e inmuebles, sin más limitaciones que las establecidas en el Art. 108 de la Constitución de la República y sus propios estatutos.

Asimismo, podrán transferir libremente dichos bienes por todos los medios del derecho común. Los bienes inmuebles sólo podrán ser enajenados a título oneroso, salvo que sean donados a entidades que tengan fines de utilidad pública o de beneficencia; tal finalidad será calificada previamente por la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda y en su resolución autorizará el otorgamiento de la donación.

Límites a la adquisición de bienes inmuebles

Art. 38.- De conformidad a lo estipulado por el Art. 108 de la Constitución de la República, las asociaciones y fundaciones sólo podrán adquirir los bienes inmuebles que necesiten para destinarlos al cumplimiento inmediato y directo de sus fines.

No se entenderá que dichos bienes se destinan para fines distintos a los de la entidad, cuando sean explotados para la obtención de fondos que se reinviertan en los fines de la misma.

Si las asociaciones y fundaciones llegaren a adquirir bienes que no son indispensables para la realización de sus fines o los que tuvieren en su poder dejaren de tener tal finalidad, las entidades propietarias estarán obligadas a enajenarlas a título oneroso en los dos años siguientes a la fecha de su adquisición o de aquélla en que dejaren de prestar la utilidad mencionada.

Venta forzosa de bienes inmuebles

Art. 39.- Cuando se hubiere vencido el término señalado en el inciso último del artículo anterior y la entidad no hubiere enajenado el inmueble que no es indispensable para la realización de sus fines, el Fiscal General de la República tendrá facultades para promover la venta forzosa ante el Juez competente en materia civil, al sólo tener conocimiento de ello por cualquier medio.

La venta forzosa se hará en subasta pública de conformidad al Capítulo IV Título III Libro Segundo del Código de Procedimientos Civiles, en lo que fuere aplicable.

Obligación de llevar contabilidad formal

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

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

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

Vigilancia

Art. 41.- Las asociaciones y fundaciones contarán con los organismos de vigilancia de la administración del patrimonio que señalen sus estatutos.

En todo caso, los miembros y fundadores tendrán siempre la facultad de exigir a los administradores de estas entidades informes de su actuación y situación patrimonial. Si tales informes no son rendidos en un plazo prudencial, los interesados podrán acudir a la vía judicial.

Los auditores de las entidades sujetas a esta ley, están obligados en caso de que notaren cualquier irregularidad en la administración del patrimonio de la entidad que auditen, a hacerla saber por escrito a sus miembros en Asamblea General, para que resuelvan sobre el caso y a la Corte de Cuentas de la República si manejen fondos públicos.

Fiscalización del Estado

Art. 42.- Las asociaciones y fundaciones que manejen fondos provenientes del Estado, también estarán fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, según su competencia.

Competencia de la Fiscalía General de la República

Art. 43.- La Fiscalía General de la República, a petición de parte o de oficio ordenará la investigación de alguna asociación o fundación, a efecto de defender los intereses del Estado y de la sociedad y promover la acción de la justicia en defensa de la legalidad, en los casos siguientes:

- a) Cuando exista una manifiesta y evidente incongruencia entre los objetivos y fines consignados en los estatutos y las actividades desarrolladas por las entidades;
- b) Cuando haya elementos de prueba suficientes sobre desvío de fondos de la entidad;
- c) Por servir la entidad como medio para eludir la ley o las obligaciones particulares de sus miembros o dirigentes; y
- d) En todos aquellos casos que sean constitutivos de delitos o faltas.

CAPITULO VI

PERSONAS JURIDICAS EXTRANJERAS

Principio general

Art. 44.- Las personas jurídicas de derecho privado no lucrativas constituidas de conformidad a la ley extranjera, tienen en El Salvador los mismos derechos que las personas jurídicas salvadoreñas.

Las asociaciones y fundaciones extranjeras que deseen realizar actos en El Salvador o quieran establecer agencias, filiales, sucursales u oficinas, deberán inscribirse en el Registro. De igual manera, deberán inscribir los documentos de modificación de estatutos, los relativos a su situación financiera y la nómina de representantes legales.

Patrimonio

Art. 45.- La entidad extranjera deberá disponer en el país de un patrimonio suficiente para la actividad que desarrollará.

Domicilio

Art. 46.- Las asociaciones y fundaciones extranjeras que operen en el país, se considerarán domiciliadas en el lugar en que establezcan su oficina principal.

Protesta Legal

Art. 47.- La entidad extranjera en su solicitud deberá protestar su sumisión a las leyes, tribunales y autoridades de la República en relación con los actos y contratos que haya de celebrar en territorio salvadoreño o que debieren de surtir efectos en el mismo.

Las asociaciones y fundaciones extranjeras deberán abstenerse de participar en actividades políticas.

Representación legal

Art. 48.- Las personas jurídicas a que se refiere el artículo anterior, deberán contar con un representante legal acreditado en el país, que designarán de conformidad a sus normas internas.

Solicitud de inscripción

Art. 49.- El representante legal deberá presentar solicitud de inscripción al Registro, acompañado de los documentos que señala el Art. 50.

Documentación

Art. 50.- La entidad extranjera solicitante deberá presentar la documentación autorizada para comprobar:

- a) Que la entidad está legalmente constituida de acuerdo a las leyes del país de origen;
- b) Que de acuerdo a la ley de dicho país y a los estatutos que rigen la entidad, puede acordar la creación de sucursales, filiales, agencias u oficinas en países extranjeros;
- c) Que la decisión de operar en El Salvador, haya sido adoptada válidamente;
- d) Que se compromete a mantener permanentemente en la República de El Salvador cuando menos, un representante con facultades amplias y suficientes para realizar todos los actos que deban celebrarse y surtir efecto en el territorio nacional;
- e) Que la entidad principal responda dentro y fuera del país por los actos y contratos que se suscriban en la República.
- f) Acreditar la nómina del personal extranjero que permanecerá en el país; y
- g) Señalar la dirección de sus oficinas principales en el país y la dirección permanente en el extranjero.

Para comprobar que todos los fines de la entidad extranjera son lícitos conforme a la legislación salvadoreña y que no son contrarios a la ley, a la moral, al orden público y buenas costumbres, el solicitante deberá presentar las escrituras de constitución o modificación de la entidad o de los estatutos debidamente inscritos o copia auténtica de ellos, o en su defecto certificación literal de la inscripción de tales documentos en el correspondiente registro de su país de origen, debidamente autenticados de conformidad al Art. 261 del Código de Procedimientos Civiles.

Las entidades extranjeras, sus sucursales o agencias, que a la fecha de entrar en vigencia esta ley se encuentren operando en el país, dispondrán del plazo de tres meses para cumplir con las obligaciones que la misma les impone.

Procedimiento de inscripción

Art. 51.- La asociación o fundación extranjera presentará la solicitud de autorización por escrito acompañada de la documentación a que se refiere el artículo anterior, ante la Dirección General del Registro, quien examinará la documentación y su contenido para establecer el cumplimiento de los requisitos legales, pudiendo hacer las observaciones pertinentes, dentro del plazo de quince días hábiles de recibida la solicitud, las cuales deberán ser subsanadas por el peticionario.

Transcurrido el plazo que se señala en el inciso anterior si no se advirtieren observaciones o si estas hubieren sido subsanadas, el Director General del Registro emitirá la resolución respectiva.

Si fuere favorable el Ministerio del Interior dentro del plazo de ocho días hábiles, emitirá el acuerdo correspondiente indicando la autorización de funcionamiento legal y la actividad a que se dedicará la entidad extranjera en el país, así como la orden de inscripción en el Registro de Asociaciones y Fundaciones.

Si la resolución fuere negativa, el interesado podrá interponer dentro de los tres días hábiles siguientes a la notificación respectiva, recurso de revisión para ante el Ministerio del Interior, el cual deberá resolverlo dentro del plazo de quince días hábiles. Dicha resolución no admitirá recurso.

Presunción de Derecho y Suspensión de la Autorización

Art. 52.- Se presume de derecho que las asociaciones o fundaciones extranjeras realizan actividades en El Salvador, cuando tengan promotores o agentes dependientes en la República y por lo tanto, deberán cumplir los requisitos exigidos por esta ley.

Asimismo, el Ministerio del Interior podrá ordenar suspender la autorización para funcionar a las entidades extranjeras, cuando realicen actividades que infrinjan esta ley o cuando hubieren ocasionado graves perjuicios a terceros o al Estado, previa investigación y comprobación de la infracción.

El Ministerio del Interior iniciará expediente y mandará oír al representante legal o apoderado de la entidad, por el término de tres días hábiles a efecto de que justifique su actuación, transcurrido dicho plazo, con o sin contestación, abrirá el proceso a pruebas por el término de quince días contados a partir de la notificación respectiva.

Concluido el término anterior y no habiendo otras diligencias que practicar, se pronunciará resolución dentro de los treinta días hábiles siguientes.

El interesado podrá interponer recurso de reconsideración para ante el Ministerio del Interior dentro de los tres días hábiles contados a partir de la notificación y deberá resolverse dentro de los ocho días hábiles siguientes.

Inscripción de poderes

Art. 53.- Los poderes de representación de la entidad extranjera, deberán inscribirse en el Registro. De igual manera deberá inscribirse la modificación o revocatoria de los mismos.

Inscripción de Convenios de Cooperación Internacional

Art. 54.- Las entidades extranjeras que operen en el país en base a convenios de Cooperación Internacional debidamente ratificados se registrarán de acuerdo a los términos del convenio, el cual se presentará al Registro únicamente para efectos de obtener la inscripción respectiva.

Cancelación de la inscripción

Art. 55.- Las asociaciones y fundaciones extranjeras que hayan sido disueltas o liquidadas de acuerdo a sus leyes de origen y que hubieren operado legalmente en nuestro país, su representante acreditado deberá comunicarlo por escrito al Registro para efectos de la cancelación de la inscripción correspondiente.

CAPITULO VII

REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES

Creación del Registro de Asociaciones y Fundaciones

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

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

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

Domicilio del Registro

Art. 57.- El Registro tendrá su domicilio en la ciudad de San Salvador, pero además, podrá establecer dependencias en cualquier lugar de la República.

Materias del Registro

Art. 58.- En el Registro se inscribirán:

- 1) Las asociaciones y fundaciones nacionales y extranjeras legalmente autorizadas para funcionar en el país;
- 2) Las credenciales o documentos en que conste el nombramiento de sus representantes, dirigentes, administradores y nómina de miembros de la entidad; y
- 3) Todos los actos o documentos sujetos por la ley a dicha formalidad.

Los documentos sujetos a registro deberán ser presentados dentro de los quince días siguientes a su formalización.

Publicidad del Registro

Art. 59.- El Registro será público y podrá ser consultado por cualquier persona.

Director General

Art. 60.- El Registro estará a cargo de un Director General nombrado por el Ministro del Interior. El Director General será responsable de la conducción de todos los aspectos administrativos y jurídicos del Registro.

Requisitos para ser Director General

Art. 61.- Para ser Director General se requiere:

- 1.- Ser mayor de treinta años de edad;
- 2.- Estar autorizado para el ejercicio de la Abogacía y el Notariado y contar por lo menos con tres años en el ejercicio de esta última función; y
- 3.- Ser de moralidad y competencia notorias.

Prohibiciones al Director General

Art. 62.- El Director General no podrá ejercer la procuración ni autorizar instrumentos sujetos a inscripción en el Registro.

Funciones del Director General

Art. 63.- Corresponden al Director General las funciones siguientes:

- 1.- La inscripción de las asociaciones y fundaciones, nacionales y extranjeras a que se refiere la presente ley;
- 2.- La inscripción de los estatutos, de credenciales en las que conste la personería de representantes, dirigentes, administradores y la nómina de miembros;
- 3.- la autorización de los libros correspondientes; y
- 4.- Las demás que señale la ley.

Reconocimiento y existencia de la personalidad jurídica

Art. 64.- La personalidad y existencia jurídica de las asociaciones y fundaciones constituidas de acuerdo a esta ley, se adquiere mediante la inscripción del instrumento constitutivo de la entidad en el Registro, previo Acuerdo Ejecutivo para el caso de las asociaciones y por Decreto Ejecutivo para las fundaciones.

Trámite registral

Art. 65.- Para efectos de inscripción de la entidad en el Registro, la persona interesada que según los Estatutos ostentará la representación legal de la misma, presentará solicitud escrita dirigida al Director General del Registro, acompañada de los siguientes documentos:

- a) Dos Testimonios de la Escritura Matriz de Constitución de la asociación o fundación de que se trate, en que consten además la aprobación de los Estatutos, la elección de la primera Junta Directiva u organismo directivo de la misma, acompañada de tres copias;
- b) Tres copias de los Estatutos con separación de artículos;

- c) Constancia de la nómina de personas que integran la entidad, consignando su nacionalidad y el documento de identificación de cada uno;
- d) Certificación del Acta de elección de los miembros de la Junta Directiva o Consejo o Comité, en su caso; y
- e) Los libros en los cuales se asentarán las Actas de Asamblea General, de la Junta Directiva y el registro de sus miembros, y además también los libros del registro contable.

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

Los interesados deberán enmendar las observaciones dentro de los cuarenta y cinco días hábiles siguientes.

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

Cumplido el plazo señalado en el inciso anterior y la autoridad correspondiente no emitiera resolución quedarán automáticamente aprobados sus estatutos. Y sin más trámite ni diligencia, se inscribirá la asociación o fundación de que se trate y se mandará a publicar los referidos estatutos en el Diario Oficial.

Al pie de todo documento inscrito se pondrá una razón que exprese el Número de Acuerdo Ejecutivo o Decreto Ejecutivo, en su caso, número de registro y fecha en que fue asentada. La razón será autorizada por el Director General del Registro.

Igual procedimiento se aplicará, en lo pertinente para las reformas de los estatutos aprobados, salvo en el caso establecido por el Art. 24 de esta ley.

Efectos del Registro

Art. 66.- La existencia de las personas jurídicas sujetas a esta ley se probará con el instrumento debidamente inscrito o con la certificación del mismo extendida por el Director General.

Actos anteriores al Registro

Art. 67.- Todos los actos anteriores a la obtención del reconocimiento de la personalidad jurídica serán válidos y la responsabilidad será solidaria entre las personas que los acordaron y ejecutaron.

Obligación de actualización de la información

Art. 68.- Es obligación de las asociaciones y fundaciones inscritas en el Registro actualizar la información registral.

Arancel del Registro

Art. 69.- Por el registro de documentos y todos los servicios que preste el Registro, se cancelará la suma de trescientos colones, por cada inscripción que se hará por medio de mandamiento, dichos ingresos pasarán a formar parte del Fondo General de la Nación.

Resolución de Conflictos

Art. 70.- Los documentos o solicitudes que planteen ante el Registro, divergencias o controversias, serán devueltos a los interesados, haciendo constar dicha situación, para que éstos diriman sus divergencias o controversias ante el Juez competente en materia civil en juicio sumario.

Si transcurridos quince días hábiles después de la devolución a que se refiere el inciso anterior, los interesados en la oposición no comprobaren que han presentado la demanda correspondiente, se procederá a la inscripción según corresponda en derecho, a solicitud de los interesados.

CAPITULO VIII

DISOLUCION Y LIQUIDACION

Causales de disolución de las asociaciones

Art. 71.- Las asociaciones se disolverán por las siguientes causas:

- a) Por la voluntad de sus miembros, manifestada dentro del máximo organismo de decisión, especialmente convocado al efecto, con el número de votos favorables exigido por sus estatutos. De no haberse contemplado un mínimo de votos en los estatutos, se tomará la decisión con el voto favorable de los dos tercios de los miembros legalmente inscritos en el Registro;
- b) Por haberse reducido el número de miembros por debajo del límite establecido en los estatutos o a una sola persona, de no haberse contemplado límite mínimo de miembros, si tal situación se prolonga por más de un año a partir del conocimiento del Director General del Registro;
- c) Por el vencimiento de su plazo; y
- d) Por el cumplimiento de sus fines o imposibilidad manifiesta de realizarlos.

Causales de disolución de las fundaciones

Art. 72.- Las fundaciones se disolverán por las siguientes causas:

- a) Por la voluntad de sus fundadores, adoptada de la manera prescrita en sus estatutos o por la decisión de dos terceras partes de los fundadores, en caso de no contemplarse en sus estatutos un número mínimo de votos para tal caso;
- b) Por el vencimiento de su plazo;
- c) Por el cumplimiento de sus fines o imposibilidad manifiesta de realizarlos; y
- d) Por la reducción o destrucción de su patrimonio destinado a su mantenimiento.

Procedimiento de disolución voluntaria de las asociaciones y fundaciones

Art. 73.- Una vez adoptado el acuerdo de disolución voluntaria de la entidad, se procederá a otorgar la correspondiente escritura pública de disolución, la cual deberá ser inscrita en el Registro.

En la escritura pública de disolución deberá nombrarse liquidadores y señalarse sus facultades.

Disolución judicial

Art. 74.- Las asociaciones y fundaciones serán disueltas por resolución judicial cuando se compruebe que realizan actividades ilícitas, de lucro directo, contrarias a la moral, la seguridad y el orden público o mal manejo de los fondos y bienes de la entidad, con perjuicio grave e irreparable a terceros o al Estado.

Procedimiento de disolución judicial

Art. 75.- Cuando existiere causal de disolución y la entidad no procediere de manera voluntaria, la acción de disolución podrá ser iniciada ante juez competente en materia civil a petición de cualquier interesado.

Asimismo, el Fiscal General de la República, de oficio o a petición de cualquier autoridad pública, al igual que el Ministerio del Interior, tendrán capacidad para promover la acción de disolución de una asociación o fundación, cuando ocurrieren cualquiera de las causales de disolución judicial de las mismas.

Esta acción se tramitará en juicio sumario.

El particular que demande la disolución de la entidad deberá comprobar su interés, como requisito de admisión de la demanda. En caso de no poder demostrar su calidad de interesado, se establecerá sumariamente en incidente previo.

La calidad de asociado o de fundador constituye legítimo interés.

La certificación de la sentencia ejecutoriada que declare la disolución, deberá inscribirse en el Registro.

Dentro del plazo de treinta días después de ejecutoriada la sentencia, el Juez competente procederá de oficio a nombrar liquidadores y a señalarles sus facultades. La certificación del nombramiento de los liquidadores deberá inscribirse en el Registro.

Efectos de la disolución

Art. 76.- La entidad disuelta conservará su personalidad jurídica sólo para efectos de la liquidación. Durante este período, la asociación o fundación deberá agregar a su denominación las palabras "en liquidación".

Plazo para la liquidación

Art. 77.- El nombramiento de los liquidadores deberá establecer un plazo máximo para proceder a la liquidación, el cual en ningún caso podrá exceder de dos años.

Facultades de los liquidadores

Art. 78.- A partir de la aceptación y juramentación del cargo, los liquidadores tendrán la representación legal y la administración de la entidad y responderán personalmente por los actos que ejecuten cuando excedan los límites de su cargo.

Los liquidadores tendrán las siguientes facultades:

- a) Concluir las actividades que hubiesen quedado pendientes al momento de la disolución;
- b) Efectuar los cobros y los pagos de créditos a cargo de la entidad debidamente comprobados;

- c) Traspasar los bienes remanentes a quienes corresponda de conformidad a los estatutos;
- d) Elaborar y someter a la aprobación de los miembros o fundadores de la entidad el Balance Final e inscribirlo en el Registro; y
- e) Otorgar la escritura de liquidación e inscribirla en el Registro.

En caso de disolución judicial los liquidadores rendirán un informe al Juez competente, en el cual detallarán su gestión y someterán a su aprobación el Balance Final, a fin de que se aprueben y se ordene mediante resolución judicial la cancelación de la personalidad jurídica e inscripciones respectivas en el Registro.

Para el adecuado ejercicio de su función, los liquidadores tendrán acceso a todos los libros y documentos de la entidad.

Procedimiento de liquidación

Art. 79.- La liquidación se realizará con arreglo a las normas establecidas en los estatutos y en su defecto, de conformidad con los acuerdos tomados legalmente para tal efecto.

En todo caso, los miembros de la asociación o los fundadores tendrán derecho a vigilar la correcta aplicación del procedimiento y de los actos de los liquidadores.

Concluida la liquidación, se otorgará la correspondiente escritura pública, la cual deberá ser inscrita en el Registro, previo Acuerdo Ejecutivo en el caso de las asociaciones o Decreto Ejecutivo para el caso de las fundaciones, para la cancelación del asiento respectivo.

Finiquito de la Corte de Cuentas de la República

Art. 80.- En caso de tratarse de la disolución y liquidación de entidades que hayan manejado fondos del Estado, será necesario contar con el finiquito de la Corte de Cuentas de la República para que se apruebe legalmente la liquidación y el otorgamiento de la Escritura Pública de Liquidación.

Destino de los bienes

Art. 81.- Al ser liquidada una asociación o fundación, el remanente de los bienes se transferirá a las personas o instituciones que señalen los estatutos. Para tales efectos, deberá consignarse claramente en los mismos las personas o instituciones a quienes se destinarán los bienes remanentes o definir el mecanismo por el cual deberá hacerse la designación.

Los bienes remanentes de una asociación no podrán ser distribuidos de manera tal que representen un beneficio económico directo o indirecto a sus miembros. En caso de fundaciones, el fundador o los fundadores pueden decidir el destino de tales bienes, para actividades análogas a las de la fundación en liquidación.

Si no se hubiere previsto este caso o no fuere posible realizarlo, dichos bienes pasarán a ser propiedad del Estado y corresponderá al Organismo Ejecutivo asignarlos al Ministerio o Unidad Primaria de Organización correspondiente para asegurar la utilización de los bienes dentro de los fines análogos que la entidad debía perseguir.

Nulidad

Art. 82.- Será nula cualquier disposición o resolución que establezca que el patrimonio de las asociaciones y fundaciones se distribuirá entre sus administradores o miembros en caso de disolución.

CAPITULO IX

INFRACCIONES, SANCIONES, RECURSOS Y PROCEDIMIENTOS

Infracciones

Art. 83.- Las infracciones cometidas por las asociaciones y fundaciones, sus dirigentes o administradores, para los efectos de esta ley, son las siguientes:

- a) No llevar contabilidad formal en los casos establecidos por la Ley y no aplicar las normas de contabilidad establecidas;
- b) No presentar al Registro los Balances Generales y Estados de Pérdidas y Ganancias debidamente dictaminados por Auditor;
- c) No presentar la nómina de los representantes y administradores, incluidos los gerentes o empleados con facultades de representación, dentro del plazo legal o no informar sobre sus remociones;
- d) Alterar maliciosamente los valores y contenido de los estados financieros e inventarios;
- e) Suministrar datos falsos al Registro;
- f) No comparecer, sin causa justificada, a las citaciones que les hiciere el Director General del Registro;
- g) No enviar o no presentar los datos que les sean solicitados por la Dirección General del Registro;
- h) No efectuar las inscripciones en el Registro cuando la ley lo establezca; e
- i) No cumplir con las demás obligaciones que les imponen las leyes y reglamentos relativas a sus actividades.

Sanciones

Art. 84.- La Dirección General del Registro sancionará las infracciones a que se refiere el artículo anterior, con multa que oscilará entre la cantidad de quinientos hasta diez mil colones.

El pago de la multa no exime al responsable del cumplimiento de sus obligaciones.

La imposición de las sanciones se establecerá en el Reglamento respectivo.

Pago de las multas

Art. 85.- El pago de las multas deberá hacerse efectivo dentro de los treinta días contados a partir de su notificación, en la Colecturía correspondiente, previa extensión del mandamiento de ingreso por la Dirección General del Registro.

Cobro de la multa por la vía judicial

Art. 86.- Si el infractor no realizare el pago de la multa dentro del plazo señalado, el Director General del Registro certificará el adeudo y lo remitirá a la Fiscalía General de la República, para que proceda inmediatamente a efectuar el cobro por la vía judicial.

Recurso de Revocatoria

Art. 87.- Si el infractor no estuviere de acuerdo con la resolución que imponga la sanción, podrá pedir, dentro del término de tres días hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación, que se revoque la resolución pronunciada.

La Dirección General del Registro resolverá dentro del término de los tres días hábiles siguientes de haberse solicitado la revocatoria.

Recurso de Apelación

Art. 88.- Sin perjuicio de la revocatoria a que se refiere el artículo que antecede, el infractor podrá interponer recurso de apelación, para ante el Ministro del Interior, dentro del plazo de tres días hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación de la resolución que declare sin lugar la revocatoria a que se refiere el artículo anterior.

El recurso deberá presentarse ante la Dirección del Registro y admitido, remitirá las diligencias al Ministro del Interior, previa notificación de las partes.

Recibidas las diligencias por el Ministro del Interior, concederá audiencia por tres días hábiles al recurrente y evacuada o no, podrá abrirse a pruebas por el término de ocho días hábiles.

En todo caso el Ministro del Interior, dentro de los quince días hábiles siguientes, pronunciará la resolución que a derecho corresponda y devolverá el expediente a la Dirección General del Registro con certificación de la resolución dictada.

La certificación de esta resolución tendrá fuerza ejecutiva.

Recurso de Hecho

Art. 89.- Negada la apelación, debiendo haberse admitido, podrá el apelante presentarse ante el Ministro del Interior dentro de tres días contados desde el siguiente al de la notificación de la negativa, pidiendo que se le admita el recurso de hecho.

El Ministro del Interior mandará librar, dentro del tercer día, provisión a la Dirección General del Registro para que remita las diligencias, salvo que de la simple lectura de la solicitud apareciere la ilegalidad de la alzada.

Si la negativa de la apelación hubiere sido cierta la Dirección General del Registro remitirá las diligencias dentro del tercer día, y si fuere falsa la negativa, bastará con que lo informe así.

Introducidos los autos, el Ministro del Interior resolverá, dentro de los tres días siguientes, que siendo ilegal la alzada, se devuelvan las diligencias a la Dirección General del Registro, para que lleve adelante sus providencias y si juzgare haber sido denegada indebidamente la apelación dará trámite al recurso conforme al Art. 88 de esta ley.

CAPITULO X

DISPOSICIONES GENERALES, TRANSITORIAS,

Y VIGENCIA

Procedimientos en segunda instancia

Art. 90.- Los procedimientos en segunda instancia y en los recursos extraordinarios, serán los mismos que se han establecido en el Libro III del Código de Procedimientos Civiles y en la Ley de Casación en su caso.

Obligación notarial

Art. 91.- Todo notario ante quien se otorgue una escritura sujeta a inscripción de conformidad a esta ley, deberá advertir a los otorgantes la obligación en que están de registrarla, los efectos del registro y las sanciones impuestas por la falta del mismo.

Derechos adquiridos de las personas jurídicas existentes

Art. 92.- Las disposiciones de esta ley se entienden, sin perjuicio de los derechos adquiridos por las personas jurídicas existentes antes de la vigencia de la misma.

Entidades aprobadas como corporaciones y fundaciones de utilidad pública

Art. 93.- Las personas jurídicas privadas sin fines de lucro que antes de la vigencia de esta ley fueron aprobadas, con carácter de corporación de utilidad pública y las asociaciones de membresía que antes de dicha vigencia fueron aprobadas con el carácter de fundaciones de utilidad pública, quedarán sujetas al régimen de las asociaciones.

Personalidad jurídica para las Iglesias

Art. 94.- No obstante lo dispuesto en esta ley, las disposiciones del Título XXX del Libro Primero del Código Civil, se continuarán aplicando única y exclusivamente para el reconocimiento de la personalidad jurídica de las Iglesias.

Bienes raíces propiedad del Estado situado en territorio extranjero

Art. 95.- En lo que respecta a enajenación de bienes raíces, propiedad del Estado situados en territorio extranjero se procederá a lo dispuesto en la adición al Art. 552 del Código Civil, según Decreto Legislativo No. 208 de fecha 21 de junio de 1979, publicado en el Diario Oficial No. 132, Tomo 264 de fecha 17 de julio del mismo año.

Aplicación preferente

Art. 96.- La presente ley por su carácter especial prevalecerá sobre las demás que la contraríen.

Plazo para reformar estatutos

Art. 97.- Las asociaciones y fundaciones constituidas antes de la vigencia de la presente ley, dispondrán de un período de hasta seis meses contados a partir de esa vigencia para reformar y armonizar sus Estatutos de acuerdo al contenido de la misma.

Reglamento

Art. 98.- El Presidente de la República, en un plazo no mayor de noventa días, contados a partir de la vigencia de esta ley, deberá decretar el Reglamento respectivo.

Vigencia

Art. 99.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALON AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los veintiún días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y seis.

MERCEDES GLORIA SALGUERO GROSS

PRESIDENTA

ANA GUADALUPE MARTINEZ MENENDEZ ALFONSO ARISTIDES ALVARENGA

VICEPRESIDENTA VICEPRESIDENTE

JOSE RAFAEL MACHUCA ZELAYA JULIO ANTONIO GAMERO QUINTANILLA

VICEPRESIDENTE VICEPRESIDENTE

JOSE EDUARDO SANCHO CASTAÑEDA GUSTAVO ROGELIO SALINAS OLMEDO

SECRETARIO SECRETARIO

CARMEN ELENA CALDERON DE ESCALON WALTER RENE ARAUJO MORALES

SECRETARIA SECRETARIO

RENE MARIO FIGUEROA FIGUEROA

SECRETARIO

CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los veintisiete días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y seis.

PUBLIQUESE,

ARMANDO CALDERON SOL,

Presidente de la República.

Mario Acosta Oertel,

Ministro del Interior.

D. O. N° 238

Tomo N° 333

Fecha: 17 de diciembre de 1996.

PRORROGAS:

D.L. N° 994, 10 DE ABRIL DE 1997,

D.O. N° 71, T. 335, 22 DE ABRIL de 1997.

D.L. N° 35, 26 DE JUNIO DE 1997,

ANEXO 3.

Código Municipal

Decreto Legislativo N° 274 de la fecha 31 de enero de 1986.

Titulo IX

De la Participación Ciudadana y de la Transparencia.

Capitulo II

De las Asociaciones Comunales

En los artículos, se establece:

Artículo 118. Los habitantes de las comunidades en los barrios, colonias, cantones y caseríos, podrán constituir asociaciones comunales para participar organizadamente en el estudio, análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de la comunidad, así como en la elaboración e impulso de soluciones y proyectos de beneficio para la misma. Además, las asociaciones podrán participar en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y en cualquiera otra que fuere legal y provechoso a la comunidad.

Artículo 119. Las asociaciones comunales, tendrán personalidad jurídica otorgada por el Concejo respectivo.

Artículo 120. Las asociaciones comunales se constituirán con no menos de veinticinco miembros de la comunidad, mediante acto constitutivo celebrado ante el Alcalde o funcionarios y empleados delegados para tal efecto, el cual se asentará en un acta. Además deberán elaborar sus propios estatutos que contendrán disposiciones relativas al nombre de la asociación, su carácter democrático, domicilio, territorio, objeto, administración, órganos directivos y sus atribuciones, quórum reglamentario, derechos y obligaciones de la asociación, normas de control, fiscalización interna, modificación de estatutos y todas las demás disposiciones necesarias para su funcionamiento. La constitución y aprobación de estatutos se hará en Asamblea General Extraordinaria especialmente convocada al efecto.

Artículo 123. Los Municipios deberán propiciar la incorporación de los ciudadanos en las asociaciones comunales y su participación organizada a través de las mismas.

De igual manera a través de las asociaciones deberán propiciar el apoyo y participación en los programas estatales y municipales de beneficio general o comunal.

Artículo 125. El Concejo podrá requerir la cooperación comunal mediante la incorporación de personas o de representantes de la comunidad en:

- a. Comisiones asesoras permanentes o especiales del propio Concejo;
- b. Comisiones o Juntas de carácter administrativo a las cuales se les encomienden gestiones específicas de orden material, cultural, cívico, moral y otras;
- c. Cualesquiera otra forma de organización o colaboración comunal.

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



La presente encuesta esta dirigida a los Jefes de Familia que hacen uso de los negocios ubicados en la Asociación de Desarrollo Comunal Nuevo Asentamiento Organizado San José del municipio de San José Guayabal del departamento de Cuscatlan, con el objetivo de recolectar información referente a los servicios ofrecidos en dicha comunidad.

Es importante aclarar que la información recolectada será utilizada con fines académicos, por lo que se manejará de forma confidencial.

Lea cuidadosamente y responda según su criterio.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE FAMILIA

I. Datos Generales

A. Sexo

Masculino Femenino

B. Edad

- 20 - 25
- 26 - 30
- 31 - 35
- Más de 36

C. Nivel de estudio

- Educación básica
- Educación media
- Bachillerato
- Técnico
- Otros Especifique: _____

D. Lugar de Trabajo

- Público
- Privado
- Independiente
- Otros Especifique: _____

II. Datos de Contenido

1. ¿Conoce los diferentes negocios de la comunidad?

Si No

2. ¿Hace uso de los servicios ofrecidos por los negocios ubicados en la comunidad?

Si No

3. ¿Por qué hace uso de ellos?

Precios Ubicación

Calidad Otros

Especifique: _____

4. ¿Cuál de los siguientes servicios utiliza?

Guardería Restaurante Todos los anteriores

Mini súper Panadería

5. ¿Con qué frecuencia hace uso de ellos?

Diario Semanal Mensual

6. ¿Considera usted que los negocios están ubicados adecuadamente?

Si No

7. ¿Queda usted satisfecho con el servicio que recibe?

Si No

8. Las personas que le atienden

Son amables y corteses Si No

Le atienden rápidamente Si No

9. ¿Cómo calificaría los servicios proporcionados por los negocios?

Muy bueno Bueno Regular Deficiente

10. De las siguientes opciones, ¿Cuáles recomendaría usted para ofrecer un buen servicio?

Capacitación a los empleados en atención al cliente y en cada área relacionada a su desempeño

Que se habilite buzón de sugerencias

Otros

Especifique: _____

11. ¿Cree que los negocios establecidos en su comunidad son los que usted necesita?

Si No

¿Por qué?

12. ¿Considera usted que los precios de los productos y servicios ofrecidos en cada negocio se encuentran al alcance de su bolsillo?

Si No

¿Por qué?

13. ¿Cómo calificaría el aseo dentro de los negocios que usted visita?

Muy bueno Bueno Regular Deficiente

14. Como consumidor, ¿Cree usted que le ofrecen productos y servicios de buena calidad?

Si No

¿Por qué?

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

Nombre del encuestador : _____

Fecha : _____

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ, DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL EN EL DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN.

Cargo: Síndico

1. Si se nos ha dado a conocer la visión y los objetivos, pero la Misión no.
2. En la capacitación les dieron a conocer los objetivos.
3. Si
4. Como orientar a la comunidad, trabajo en grupo.
5. Una vez por semana, dos horas.
6. Si, para poder expresarse con los demás.
7. Presidente y Vicepresidente
8. Existen ocasiones que no opinan porque no les conceden la oportunidad de expresarse
9. Si se toman en cuenta las opiniones de los usuarios
10. El 50% si y el 50% no, porque no se respetan los reglamentos de convivencia.
11. Es buena y el Alcalde se reúne con la Junta Directiva una vez al mes.

Cargo: Presidente

1. Si
2. No
3. Si
4. Promoción social, trabajo en equipo, manejo de conflictos, lideres, entre otros.
5. Hace 6 meses se recibió la última capacitación.
6. No, porque una capacitación no ayudaría al buen funcionamiento de los negocios y de la comunidad en si.
7. Entre todos tomamos una decisión
8. Si les damos oportunidad de expresarse
9. Claro que se necesita obtener suficiente información para la solución de problemas concernientes a los negocios y la comunidad.
10. Si, se reúnen para tomar decisiones
11. Si, pero los empleados de los negocios necesitan capacitación de servicio al cliente, ya que ellos hacen que las personas se alejen, y busquen otros lugares para comprar.
12. Es muy estrecha, se depende mucho de la presencia del Alcalde y de la alcaldía misma, ya que la Junta Directiva es la que da el visto bueno, pero la alcaldía da su aprobación.

Cargo: Vocal

1. No
2. No
3. Si
4. Trabajo en equipo, convivencia comunitaria.
5. Hace 6 meses se recibió la ultima capacitación
6. Si, una capacitación ayudaría a mejorar tanto los negocios como el desarrollo de la comunidad.
7. Entre todos tomamos una decisión, pero el ultimo que tiene la palabra es el presidente.
8. Se encuentran ocasiones en las que las personas no pueden expresar sus opiniones o sugerencias por motivos de agenda o problemas que llevan mucho tiempo en discusión, que a la vez llegan a un acuerdo pero no se ven los resultados.
9. Si se necesita tener mucha información para poder tomar una decisión a favor de los demás.
10. Si se toman en cuenta porque ayuda al beneficio de la comunidad y de los negocios.
11. Si contribuyen en gran medida porque apoyan al desarrollo de estos.
12. Si tenemos mucha relación con la alcaldía, ya que ellos son los que aprueban las decisiones que se toman en la Junta Directiva.

Cargo: Vocal

1. No tienen Misión y Visión; Objetivos si tiene.
2. No los conoce.
3. Sí.
4. Relaciones Humanas, Como llevarse bien con los vecinos, Como mantener aseado; impartida por el FISDL. Como actuar y mantener un negocio, impartida por INSAFORP.
5. Cuatro veces al mes, todas fueron impartidas al mismo tiempo. Hace seis meses terminaron.
6. Sí, la orientan como llevar situaciones y qué debe hacer.
7. El presidente toma decisiones.
8. Solo al presidente.
9. Sí, es bastante activo.
10. Sí, acatan rápidamente.
11. Sí, venden bastante.
12. Sólo con el Presidente, pero en las reuniones toman en cuenta sus opiniones.

Cargo: Pro tesorero.

1. Solo Objetivos.
2. Si se lo han dado a cada persona.
3. Sí.
4. Como llevarse bien con los vecinos, impartida por el FISDL, pero no hay práctica, nunca se reúnen todos.
5. Hace seis meses que recibieron capacitación.
6. Sí, orientándonos.
7. El Presidente únicamente toma decisiones
8. Sanciones del reglamento de convivencia.
9. Hace falta mayor información.
10. Sí, se evalúan las ideas.
11. No, hay mucha envidia y no hay unión.
12. Sí, apoya en todo momento, también aporta su voto en la Toma de Decisiones.

Cargo: Secretario.

1. Visión y Objetivos.
2. En reuniones y en la Capacitación. .
3. Sí.
4. Trabajo en grupo, Convivencia, Como mantener un negocio; impartidas por INSAFORP y la Unión Europea.
5. Todas las capacitaciones fueron impartidas al mismo tiempo, hace seis meses que las recibíó.
6. Sí, es una guía para solventar problemas.
7. La mitad más uno.
8. Se reúnen con las personas y tratan de solucionar el problema.
9. No, considero que se necesita información de todas las partes involucradas.
10. Sí, para poder convivir en armonía.
11. Si, considero que lo suficiente.
12. Sólo con el Presidente.

Cargo: Secretario de Actas

1. Visión y Objetivos.
2. En Capacitación y en reuniones generales.
3. Sí.
4. Como orientar a la comunidad. Como trabajar en grupo y convivir con los demás, impartidas por la Unión Europea.
5. Dos horas, una vez por semana. Hace seis meses que recibió capacitación.
6. Sí, para organizarse y expresarse.
7. Cinco más uno.
8. Se reúnen con las personas involucradas.
9. No, debe haber más comunicación entre todos, a veces no me han dejado opinar.
10. Sí, para tener una sociedad sana y en armonía.
11. Un 50% sí. Algunas personas si respetan las reglas de convivencia pero todavía hay falta de comunicación.
12. Buena relación, el Alcalde se reúne mensualmente con la Junta.

Cargo: Vicepresidente

1. Bueno, más o menos, es en sí sacar adelante los habitantes de aquí, ver en prosperidad, trabajo y darles empleo es lo básico.
2. Si en reuniones hechas cada 15 días en asamblea.
3. Si.
4. Capacitación empresarial impartida por INSAFORD.
5. Duró un mes aproximadamente.
6. Si, porque nos ayuda a como opinar cada uno para un bien a la comunidad.
7. Bueno, todos empezando por el Presidente hasta terminar..., todos.
8. Comentarlos con todos los de la Junta Directiva y buscar soluciones.
9. Supongo que si porque entre todos colaboramos, discutimos el problema.
10. Si, nos ayuda a darlo a conocer pues y no decir que uno mismo ha opinado.
11. Si, porque sin ellos no creo que se lleven a cabo.
12. Bueno, como Junta Directiva la Alcaldía nos apoya pues en cada momento que lo necesitamos, viene propiamente el alcalde y nos ayuda ha hacer las reuniones por asamblea.

Cargo: Vocal

1. La visión..., la misión es darle un buen servicio a la comunidad, la visión es como mantener unidos a todos los habitantes del NAO, vivir en armonía, tranquilidad y están en los estatutos.
2. Si, por medio de reuniones con los habitantes de la comunidad.
3. Si.
4. En área de administración impartida por el FISDL, como administrar un negocio.
5. No, solamente es la única que he recibido.
6. Si, porque ahorita estamos fallando en como administrar la comunidad porque prácticamente no nos hemos estado reuniendo como Directiva pero no sabemos como tomar el cargo que tenemos.
7. Todos, todos opinamos, todos llegamos a un acuerdo.
8. Hasta el momento no hemos recibido ninguna queja pero al recibirla trabajamos en grupo, equipo y como Junta Directiva buscamos la solución de mejoramiento para ejecutarla.
9. Si.
10. Si los tomamos en cuenta, las discutimos entre todos los de la Junta Directiva, llegamos a un acuerdo; si nos conviene o no conviene, si nos parece o no nos parece y entre todos tomamos la decisión.
11. Si, porque últimamente tomamos una medida y la gente nos apoyó.
12. Es una relación excelente porque la Alcaldía nos ha apoyado bastante y en cualquier caso de emergencia contamos con el apoyo de la Alcaldía.

Cargo: Tesorero

1. Si, lo tenemos escrito. Tenemos un reglamento interno de la comunidad donde ahí también está lo que es la misión, la visión y los objetivos.
2. Si, en las reuniones.
3. Si.
4. En el área de cómo ser un buen líder, las cualidades que debe tener; también he recibido cursos así de forma independiente de INSAFORD.
5. No sé si aquí puedo combinar lo que he aprendido de mi trabajo..., de lo que estamos aquí he recibido como tres cursos de capacitación.
6. Definitivamente que si porque la capacitación es una herramienta muy importante que le ayuda a uno a como poder orientarse y la manera en que podemos tomar la mejor decisión siempre y cuando favorezca a la comunidad.
7. La propuesta de alguna iniciativa la puede dar cualquiera no necesariamente en Presidente, como le digo cualquiera puede dar la moción de una idea y con la mayoría calificada es como tomamos la decisión.
8. Primeramente ellos se la trasladan al comité encargado de eso, la guardería y cada uno de ellos tiene un comité y en el comité hay una directiva. Como primera instancia nos comunicarían a nosotros como Junta Directiva y nosotros veríamos como lo podríamos ayudar o nos podemos avocar a instancias como la Alcaldía.
9. Si, si es suficiente.
10. Si, definitivamente porque de ahí partimos nosotros para ver que es lo que anda fallando o en que no andamos tan bien o lo que ellos nos pueden sugerir, en que podemos mejorar, etc.
11. Si. Considero que contribuyen porque frecuentan todos los negocios y adquieren productos y servicios.
12. Una relación de trabajo muy cercana ya que ella nos colabora a nosotros.

Cargo: Vocal

1. Visión si hay, misión no. Para mi no hay misión. Objetivos si.
2. Si por reuniones generales.
3. Bueno, primeramente cuando comenzamos a trabajar acá. Nos vinieron a capacitar los de la Unión Europea.
4. En capacitación como orientar a la comunidad, como trabajar en grupos, como convivir con las demás personas, como llevarse con los vecinos.
5. La capacitación la recibíamos una vez por semana con duración de dos horas.
6. Claro que si. Para poder organizarse, para poder expresarse con los demás y saber bastante de lo que se contiene en las capacitaciones.
7. El Presidente y cuando no esta él, el Vicepresidente. Hay reuniones; somos once, cuan habemos cinco más uno.
8. Lo que hacemos es lo que nos reunimos, llamamos a las personas y platicamos con ellos para ver que decisión vamos a tomar. Depende que tipo de queja así tomamos la decisión nosotros.
9. Hmmm..., considero que debe haber un poquito más de comunicación entre todos porque a veces uno quiere con palabras que no entiende muy bien, entonces el Presidente talvez tiene algo más completo que decir y a uno lo dejan dudando.
10. Si claro, porque es bueno para que tengamos una sociedad sana y vivamos en armonía todos y que ellos estén contentos con nosotros.
11. Mire, en realidad talvez un cincuenta por ciento y un cincuenta por ciento no.
12. Es buena porque el alcalde se reúne con nosotros, con la comunidad y el nos da a conocer lo que viene y lo que esta por venir.



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ, DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ GUAYABAL EN EL DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN.

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Asociación?
2. ¿Se dan a conocer a la comunidad? ¿Por qué medio?
3. ¿Usted como miembro de la Junta Directiva, ¿Ha recibido capacitación?
Sí ____ No ____
4. Si su respuesta es positiva, explique en que área.
5. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?
6. ¿Considera que la capacitación contribuye a mejorar la Toma de Decisiones por parte de la Junta Directiva?
7. ¿Quién o quiénes toman las decisiones en la Junta Directiva?
8. Al recibir quejas por parte de los usuarios acerca de la atención que reciben en los negocios, ¿Qué acción ejecutan?
9. ¿Es suficiente la información que recibe para tomar una decisión?
10. ¿Toman en cuenta las sugerencias que proporcionan los usuarios?
Sí ____ No ____
¿Por qué?
11. ¿Considera que los usuarios contribuyen al desarrollo de cada uno de los negocios?
12. ¿Cuál es la relación de la Junta Directiva con la Alcaldía Municipal de San José Guayabal?



LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO
ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ

OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA A:

POR SU ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN EN LA CAPACITACIÓN:

“CALIDAD EN EL SERVICIO”

Dado en _____ a los _____ días del mes de _____ de _____

F. _____

Facilitador

F. _____

Participante



LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO
ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ

OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA A:

POR SU ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN EN LA CAPACITACIÓN:

“Servicio al cliente”

Dado en
_____ de _____ de _____

a los

F. _____
Facilitador

F. _____
Participante

LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL NUEVO
ASENTAMIENTO ORGANIZADO SAN JOSÉ

OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA A:

POR SU ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN EN LA CAPACITACIÓN:

“TOMA DE DECISIONES”

F. _____
Facilitador

F. _____
Participante