

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
CONTRIBUIR AL DESARROLLO Y MEJORA DEL
DESEMPEÑO DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS DE EL
SALVADOR**

PRESENTADO POR:

EZEQUIEL ISAÍAS NIETO CHÁVEZ

PARA OPTAR AL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, ENERO DE 2017

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR INTERINO :

LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

SECRETARIA GENERAL :

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO :

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR AL
DESARROLLO Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS IGLESIAS
CRISTIANAS DE EL SALVADOR**

Presentado por :

EZEQUIEL ISAÍAS NIETO CHÁVEZ

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. MARIO ERNESTO FERNÁNDEZ FLORES.

San Salvador, Diciembre de 2016.

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. MARIO ERNESTO FERNÁNDEZ FLORES.

AGRADECIMIENTOS

A Dios en primer lugar, por darme la fuerza para lograr llegar hasta el final de este difícil camino.

A mi Padre Eliseo Nieto, quien durante toda mi vida estuvo a mi lado ayudándome en todo lo que pudo; fue el quien me enseñó el valor y la importancia de la educación, el respeto y el amor a la familia.

A mi Madre María Evangelina, que siempre creyó en mí y me apoyo en mi búsqueda por alcanzar mi sueño de ser Ingeniero, sus palabras y consejos siempre me motivaron a seguir adelante.

A mi Suegro Lic. José Luis Martínez y suegra Ana Lilian, por mostrarme el apoyo incondicional en todas las áreas y por ser un pilar fundamental de mi vida.

A mis Hermanos Joaquín y Jonatán, porque desde su nacimiento a la fecha han sido mi mejor compañía, de quienes he recibido tantos buenos momentos.

A mi bella Esposa Jackeline Miladys, que desde que nos conocimos siempre ha estado a mi lado acompañándome en cada difícil etapa, que nunca ha dejado de creer en mí y que sin su invaluable ayuda difícilmente podría haber culminado este último peldaño.

A mis Hijas Georgina, Chelsea y Abigail, por ser el motor impulsor de mi vida, el que me hace sonreír aun en los momentos más difícil, quien me hace querer cada vez superarme para darle un mejor futuro.

A muchos hermanos y miembros de Iglesia Bethel ; Muchos que me apoyaron en el sentido de la oración, otros económicamente, y otros moralmente.

A mi asesor de tesis Ing. Mario Ernesto Fernández, por ser tan entregado en su labor docente, por haberme guiado durante todos estos meses con el fin de ayudarme a elaborar un trabajo digno de un ingeniero, sin sus conocimientos y energía positiva no habría podido lograrlo.

A los Ingenieros Jeannette de Pocasangre, Orlando Reyes y Georgeth Rodríguez, que fueron parte del jurado calificador que en cada entrega me mostraron todas aquellas oportunidades de mejorar mi trabajo, su conocimiento y objetividad fue clave para la consecución de la tesis.

A todos y cada uno de mis profesores, que me ayudaron a formarme como persona y como profesional.

A mis compañeros y amigos, que sin darse cuenta eran parte de mi proceso de formación y aprendizaje, a ellos les debo mucho conocimiento.

“El corazón humano genera muchos proyectos, pero al final prevalecen los designios del Señor.” Proverbios 19:21

Ezequiel Isaías Nieto Chávez

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
OBJETIVOS.	18
OBJETIVO GENERAL.....	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	18
ALCANCES Y LIMITANTES.....	19
ALCANCES.	19
LIMITACIONES.	19
IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	20
CONTRAPARTE.....	21
CAPITULO 1 MARCO DE REFERENCIA.....	22
1.1 MARCO CONCEPTUAL	22
1.1.1 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	22
1.2 MARCO TEORICO.....	54
1.2.1.- ANTECEDENTES E HISTORIA DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS	54
1.2.2.-DESCRIPCION ORGANIZATIVA, FUNCIONAL, ADMINISTRATIVA Y PROCEDIMENTAL DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS EN EL SALVADOR.	58
1.2.3.- ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL AREAS COMUNES DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS	
75	
1.3 MARCO LEGAL DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS EN EL SALVADOR.....	82
1.3.1.- GENERALIDADES.	82
1.3.2.- CONCEPTO DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO	83
1.3.3.- CONTROL Y SUPERVISIÓN ESTATAL	83
CAPITULO 2 “DIAGNOSTICO”	87
2.0 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
2.1.- METODOLOGÍA GENERAL	87
2.2.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	92
2.3.- TIPO DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR EN EL ESTUDIO	99
2.4.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS.....	103
2.5.- EVALUACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO	132

2.6 PRIORIZACION DE LOS PROCESOS DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS.....	154
2.7.- MAPA DE PROCESOS.....	176
2.8.-MÉTODOLOGIA DEL MODELADO DE PROCESOS.....	179
2.9.- VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS.....	193
2.10.- VALIDACIÓN DEL PROBLEMA.....	200
CAPITULO 3.0.- DISEÑO DE LA SOLUCIÓN.....	203
3.1.- CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN.....	203
3.1.1.- ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	203
3.1.2.- CONTENIDO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.....	206
3.2.- FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	212
3.2.1.-PROPUESTA DE LA MISIÓN PARA LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR	212
3.2.2.- PROPUESTA DE LA VISIÓN PARA LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR	214
3.2.3.- PROPUESTA DE VALORES INSTITUCIONALES PARA LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.....	216
3.2.4.- OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR....	217
3.3.- ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS.....	221
3.3.1.- REDISEÑO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.....	221
3.3.2.- CRITERIOS PARA EL REDISEÑO.....	221
3.3.3.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS CRÍTICOS:.....	223
3.3.4.- REDISEÑO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS CON IDEFO.....	244
3.3.5.- ARBOL DE PROCESOS.....	247
3.3.6.- VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS.....	258
3.4.- MANUALES ADMINISTRATIVOS PROPUESTOS.....	265
3.4.1.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	266
3.4.2.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	314
3.4.3.- MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES.....	335
3.4.4.- GUIA DE INDICADORES.....	398
3.4.5.- MANUAL DE SENSIBILIZACIÓN.....	415
3.4.6.- MANUAL DE MEJORA CONTINUA.....	454
3.4.7.- GUIA DE DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN.....	501

3.4.8.- MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	518
3.4.9.- SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.....	547
CAPITULO 4.0.- IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION POR PROCESOS.....	558
4.1.- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	558
4.1.1.-DESGLOSE DEL TRABAJO.....	558
4.2.2.- DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE LA EDT.....	559
4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ENTREGABLES.....	559
4.3.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	561
4.4.- MATRIZ DE PROCEDENCIA.....	564
4.5.- RECURSO DE CADA ACTIVIDAD.....	567
4.6.- COSTO POR ACTIVIDAD.....	568
4.6.1.- EDT DE COSTOS.....	572
4.7.- INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO.....	572
4.8.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO.....	574
4.9.- MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	576
CAPITULO 5.- EVALUACIONES DEL MODELO.....	581
5.1.- EVALUACION FINANCIERA.....	581
5.1.1.- INVERSIONES DEL PROYECTO.....	581
5.1.2.- CAPITAL DE TRABAJO.....	583
5.1.3.-FLUJO DE EFECTIVO.....	590
5.1.4.-PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	592
5.1.5.-FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA.....	596
5.1.6.-ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA.....	597
5.2.- EVALUACIONES ECONÓMICAS.....	597
5.2.1.-TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RENDIMIENTO.....	597
5.2.2.- VALOR ACTUAL NETO.....	598
5.2.3.- RELACIÓN BENEFICIO – COSTO (B/C).....	600
5.3.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	601
5.3.1.- ESCENARIO 1: POCO CRECIMIENTO EN LAS DONACIONES.....	602
5.3.2.- ESCENARIO 2: INCREMENTO EN LA TASA DE INFLACIÓN.....	604

5.4.- FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	607
5.5.- EVALUACIÓN SOCIAL.....	609
5.5.1.- PRINCIPALES BENEFICIARIOS	609
5.5.2.- IMPACTOS ORGANIZACIONALES.....	611
5.5.3.- IMPACTOS EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN HACIA EL USUARIO (MIEMBROS).....	620
5.6.- EVALUACIÓN DEL PROYECTO CON ENFOQUE DE GÉNERO	625
5.6.1.- METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO	626
5.6.2.- FASE DE DIAGNÓSTICO Y DISEÑO	627
5.6.3.- FASE DE EJECUCIÓN O IMPLANTACIÓN	629
5.6.4.- FASE DE EVALUACIÓN DE IMPACTO	629
5.6.5.- CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO	630
CONCLUSIONES.....	631
RECOMENDACIONES	633
GLOSARIO TECNICO.....	635
FUENTES DE INFORMACION.....	639
ANEXOS.....	641

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento (Margen de error 2.5-3%)	58
Tabla 2: Caracterización del proceso de membresía	120
Tabla 3: Caracterización del proceso formación de Discípulos.....	121
Tabla 4: Caracterización del proceso de Servicios.	122
Tabla 5: Caracterización del proceso de Planeación Estratégica.	124
Tabla 6: Caracterización del Proceso Planeación Financiera.	125
Tabla 7: Caracterización del Proceso Planeación Estratégica.	126
Tabla 8: Caracterización del Proceso Administrativo.....	127
Tabla 9: Caracterización del proceso Gestión de Talento Humano.	129
Tabla 10: Caracterización del proceso de mantenimiento y soporte de la iglesia.	130
Tabla 11: Caracterización del proceso Contabilidad.	131
Tabla 12: Escala de Likert.	135
Tabla 13: Rango de satisfacción del usuario.	135
Tabla 14: Tabulación de prueba piloto.....	137
Tabla 15: Resultados finales según las dimensiones.....	143
Tabla 16: Ponderación de brechas para el análisis de resultado de encuesta satisfacción de cliente.	144
Tabla 17: Análisis de pregunta abierta 22 a miembros.....	146
Tabla 18: Análisis de pregunta abierta 23 a miembros.....	147
Tabla 19: Análisis de pregunta abierta 28 a miembros.....	150
Tabla 20: Análisis de pregunta abierta 29 a miembros.....	151
Tabla 21: Procesos a Evaluar	158
Tabla 22: Escala de calificación en priorización.	162
Tabla 23: Criterios de priorización de procesos.	163
Tabla 24: Priorización mediante técnica de Pareto.	170
Tabla 25: Procesos priorizados para analizar.....	172
Tabla 26: Procesos a ser considerados en el Diseño.....	172
Tabla 27: Resumen de Análisis de Valor Agregado.....	199
Tabla 28: Elementos presentes en la misión actual de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador	214
Tabla 29: Elementos presentes en la visión actual de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador	216
Tabla 30: Matriz de Evaluación de los Procesos Críticos.....	228
Tabla 31: Análisis de subprocesos, procedimientos y productos.	231
Tabla 32: Caracterización del proceso de membresía	233
Tabla 33: Tabla – Caracterización del proceso Formación de Lideres	234
Tabla 34: Tabla – Caracterización del proceso Servicios.....	235
Tabla 35: Tabla – Caracterización del proceso Planeación Estratégica.....	236
Tabla 36: Tabla – Caracterización del proceso Planeación Financiera.....	237

Tabla 37: Tabla – Caracterización del proceso Administrativo.	238
Tabla 38: Tabla – Caracterización del proceso Gestión de Talento Humano.....	239
Tabla 39: Tabla – Caracterización del proceso de Mantenimiento y Soporte de la Iglesia.	241
Tabla 40: Tabla – Caracterización del proceso de Contabilidad.....	242
Tabla 41: Tabla – Caracterización del proceso de Promoción.	243
Tabla 42: Resumen de Análisis de Valor Agregado con procesos modificados.	264
Tabla 43: Comparativo de AVA Diagnostico y Diseño.....	265
Tabla 44: Descripción de las Actividades.	563
Tabla 45: Matriz de Procedencia de la Actividades.....	565
Tabla 46: Recursos de las Actividades.....	568
Tabla 47: Costo por Actividades.....	571
Tabla 48: Costo de Equipo a utilizar.	581
Tabla 49: Inversión en documentación.....	582
Tabla 50: Inversión en estudios previos.....	582
Tabla 51: Inversión en la implementación del proyecto.....	583
Tabla 52: Inversión Total del Proyecto.....	583
Tabla 53: Costos de capacitación inicial.....	585
Tabla 54: Costos de Capacitación a colaboradores.....	585
Tabla 55: Costos de insumos para capacitación a colaboradores.....	586
Tabla 56: Incremento de donaciones anuales	587
Tabla 57: Insumos para la puesta en Marcha	587
Tabla 58: Resumen de costos de capacitación y concientización.....	587
Tabla 59: Costos de administración de encuestas	588
Tabla 60: Costos de Energía Eléctrica.....	589
Tabla 61: Incremento en la Energía Eléctrica.....	589
Tabla 62: Costos de depreciación de equipo	590
Tabla 63: Costos de amortización	590
Tabla 64: Presupuesto de egresos del proyecto	591
Tabla 65: Costo por Servicio y Atenciones Anuales.	593
Tabla 66: Proyecciones de atenciones en los próximos 5 años.	594
Tabla 67: Ahorros al Año.....	595
Tabla 68: flujo de efectivo proyectado anual del proyecto.	596
Tabla 69: ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA	597
Tabla 70: flujos de efectivo del proyecto	599
Tabla 71: Flujo de efectivo proforma escenario 1	603
Tabla 72: Flujo de efectivo proforma escenario 2.	606
Tabla 73: Aumento en la cobertura del servicio	614
Tabla 74: Disminución del costo por servicio brindado	615
Tabla 75: Proyección de Atenciones para cinco años.	616
Tabla 76: Reducción de costos de Atenciones.	617

Tabla 77: Ponderación de elementos para mejorar imagen.....	618
Tabla 78: Aumento en las atenciones brindadas	620
Tabla 79: Escala de Evaluación de Enfoque de Género.	627
Tabla 80: Calificación final de Evaluación con enfoque de Género.	630

INDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: ¿Que es un Proceso?	25
Ilustración 2: Los Procesos en la Organización	26
Ilustración 3: Esquema de un mapa de procesos.....	27
Ilustración 4: Ciclo de Deming mejora continua.	48
Ilustración 5: Crecimiento general de la Iglesia Cristiana en El Salvador.....	58
Ilustración 6: Metodología de investigación en la etapa de diagnóstico para el trabajo de graduación.....	91
Ilustración 7: METODOLOGIA SERVQUAL	133
Ilustración 8: Flujo de satisfacción entre clientes.	138
Ilustración 9: Áreas a evaluar para definir el ISC del cliente interno	139
Ilustración 10: Resultados obtenidos para la evaluación de los servicios de las iglesias.....	142
Ilustración 11: Grafica de calificaciones de miembros.....	143
Ilustración 12: Brecha Ponderada.	145
Ilustración 13: Grafica de respuesta a pregunta abierta 22 a miembros	146
Ilustración 14: Resultados gráficos de pregunta abierta 23.	147
Ilustración 15: Análisis de la encuesta a clientes internos (trabajadores) de las Iglesias Cristianas. (Véase cuestionario SERVQUAL para empleados en Anexo 11).	148
Ilustración 16: Análisis gráfico de brechas	149
Ilustración 17: análisis de las preguntas abierta numero 28.	151
Ilustración 18: análisis de las preguntas abierta numero 29.	151
Ilustración 19: Metodología de Priorización de Procesos.....	155
Ilustración 20: Diagrama de Pareto para priorización de procesos.	171
Ilustración 21: Mapa de Procesos de las Iglesias.	178
Ilustración 22: Diagrama para la verificación de procesos con Valor Agregado.....	195
Ilustración 23: Análisis de valor agregado.....	199
Ilustración 24: DIAGRAMA CAUSA EFECTO	202
Ilustración 25: Problemática en Caja negra.	204
Ilustración 26: Contenido del Modelo de Gestión por procesos.	205
Ilustración 27: Componentes de la etapa despliegue de la Planificación y Estrategia.	208
Ilustración 28: Componentes de la etapa gestión y diseño de procesos.	209
Ilustración 29: Componentes de la etapa seguimiento y medición de procesos.	210
Ilustración 30: Diseño de un Modelo de Mejora Continua.....	210
Ilustración 31: Esquema del modelo de gestión a implementar	211
Ilustración 32: Valores Institucionales de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.....	217
Ilustración 33: Orden de las perspectivas del CMI para la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.	219
Ilustración 34: Análisis de las partes interesadas y temas de interés según las perspectivas del CMI en la IMBSS.....	220

Ilustración 35: Objetivos Estratégicos de la IMBSS	220
Ilustración 36: Procesos Críticos de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.....	221
Ilustración 37: Ejemplo de Árbol de Proceso con niveles.	246
Ilustración 38: Árbol de procesos rediseñado.....	247
Ilustración 39: Árbol de procesos Membresía.	248
Ilustración 40: Árbol de procesos Discipulado.	249
Ilustración 41: Resumen de Análisis de Valor Agregado.....	264
Ilustración 42: Mapa de Procesos Rediseñado.	272
Ilustración 43: Diagrama EDT del proyecto.....	559
Ilustración 44: Diagrama EDT de costos.....	572
Ilustración 45: Aumento en la cobertura del servicio	614
Ilustración 46: Aumento en la cobertura del servicio	620
Ilustración 47: Metodología de evaluación de enfoque de Género	627

INTRODUCCIÓN.

La Ingeniería Industrial nos ayuda a Contar con profesionales con conocimientos tanto técnicos como financieros para optimizar la gestión de la operación de plantas productivas y del área de servicios de empresas con el fin de obtener mayor calidad, productividad y flexibilidad en la dinámica de cambio del mundo moderno.

Está encargada de la programación, organización, puesta en marcha y control de los procesos productivos de la empresa. Realiza una evaluación técnica y económica de éstos y formula una predicción de su comportamiento.

Integrar los elementos que constituyen un sistema o un proceso: personas, tecnología, máquinas, equipos, materiales e información, para optimizar su rendimiento y calidad, reduciendo sus costos y respetando factores medioambientales, en un marco de desarrollo sustentable.

Desarrollar y evaluar proyectos de la más diversa naturaleza ya que cuenta con una formación tanto tecnológica como de gestión de empresas, que lo hace un experto en el diseño y manejo de procesos productivos y de negocios.

Aplicar la computación a las actividades de producción industrial y a los servicios de administración.

Entendido en métodos matemáticos de optimización de problemas y en la aplicación de estas técnicas a procesos industriales específicos, logísticos, de recursos humanos, ambientales y financieros.

Forma parte de equipos de trabajo junto a otros profesionales para tomar decisiones a nivel de la administración estratégica de la empresa y asesora técnicamente a los diferentes departamentos.

El Ingeniero Industrial nace de la necesidad de las industrias de optimizar los procesos de producción para elevar su rendimiento; y de parte del área de servicios, de la necesidad de sus ejecutivos de una asesoría para la toma de decisiones en áreas de su desempeño donde no cuentan con los conocimientos técnicos específicos del área.

El trabajo de un Ingeniero Industrial incluye la producción industrial, comercio, distribución, energía, salud, educación, servicios financieros, agroindustria, informática, transportes, etc.

El mundo de la administración de las empresas y organizaciones es tan complejo que ahora se necesitan expertos para descifrar tantas teorías. Y el trabajo del Ingeniero Industrial tiene su momento ya que él es un experto multidisciplinario.

Todas las empresas y organizaciones sea grande, mediana o pequeña, con o sin fines de lucro necesita de una buena administración y organización. La iglesia cristiana no es una excepción a esta regla. Aunque la iglesia no pertenece al mundo de los negocios, opera dentro de ese mundo. Sus miembros trabajan dentro del mundo de los negocios y son afectados por los mismos problemas que afectan a aquellas personas que no forman parte de la Iglesia de Jesucristo. La iglesia sufre los embates y los conflictos económicos. Ella afecta y es afectada por su ambiente social y cultural. También vive dentro de un ambiente de eterna competencia que la amenaza desde adentro y desde afuera. Existe competencia entre ministerios independientes y entre las denominadas instituciones para eclesíásticas como lo son los seminarios, institutos bíblicos, radios y televisión. Todas estas organizaciones compiten a fin de ganar miembros y acaparar fondos para su sostenimiento. Es aquí donde surge una pregunta ¿Cuáles podrán sobrevivir? Solamente las mas capacitadas.

La iglesia, para cumplir adecuadamente su cometido en este mundo, debe gestionarse como una empresa. La mayoría de las personas tienen la idea de que la iglesia administra solo dinero. Este es un sentimiento casi generalizado. Sin embargo es un gran error. La iglesia tiene la responsabilidad de administrar vidas y todo lo que ellas representan: lo que el miembro es, sabe y tiene, una o varias estructuras físicas (es necesario utilizar una adecuada Distribución en Planta), bienes materiales y recursos financieros, además es necesario crear u ordenar estructuras organizativas.

Existen otras profesiones que pudieran darnos una solución de como gestionar una iglesia, pero de acuerdo a lo dicho anteriormente la ingeniería Industrial es la que se apega más a la realidad de las Iglesias Cristianas.

Es por eso que actualmente se debe de hacer un esfuerzo para crear conciencia de la necesidad que existe de dirigir con excelencia la Iglesia cristiana y los ministerios del

Señor, y la Ingeniería Industrial es la más adecuada para poder ayudar a la Iglesia Cristiana en su compromiso con la sociedad, desarrollo, organización y administración, así como ha ayudado a las empresas y organización con o sin fines de lucro.

El presente documento contiene el estudio realizado para diagnosticar la situación actual que presenta las Iglesias Cristianas de El Salvador y que dicha información sirva como insumo principal para el diseño del Modelo de Gestión propuesto para las Iglesias Cristianas de El Salvador, el cual contiene una serie de manuales y guías de gestión los que se clasifican en tres grandes apartados, la gestión de los procesos que contiene el rediseño, estandarización y documentación de procesos así como la guía para la evaluación de la percepción de los usuarios. El segundo apartado es el de la gestión de indicadores, en el cual se propone una guía de indicadores de gestión para la medición y control del desempeño de la institución. Y finalmente se presenta la gestión de la mejora continua, la cual proporciona una guía para la mejora continua así como un manual para la sensibilización de las jefaturas, así como para la capacitación del personal. Seguidamente se procede a realizar las evaluaciones correspondientes para determinar el impacto que tendrá la inversión realizada y determinar la factibilidad del proyecto. La integración de las propuestas de solución proporcionan un Modelo de Gestión por Procesos idóneo para mejorar el servicio brindado por el centro y asegurar la calidad con la que se opera, obteniendo mejores resultados y usuarios más satisfechos.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

- Realizar un modelo de gestión por procesos que permita contribuir al desarrollo y ayude a la mejora del desempeño adecuado de las Iglesias Cristianas de El Salvador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico de la situación de oportunidad de las Iglesias Cristianas de El Salvador.
- Definir la problemática que servirá de base para el proceso de diseño de la solución mediante la utilización de técnicas y herramientas que contribuyan a dicho propósito.
- Diseñar una organización eficiente que ayuden al cumplimiento de las actividades de las iglesias Cristianas de El Salvador.
- Diseñar todos aquellos procesos y procedimientos, estableciendo pautas con las técnicas de ingeniería industrial adecuadas.
- Evaluar socialmente y económicamente, para determinar la viabilidad y factibilidad del Diseño del Modelo de Gestión A.
- Establecer los lineamientos para la implementación del Modelo de Gestión a fin de garantizar una gestión administrativa eficiente y el adecuado uso de los recursos el mismo, funcional en cualquier Iglesia Cristiana que lo requiera.

ALCANCES Y LIMITANTES

ALCANCES.

- A través de la investigación se establecerá una nueva área de campo de aplicación de la Ingeniería Industrial en las Iglesias Cristianas como lo es la Aplicación de un Modelo de Gestión por procesos.
- Debido a que una gran parte de pastores no están preparados académicamente, este análisis puede servir para poder aplicar a sus iglesias en general.
- Con el modelo de Gestión se puede mejorar la administración y organización de una Iglesia Cristiana.
- La Iglesia Ministerios Betania San Salvador es representativa a la mayoría de las iglesias, por lo cual al hacer un estudio sobre ella, se puede aplicar a cualquier otra iglesia Cristiana.

LIMITACIONES.

- El Estudio se enfocará en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.
- No existen estudios previos de los conocimientos de Ingeniería Industrial aplicados a una Iglesia Cristiana.
- No existe documentación específica de la profesión de Ingeniería Industrial aplicada a una Iglesia Cristiana.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La idea de realizar el proyecto “MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS DE EL SALVADOR” surge de la necesidad que tienen las IGLESIAS CRISTIANAS de realizar su trabajo de una manera “con excelencia” en la tarea de llevar el Evangelio de Jesús a todas las personas posibles de nuestro país.

Debido a que la mayoría de las Iglesia Cristiana para el desarrollo de sus actividades diarias por alcanzar el bienestar de la sociedad y que se presentan diversos tipos de obstáculos por razones las cuales están fuera del alcance de los dirigentes de dichas congregaciones, por no tener la capacidad intelectual suficiente debido a la falta de conocimientos de administración o no tener herramientas o insumos que le puedan ayudar a realizar su trabajo de una manera eficiente es necesario realizar este estudio.

Lo anterior hace mención a que en la Obra de Dios, hay personas que son llamadas y muchas de ellas no han tenido ningún tipo de capacitación o escuela para poder administrar una iglesia, muchos de los pastores solo han estudiado la parte espiritual basada en la biblia, pero no han estudiado ni siquiera un curso de administración u organización.

Por todo lo dicho es necesario realizar el proyecto “MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS DE EL SALVADOR”

CONTRAPARTE

La Iglesia MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR, esta situada sobre la 29 calle oriente una cuadra antes del INFRAMEN, el pastor general Dr. David Elías Ramos, con una membrecía de 2000 personas, reunidas en 3 cultos el día domingo. Con diferentes ministerios establecidos dentro y fuera de la Iglesia. Se trabaja en la zona norte de San Salvador a través de la fundación ACER (Asociación Cristiana El Renuevo) trabajando también en la promoción de los Derechos Humanos, la prevención del VIH-SIDA, Promoción de la justicia, y muchos programas ligados a la promoción de la vida y el desarrollo comunitario. La Iglesia tiene en Valle del Sol una panadería para la incorporación de los jóvenes a la vida productiva y sostenimiento para sus familias

La Iglesia MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR es la que será sujeto de estudio e investigación para realizar diagnóstico, diseño y evaluación social en el proyecto MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS DE EL SALVADOR.

CAPITULO 1 MARCO DE REFERENCIA.

1.1 MARCO CONCEPTUAL

1.1.1 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

1.1.1.1.- DEFINICIÓN DE PROCESO

La palabra proceso viene del latín “processus”, que significa avance y progreso.

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados, gráficamente como puede observarse en la Figura 1.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- ✓ La actividad tiene una misión o propósito claro.
- ✓ La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- ✓ La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- ✓ La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- ✓ Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

1.1.1.2.- MODELO DE GESTIÓN

El término modelo proviene del concepto italiano de “modelo”. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín “gesĭo” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

1.1.1.3.- DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- ✓ La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- ✓ El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- ✓ Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- ✓ Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- ✓ Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- ✓ Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor
- ✓ Las ventajas de este enfoque son las siguientes:
- ✓ Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- ✓ Muestra cómo se crea valor en la organización
- ✓ Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- ✓ Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.



Ilustración 1: ¿Que es un Proceso?

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas, como puede observarse en la Figura 2.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc.), como ilustra el siguiente gráfico. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no

significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del propietario, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

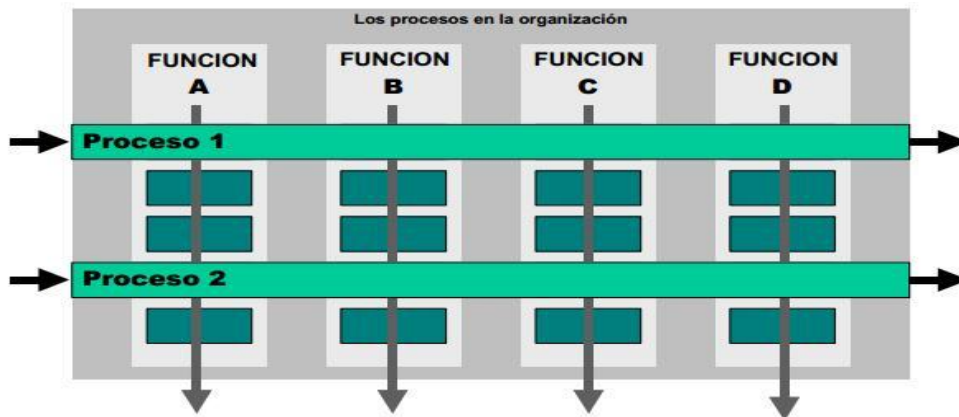


Ilustración 2: Los Procesos en la Organización

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización.

La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección

parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final).

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

EL MAPA DE PROCESOS

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como puede observarse en la Figura 3.

1 Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).

2 Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

3 Procesos de soporte. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...).

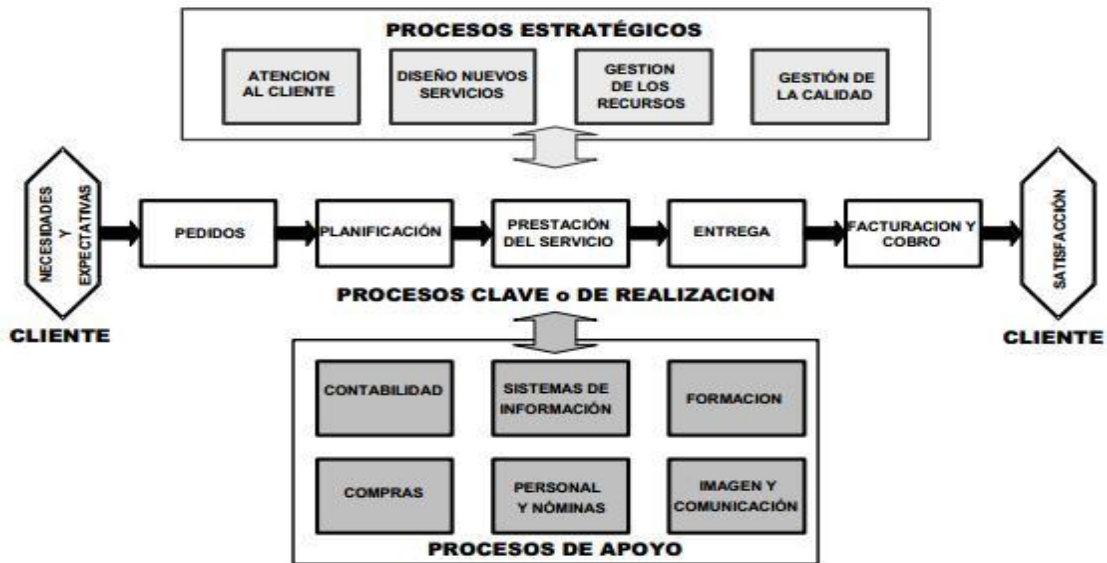


Ilustración 3 1: Ejemplo de Mapa de Procesos

LA MEJORA DE PROCESOS

En resumen, los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

- ✓ Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
- ✓ Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
- ✓ Determinar los factores clave para la organización.
- ✓ Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
- ✓ Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
- ✓ Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- ✓ Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- ✓ Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- ✓ Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- ✓ Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

REQUISITOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

Apoyo de la Dirección.

Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente

Compromiso a largo plazo.

Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y... esto lleva tiempo.

Metodología disciplinada y unificada

Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario). Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación. Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

Centrarse en los procesos y éstos en los clientes.

Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, estos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.

FASES DE LA MEJORA DE PROCESOS

1ª Fase: Planificar

1. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
2. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.
3. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos.
4. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar. En particular, conviene determinar los beneficios que la aplicación del “benchmarking” puede aportar, en cuanto al conocimiento de prácticas adecuadas para obtener las mejoras de rendimiento necesarias.
5. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

2ª Fase: Ejecutar

6. Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

3ª Fase: Comprobar

7. Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.
8. Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

4ª Fase: Actuar

9. Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente).

10. Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.).

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS

Como elemento indispensable y previo a la implementación exitosa de la metodología se deberá lograr el compromiso efectivo de la dirección de la empresa como elemento rector de cualquier cambio y de los empleados como ejecutores directos y factor decisivo en la concreción del mejoramiento de los procesos.

Análisis externo e interno

En esta fase del procedimiento se procede por parte de la dirección de la empresa a investigar en términos generales que factores están influenciando sobre el accionar del sistema, identificando resultados, efectos de la gestión diaria , aquí se diferenciarán los resultados que son producto de elementos externos y los que son producto de elementos internos.

Esta fase será el punto de inicio de un análisis hacia dentro de los procesos de la empresa y permitirá al detallar en los problemas de cada proceso, producto de la aplicación de la metodología, identificar si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión empresarial.

Diagnóstico general de los procesos

a) Identificación de los procesos

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- ✓ El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.

- ✓ La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- ✓ Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.

La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

Priorización de los procesos

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora, se deberá estructurar una escala de prioridades de los procesos. Para ello se redactará el listado de procesos definitivos y se procederá a priorizar los mismos identificando los Procesos Claves.

Seleccionar los procesos

Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes se selecciona los más significativos tomando como referencia los procesos con más puntos según los resultados que ofrece la evaluación anterior. Como primer paso y de forma experimental se recomienda seleccionar de entre los procesos claves el que tenga más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo. Posteriormente y según la experiencia acumulada en este primero se abordaran todos los demás procesos claves hasta culminar en el rediseño o mejora de todos los demás procesos relevantes.

Delimitar el proceso seleccionado y los subprocesos que lo integran

Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Posteriormente tendremos que identificar: Los límites del mismo identificando las entradas y salidas, recogiendo los clientes y proveedores del proceso, así como aquellos otros procesos de la empresa que tienen alguna relación. Dentro de los procesos habrá que distinguir y documentar las actividades y subprocesos relacionados. Definir como los hacemos hoy relacionando los documentos existentes, con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

Identificar Objetivos

En esta fase se distinguen tres etapas diferentes que se describen a continuación:

Contraste con los Objetivos Estratégicos

Rescatar la matriz de objetivos estratégicos elaborada por la Dirección y analizar los impactos registrados por el Proceso Clave Seleccionado. Para cada Objetivo Estratégico el Equipo del Proceso debe llegar a concretar los requisitos del proceso relacionados con él. Se trata de desplegar Los Objetivo Estratégicos a través del proceso.

Contraste con las Necesidades De Los Clientes

Además del análisis anterior respecto a los Objetivos Estratégicos, El Equipo del Proceso se plantea la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, entendiendo como tales todas aquellas personas o entidades propias o ajenas a la empresa, que reciben alguna de las salidas del Proceso.

Para realizar esta labor, los miembros del Equipo preguntan directamente a los clientes acerca de sus necesidades y recogen sus respuestas.

Identificación de carencias.

Identificar la falta de subprocesos relacionado con los objetivos que deberá alcanzar el proceso dentro del sistema. Identificar la falta de indicadores que nos sirvan para evaluar la evolución del proceso Identificar la falta de procedimientos y documentos relacionados que nos van a servir para consolidar el funcionamiento del proceso.

Definir factores claves a medir (indicadores)

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- ✓ Poder interpretar lo que está ocurriendo
- ✓ Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- ✓ Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- ✓ Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

Establecer el patrón de comparación

Una vez definidos los medidores del nivel de excelencia funcional de los procesos que utilizan las empresas afines de mejor desempeño, se hace necesario establecer cuál es la tendencia deseable de su comportamiento, de forma tal que los procesos analizados puedan ser comparables con un patrón de excelencia funcional, constituyendo estos los estándares de comparación para evaluar los procesos.

Medir el desempeño del proceso.

En síntesis este método evalúa el conjunto de variables o medidores definidos para el proceso mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el patrón de excelencia, todo esto mediante un indicador sintético, el cual al ser calculado permite identificar en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los medidores y su tendencia deseada, lo cual posibilita definir problemas concretos en todas las dimensiones del proceso.

Evaluar y seleccionar alternativas de mejora.

Una vez identificados:

- ✓ Los objetivos básicos del proceso que faltan y que servirán para reforzar los objetivos estratégicos
- ✓ Las necesidades de los clientes del proceso que están sin cubrir
- ✓ Las carencias que el proceso presenta relacionadas con la falta de subprocesos, la falta de normas y procedimientos.
- ✓ Insuficiencias materiales.
- ✓ Problemas con los recursos humanos.

El Equipo del Proceso valora las posibles acciones a seguir para solucionar los problemas que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, teniendo en cuenta su factibilidad de aplicación y su impacto integral sobre todo el sistema, bajo estas condiciones elabora una propuesta de plan de mejoramiento con responsables y plazos con el objeto de definir y validar el cómo implantar el mejoramiento

Establecer el plan de mejoras

En esta fase se parte de los resultados de la anterior donde han quedado definidos los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso en forma individual y en forma ampliada sobre los objetivos estratégicos de la empresas y también las posibilidades reales de darle solución de forma viable para la empresa a corto plazo, por lo que se procede a definir un plan de mejoras del proceso definitivo con el mayor grado de detalle, donde se incluirán las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora y el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización

Ejecutar el plan de mejoras

En esta fase se pone en práctica el plan de mejoras anteriormente definido, la implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables, plazos para cada uno de los objetivos de mejoras propuestos

La fase implementación de las mejoras al proceso requiere que la Dirección apruebe el plan propuesto en interacción directa con todos los empleados

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes:

Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de las mejoras.

Dar la formación y adiestramiento necesarios

Escoger el momento adecuado

Supervisar y evaluar los resultados

El Responsable del equipo de mejoramiento impulsa la aplicación del Plan de Implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante la dirección de la empresa, máxima responsable del cumplimiento del plan de mejoras a los procesos.

1.1.1.4.- GENERALIDADES DEL DISEÑO

DEFINICION DE PALABRAS IMPORTANTES

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

Procedimiento: Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”.

Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de

información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización. Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- ✓ Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización. - Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- ✓ Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- ✓ Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- ✓ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- ✓ Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales - Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- ✓ Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones

- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- ✓ Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- ✓ Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- ✓ Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- ✓ Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- ✓ Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- ✓ Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
- ✓ Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.
- ✓ Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- ✓ En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- ✓ De Organización
- ✓ De Normas y Procedimientos
- ✓ De Puestos y funciones

1. MANUAL DE ORGANIZACION:

Es un Manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- ✓ Historia y Descripción de la Empresa
- ✓ Misión, visión y objetivos de la empresa
- ✓ Legislación o base legal
- ✓ Estructura de la organización (organigrama General)
- ✓ Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- ✓ Normas y políticas generales

2. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS:

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- ✓ Identificación del procedimiento
- ✓ Nombre
- ✓ Área de desempeño
- ✓ Codificación
- ✓ Descripción Genérica (objetivo)
- ✓ Normas generales
- ✓ Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- ✓ Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- ✓ Descripción de cada una de las actividades que lo integran

3. MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES:

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- ✓ Identificación del Puesto de Trabajo
- ✓ Nombre
- ✓ Área de desempeño
- ✓ Codificación
- ✓ Descripción Genérica (objetivo)
- ✓ Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- ✓ Diarias o frecuentes
- ✓ Semanales
- ✓ Quincenales
- ✓ Mensuales
- ✓ Trimestrales
- ✓ Semestrales
- ✓ Anuales
- ✓ Ocasionales o eventuales

- ✓ Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- ✓ Nivel académico
- ✓ Habilidades y destrezas
- ✓ Conocimientos técnicos y/o específicos

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- ✓ RECOPIACION DE INFORMACION
- ✓ INTERPRETACION Y DISEÑO DE LA INFORMACION
- ✓ ELABORACION DEL MANUAL
- ✓ APROBACION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

RECOPIACION DE INFORMACION:

La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

INTERPRETACION Y DISEÑO DE LA INFORMACION:

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa. La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

ELABORACION DEL MANUAL

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

APROBACION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

METODOLOGIA PARA PLASMAR MEJORAS DE PROCESOS Y DOCUMENTACION DE MANUALES (ASME – ANSI)

1. Definición y Utilidad

Los diagramas de flujo -también conocidos como flujogramas son "...una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual." Es decir, son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente.

Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras son la representación simbólica de los procedimientos administrativos.

Esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye en con el desarrollo de una mejor gestión institucional, en aspectos como:

- ✓ Muestran de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorecen su comprensión al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- ✓ Permiten identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.
- ✓ Facilitan a los funcionarios el análisis de los procedimientos, mostrando gráficamente quién proporciona insumos o recursos y a quién van dirigidos.
- ✓ Sirven como herramienta para capacitar a los nuevos funcionarios, y de apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda reemplazarlo.
- ✓ La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

4. Simbología

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación unívoca del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y escogencia de determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.

Frecuentemente los símbolos que se utilizan para el graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal. Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos Diagramas de flujo.

No obstante lo anterior, la simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y es escogida según criterio discrecional de cada institución. En este contexto, diversas organizaciones se han establecido diferentes tipos de simbologías para graficar diagramas de flujo, siendo las más reconocidas y utilizadas las siguientes:

American Society of Mechanical Engineers (ASME)

La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos –ASME por sus siglas en inglés, fue fundada en 1880 como una organización profesional sin fines de lucro que promueve el arte, la ciencia, la práctica de la ingeniería mecánica y multidisciplinaria y las ciencias relacionadas en todo el mundo. Los principales valores de ASME están arraigados en su misión de posibilitar a los profesionales de la ingeniería mecánica a que contribuyan al bienestar de la humanidad.

American National Standard Institute (ANSI)

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI por sus siglas en inglés- es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

CICLO DE LA GESTION DE MEJORA “PDCA” (MEJORA CONTINUA).

El ciclo de Deming, también conocido como círculo PDCA (de Edwards Deming, puede observarse en la Figura 5), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

Plan (Planificar)

Establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones para el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar, aunque sería mejor ya no tener que mejorar, o sea, hacerlo bien a la primera. Cuando sea posible conviene realizar pruebas según sea requerido, para probar los resultados.

- ✓ Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- ✓ Detallar las especificaciones de los resultados esperados
- ✓ Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados

Do

Es ejecutar el plan estratégico lo que contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución.

Check (Verificar)

Pasado un periodo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora.

Monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

Act (Actuar)

Con base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción:

Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.

Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos

Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos

Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.



Ilustración 4: Ciclo de Deming mejora continua.

La interpretación de este ciclo es muy sencilla: cuando se busca obtener algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo, después se procede a realizar las acciones planificadas (hacer), a continuación se comprueba qué tal se ha hecho (verificar) y finalmente se implementan los cambios pertinentes para no volver a incurrir en los mismos errores (actuar). Nuevamente se empieza el ciclo planificando su ejecución pero introduciendo las mejoras provenientes de la experiencia anterior.

INDICADORES

Los indicadores son mediciones de los logros y el cumplimiento de los objetivos de un determinado proceso y sirven como herramienta a los dueños de ese proceso para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio resultado de este. Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de los objetivos organizacionales.

Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

Razones por las cuales se debe de medir:

- ✓ Por qué la empresa debe tomar decisiones.

- ✓ Por qué se necesita conocer su eficiencia (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones como la mayoría de pymes ha trabajado hasta ahora).
- ✓ Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- ✓ Por qué se necesita mejorar en cada área o sub sistema de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- ✓ Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

El propósito de medir

- ✓ Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- ✓ Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- ✓ Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- ✓ Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- ✓ Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- ✓ Comunicar la estrategia.
- ✓ Comunicar las metas.
- ✓ Identificar problemas y oportunidades.
- ✓ Diagnosticar problemas.
- ✓ Entender procesos.
- ✓ Definir responsabilidades.
- ✓ Mejorar el control de la empresa.
- ✓ Identificar iniciativas y acciones necesarias.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

CONDICIONES BÁSICAS QUE DEBEN REUNIR LOS INDICADORES

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

VENTAJAS OBTENIDAS DEL REGISTRO DE LOS INDICADORES

1. PARA EL EQUIPO DE TRABAJO

- ✓ Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- ✓ Estimular y promover el trabajo en equipo.
- ✓ Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- ✓ Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

2. PARA EL NEGOCIO Y ACTIVIDADES:

- ✓ Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- ✓ Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué también se están logrando los objetivos propuestos.
- ✓ Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- ✓ Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos positivos.
- ✓ Contar con información que permita priorizar actividades basados en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

3. PARA LA ORGANIZACION:

- ✓ Disponer de información corporativa, que permita contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- ✓ Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- ✓ Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de la empresa con respecto al cumplimiento de su Misión y Objetivos.
- ✓ Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

EL MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico es la representación gráfica de los objetivos planificados para el logro de la estrategia o política de una entidad. En palabras simples, es un gráfico de la estrategia de la entidad para desarrollar su promesa de valor, es decir, aquellos compromisos que tácita o explícitamente adquiere con sus grupos de interés especialmente con sus usuarios, clientes o beneficiarios. Su propósito es generar una imagen común dentro de la organización que oriente los esfuerzos de los procesos, las áreas y los funcionarios.

1 Utilidad de los mapas estratégicos

Dado que en cualquier entidad se deben realizar ajustes periódicos en la orientación y objetivos estratégicos, así como en sus sistemas de gestión y de control interno para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, la relación coherente entre las

entidades y su entorno se torna prioritaria. Conseguir los resultados deseados requiere que los funcionarios entiendan la estrategia de gestión de sus empresas. Es en este sentido que el uso de los mapas estratégicos es clave para la comunicación, el mejoramiento continuo y el desarrollo exitoso del control interno.

En general, los mapas estratégicos

1. Mejoran la comunicación interna y externa: Para que la estrategia se aplique adecuadamente, esta debe ser accesible a todos los niveles de la organización y, en particular, a los funcionarios de control interno. “La estrategia no se puede aplicar si no se comprende y no se comprende, si no se puede describir”. Esta frase de Kaplan y Norton (1993) refleja la necesidad de difundir la estrategia a todos los niveles de la organización para mejorar la ejecución, uno de los aspectos más críticos y sensibles para los clientes externos. Dicho de otra manera, la estrategia no debe ser un tema de expertos, sino un tema del día a día de los funcionarios que, en la práctica, la interpretan y aplican.

2. Mejoran la gestión: Parafraseando la cita de Kaplan y Norton, puede afirmarse que el control interno no se puede realizar de una manera exitosa, si no se comprende la intencionalidad de la estrategia y los objetivos de la misma. Es evidente que el control interno no es un tema abstracto sino que está directamente relacionado con las prioridades de la entidad, por tanto, es requisito indispensable conocer la estrategia institucional para controlarla.

3. Mejoran la ejecución: La evidencia indica que menos del 10% de las estrategias efectivamente formuladas en empresas norteamericanas en la última década tienen verdadero éxito. Por tanto es prioritario aumentar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad de la administración por parte del control interno para asegurar el logro de la estrategia planteada.

Además de la metodología expuesta anteriormente, para la obtención y desarrollo de indicadores se hará uso del mapa estratégico con el fin de obtener un desarrollo estratificado de las perspectivas que acompañan el éxito de una institución

2 Estructura de un mapa estratégico

La promesa de valor de una organización es el resultado o contribución que una entidad hace al usuario o cliente. En el caso se refiere a los beneficios que estos reciben en el

marco legal vigente del estado social de derecho. Por ejemplo, atender expectativas de sectores o actores externos clave en aspectos relacionados con salud, seguridad, medio ambiente o educación.

Esta promesa de valor orienta el conjunto de elementos que conforman un mapa estratégico: perspectivas, objetivos. La relación e integración entre estos elementos se ilustra a continuación:

3 Perspectivas.

Son las dimensiones para describir el desempeño estratégico de la institución en la forma de construir la promesa de valor hacia los clientes. Estas dimensiones clasifican los objetivos de la entidad a partir de preguntas basadas en la cadena de valor de la organización, las cuales buscan identificar sus aspectos críticos. La cadena de valor se analiza por los resultados esperados, los procesos de transformación de la entidad en la relación con los clientes y los recursos intelectuales necesarios para proveer una promesa de valor.

A continuación se explica cuáles son las perspectivas más comunes en cualquier institución.

Perspectiva financiera: se refiere tanto a los objetivos asociados al financiamiento de la entidad, sus costos e ingresos, como a la rentabilidad. Tiene en cuenta aspectos como eficiencia en la ejecución presupuestal, eficiencia en el recaudo, manejo del portafolio y gestión del riesgo, entre otros. Su propósito es asegurar y garantizar las promesas de valor ofrecidas. Esta perspectiva busca responder las preguntas: a) ¿de qué manera podemos garantizar el manejo eficiente y transparente de los recursos financieros y la capacidad de generar excedentes para transferir al Distrito? (para las entidades que aplique); y b) ¿qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

Perspectiva del usuario: refleja los términos en que la promesa de valor se ha diseñado para alcanzar el fin último de la entidad; por ejemplo, calidad del servicio, precio, oportunidad, calidad de la atención, cobertura de los tipos de servicios. Mide las expectativas que los usuarios finales tienen sobre los bienes y servicios que se ofrecen. La pregunta que ayuda a precisar el alcance de esta perspectiva es la siguiente: ¿cuáles son las necesidades prioritarias de los clientes que debemos atender o satisfacer?

Perspectiva de procesos: aglutina los procesos requeridos para hacer realidad la promesa de valor y obtener así la satisfacción del cliente; por ejemplo, atención de solicitudes y de imprevistos, tiempos de respuesta y facilidades de atención. La pregunta que ayuda a delimitar esta perspectiva es: ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes?

Perspectiva de conocimiento y aprendizaje: identifica las necesidades de capital organizacional, capital intelectual y capital tecnológico necesarias para adelantar los procesos y generar los productos y los servicios que brinda la entidad. En otras palabras, es el conjunto de activos intelectuales que deben desarrollarse para aprender y mejorar continuamente; por ejemplo, conocimientos, destrezas y actitudes, motivación y entendimiento de la estrategia. Busca responder la pregunta: ¿cómo debe nuestra entidad aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

1.2 MARCO TEORICO

1.2.1.- ANTECEDENTES E HISTORIA DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS

Antes de que el primer misionero evangélico llegara a El Salvador para residir aquí y establecer una obra permanente, ya se había puesto en marcha varios ministerios, los cuales iban a ser un factor importante para la llegada de los primeros misioneros y su éxito en iniciar la obra. Las sociedades bíblicas, las agencias misioneras, y hasta el ministerio evangélico en la comunidad extranjera tuvieron una parte importante en la fundación de la Iglesia Evangélica en El Salvador.

1.2.1.1.- Las Sociedades Bíblicas.

Al principio del siglo XIX, nacieron dos agencias cuyo propósito era el de evangelizar al mundo por medio de la distribución de biblias. La Sociedad Bíblica Británica nació en 1804, y la Sociedad Bíblica Americana en 1816. Estas fueron las primeras entidades que manifestaron interés en la evangelización protestante de América Latina. Sus representantes, o sus “colportores” como les llamaban, andaban vendiendo biblias, tratados y otra literatura cristiana. El representante de la Sociedad Bíblica Americana, Francisco G. Penzotti, tuvo un ministerio preponderante aquí en la evangelización, en la distribución de biblias, y en el esfuerzo de dar a conocer la necesidad que El Salvador tenía de que llegaran misioneros evangélicos. Llegó a Centro América en 1892 y

estableció una agencia bíblica en Guatemala, desde donde visitaba los países centroamericanos.

1.2.1.2.- Las Agencias Misioneras.

Un destacado pastor y conferencista de los Estados Unidos, el Dr. C. I. Scofield, se dio cuenta a través de varias circunstancias que no existía un testimonio hispano evangélico en Centro América, con excepción del pequeño inicio de la obra presbiteriana en Guatemala.

Cuando ninguna de las entidades contactadas respondió a su llamado, el Dr. C. I. Scofield se reunió con tres líderes de su iglesia en Dallas, el 14 de noviembre de 1,890. Después de orar, decidieron con la ayuda de Dios fundar una agencia misionera para llevar el evangelio a Centro América. La llamaron sencillamente “La Misión Centroamericana”

1.2.1.3.- Se abre la brecha

El 12 de Julio de 1986 llega el primer misionero con su familia (la familia Purdie) al puerto de Acajutla trasladándose para San Salvador, rentando una habitación en la 1ra. Calle poniente cerca del hospital Rosales, es allí donde comienza su trabajo evangelístico, anunciando la celebración de cultos en el periódico “Siglo XX”, luego alquilaron la casa #29 de la Calle Concepción luego de reunir unas 40 personas, el 10 de Noviembre se traslado a la casa # 60 de la 9ª Avenida Norte con la misma estrategia de anunciar sus reuniones en “El Diario del Salvador” y en “El Aviso”.

1. 2.1.4.- Desarrollo de las iglesias cristianas en el salvador

1. 2.1.4.1.- Enlace de tres épocas.

Se puede decir que son tres épocas o edades de las Iglesias Cristianas Evangélicas en El Salvador:

a).- **El nacimiento y niñez de la iglesia**, la cual corresponde a la edad pionera de los precursores.

b).- **Adolescencia y juventud de la iglesia**, la cual corresponde a la edad de las decisiones, la consolidación y de las convicciones.

c).- **La Edad adulta y de madurez de la iglesia**, la cual corresponde a la máxima expansión o crecimiento.

1. 2.1.4.2.- Causas del crecimiento

a.- Análisis hasta 1996

Es muy importante hacer una comparación entre el número de miembros que había en EL Salvador en décadas pasadas y el número de miembros en la actualidad. En el año 1900 había 32 miembros; luego en el año 1970 la comunidad evangélica tenía 250, 000 miembros; en el año 1984 se había triplicado a 750,000 y en 1996 2, 000,000. Hasta la década de 1980, la iglesia no se había expandido en todos los municipios salvadoreños; el número de los cristianos era muy poco. Sin embargo desde 1980 a 1996 la iglesia ha experimentado un gran crecimiento. La revista “Despertar 93” dice que: “En la década de los 80 hubo un crecimiento importante en la comunidad evangélica, el mayor desde que se inició la iglesia evangélica en el país”.

Entre las causas del crecimiento pueden mencionarse.

1).- El estado de tensión y presión por la guerra civil en todo el país motivó a los salvadoreños a refugiarse en los lugares más confiables, neutrales y respetables, como lo eran los templos evangélicos. Miles de personas se unieron a las iglesias cristianas ya sea por escapismo, por interés egoísta o por una necesidad espiritual.

2).- La falta de credibilidad en cuanto a los dirigentes gubernamentales y a movimientos con ideologías espurias, los cuales en vez de dar esperanza, consuelo y abrigo, desamparan, confundían y desolaban. Mientras que Cristo ofrecía consuelo, esperanza, abrigo y lo mejor de todo, vida eterna. Bajo esta segunda causa puede incluirse lo que el boletín de CAM cita: “la iglesia católica se ha decepcionado por el involucramiento del clero en la política”. Por otra parte había un gran escepticismo hacia el estado, por la manera en que se haría frente a la crisis y al conflicto.

3).- La iglesia, ya era numerosa, había madurado y estaba capacitada para multiplicar los esfuerzos evangelizadores.

b.- Análisis de los últimos 11 años de crecimiento

La Iglesia Evangélica gana más terreno en El Salvador

Los estudios del Instituto de Opinión Pública de la UCA y el Centro de Investigación de la Opinión Pública Salvadoreña de la UTEC muestran el despunte de la Iglesia Evangélica en El Salvador, la cual casi se ha duplicado en los últimos 11 años. Muchos de sus recursos pasan por el uso de sus propios medios de comunicación y la evangelización. Los números de sus fieles ya se pueden contar en millones y su poder no sólo pasa por el religioso, abarca el social, político y económico.

Dos estudios de opinión, uno de la Universidad Centroamericana Dr. José Simeón Cañas (UCA), en todo el país, y otro de la Universidad Tecnológica (Utec), en el área metropolitana de San Salvador, han confirmado que la Iglesia Evangélica gana más terreno, ante una caída de la Iglesia Católica en los últimos 11 años.

Según el sondeo realizado por el Instituto Universitario de Opinión Pública (Iudop), de la UCA, "con el propósito de conocer la afiliación y práctica religiosa" de los salvadoreños, que se llevó a cabo entre el 12 y el 26 de junio y con una muestra de 1260 personas, "la mitad de la población (50.4%) sigue profesando la religión católica; mientras el 38.2% se declara cristiano evangélico; el 8.9% dice no tener religión y el restante 2.5% pertenece a otras denominaciones religiosas".

Estos resultados comparados con una muestra realizada en 1998 revela una importante reducción de católicos y un aumento significativo de evangélicos. Los católicos pasaron del 55.2% al 50.4%, y el número de evangélicos casi se duplica ampliándose del 20.6% a 38.2%.

También hubo una disminución del 13.2% de quienes dijeron no tener ninguna religión, lo que indica que hay más afiliados a algún movimiento o afinidad de tipo religioso.

A la encuesta realizada por el Iudop hay que sumar la efectuada por el Centro de Investigación de la Opinión Pública Salvadoreña (CIOPS) de la Utec, enfocada sobre la religión y delincuencia. La muestra se realizó en el área metropolitana de San Salvador y La Libertad entre el 29 y 30 de octubre, revelando que 170 (44.3%) de 384 capitalinos se denominan evangélicos, mientras que 155 aseguran ser católicos.

Esa encuesta también subraya que el 34% de los capitalinos asegura que la Iglesia Evangélica es la institución que goza de mayor confianza en el país, y está por encima del Gobierno de la República, alcaldías, PNC, Fiscalía, Juzgados y la PDDH. **(Ver Anexo 1)**

2.5.-Datos estadísticos de crecimiento generales 1988 - 2008.

CASA ENCUESTADORA	AÑO	% CATOLICOS	% EVANGELICOS	% NINGUNA/OTROS
UCA	1988	67.1	16.4	19.5
CID-GALLUP	1995	67.8	16.8	15.3
CID-GALLUP	2004	56.5	25.0	18.5
CID-GALLUP	2008	50.9	34.4	14.7

Tabla 1: Crecimiento (Margen de error 2.5-3%)

1.2.2.-DESCRIPCION ORGANIZATIVA, FUNCIONAL, ADMINISTRATIVA Y PROCEDIMENTAL DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS EN EL SALVADOR.

La organización de las Iglesias cristianas dependerá un tanto de la denominación que sea, ya que cada denominación es libre de hacerlo como más crea conveniente.

Muchas de ellas toman base bíblica para poder organizarse como se detalla a continuación.

1.2.2.1.- GOBIERNO DE LA IGLESIA

La iglesia, como cuerpo de Cristo, comprende a todos los cristianos que se han unido a Cristo como cabeza del cuerpo por medio del bautismo del Espíritu. La iglesia como un organismo ha sido ordenada sobre la base del mismo principio del cuerpo humano, porque cada parte se relaciona con las demás partes y todo el cuerpo se relaciona con la cabeza que dirige el cuerpo. El cuerpo de Cristo no necesita esencialmente de una organización, puesto que su relación es espiritual y sobrenatural.

Sin embargo, en la iglesia local, tanto en los tiempos bíblicos como ahora, es necesario tener cierta organización en la práctica. En la historia de la iglesia se encuentran tres formas de gobierno de la iglesia, cada una de las cuales tiene sus raíces en los tiempos apostólicos.

a. La forma episcopal de gobierno reconoce un obispo, o dirigente eclesiástico, como quiera que se le denomine, que, en virtud de su oficio, tiene poder de dirigir la iglesia local. Esto ha dado origen a la compleja organización de la Iglesia Católica Romana, o a los sistemas más sencillos de la Iglesia Episcopal y de la Iglesia Metodista, en las que se designan obispos para supervisar las actividades de las iglesias en una determinada área.

b. Una forma representativa de gobierno que reconoce la autoridad de representantes debidamente designados por las iglesias locales, normalmente agrupadas geográficamente, como es el caso de las iglesias reformadas y presbiterianas. Los representantes de un grupo de iglesias locales (presbiterio) a veces quedan bajo la jurisdicción de un cuerpo mayor o sínodo, el que a su vez puede quedar bajo la autoridad de un cuerpo mayor denominado asamblea general. Aunque varían las reglas y la extensión del poder, la idea es que la autoridad constituida de la iglesia la ejercen representantes debidamente elegidos.

c. La forma congregacional de gobierno es aquella que pone la autoridad en la congregación local, y los asuntos importantes son decididos por las congregaciones sin considerar la autoridad de otras iglesias u oficiales. Esta forma de gobierno se ve en las iglesias congregacionales, las iglesias de los discípulos y en las iglesias bautistas. Aunque las iglesias locales pueden estar sometidas en algún grado a cuerpos mayores, comités u oficiales, el concepto de una iglesia congregacional es que la iglesia local

determina sus propios asuntos, elige y ordena sus ministros y dirige el uso de sus ingresos.

1.2.2.2.- EL ORDEN DE LA IGLESIA

El concepto de orden eclesiástico se relaciona con quiénes tienen la autoridad en la iglesia local y proporcionan el liderazgo para ella. En el Nuevo Testamento la iglesia local incluía a las personas designadas como obispos y ancianos y que eran los líderes responsables de la iglesia local. Es probable que los obispos y ancianos fueran las mismas personas aunque los títulos eran algo diferentes en significado.

El concepto de anciano en el Nuevo Testamento derivó probablemente de los ancianos que ejercían la autoridad sobre Israel (Mt. 16:21; 26:47, 57; Hch., 4:5, 23) y señalaba a una persona madura en juicio y digna de una posición de autoridad. De aquí que un anciano fuera una persona que tenía cualidades personales que lo calificaban para el liderazgo, mientras el término «obispo» o «sobrevendedor» describía el oficio o función de la persona. El obispo era siempre anciano, pero un anciano no siempre era obispo bajo ciertas circunstancias, esto es, podía tener las cualidades sin ejercer el oficio. Parece que normalmente las palabras habían sido usadas en un sentido idéntico en la iglesia primitiva (Tit. 1:5, 7).

En la era apostólica los obispos y ancianos en una iglesia local eran varios, aunque quizás algunos tenían más autoridad como líderes que otros. Los obispos y ancianos recibían la carga de ciertas responsabilidades tales como gobernar la iglesia (1 Ti. 3:4-5; 5:17), tenían que proteger la iglesia contra el error moral o teológico (Tit. 1:9) y debían dirigir o supervisar la iglesia en la forma que un pastor lo haría con su rebaño (Jn. 21:16; Hch. 20:28; He. 13:17; 1 P. 5:2). Aunque eran designados por los apóstoles, parece que a medida que las iglesias maduraban la iglesia misma era la que hacía las designaciones, y la designación era un reconocimiento de sus cualidades espirituales que los calificaban para los puestos de liderazgo (Hch. 14:23; 20:28; Tit. 1:5; 1 P. 5:2).

Además de los ancianos y obispos, otros eran designados diáconos. En la iglesia primitiva se preocupaban en el cuidado de los necesitados y en ministrar a las necesidades físicas, aunque también podían tener dones espirituales (Hch. 6:1-6; 1 Ti. 3:8-13). Como los ancianos, eran apartados para su oficio por los apóstoles (Hch. 6:6; 13:3; 2 Ti. 1:6) o

podían ser nombrados por los ancianos (1 Ti. 4:14) en la iglesia primitiva. Como en el caso de ancianos y obispos, debe hacerse distinción entre el oficio de diácono y el ministerio que un diácono pudiera desarrollar. Felipe es una ilustración de una persona que tenía el oficio de diácono pero que por don espiritual era un evangelista (Hch. 6:5; 21:8).

1.2.2.3.- ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LAS IGLESIAS

En las iglesias cristianas, Jesús Cristo es cabeza de la iglesia, aunque el pastor es la cabeza de la congregación de la iglesia individual. Bajo su liderazgo, la estructura organizacional ideal dependerá del tamaño, de los tipos de ministerios y de la denominación.

Las Iglesias Cristianas como se menciona se dividen en Denominaciones, y cada denominación cuenta con iglesias grandes (entre 250 a 500 miembros) e iglesias pequeñas (250 miembros o menos), lo que hace que tengan organizaciones diferentes. Otra división serían las mencionadas mega iglesias que tienen gran cantidad de miembros y su estructura puede albergar entre 1,500 a 10, 000 miembros.

A continuación veremos la forma de organización de las Iglesias Cristianas divididas en mega iglesias, iglesias grandes e iglesias pequeñas.

A. IGLESIA TABERNACULO DE AVIVAMIENTO INTERNACIONAL (TAI)

El 1 de abril de 2001 un grupo de evangélicos entre estudiantes de teología, familiares y un pastor recién graduado, decidieron reunirse en una casa de la Colonia Cuscatlán en el cantón San Bartolo del municipio de Ilopango, unos 7 kilómetros al oriente de la capital salvadoreña, para dar vida a un proyecto cristiano evangélico que aspiraba a congregar unas 500 personas.

Entre el 2001 y el 2003 el proyecto se denominó Tabernáculo Bíblico Bautista San Bartolo, pues tenía la cobertura ministerial del Tabernáculo Bíblico Bautista “Amigos de Israel” y aunque era independiente, antes de que finalizara el año 2003, la relación se rompió esencialmente porque las maneras de adoración cambiaron.

Año 2005 se obtiene sin mayores recursos económicos un terreno que mide dos manzanas. Una vez cancelada la propiedad, el 15 de septiembre de 2008 se inicia la construcción de un precioso templo de adoración, el Complejo Internacional TAI. Un edificio moderno valorado en 3 millones de dólares, una joya arquitectónica construida en una las zonas más violentas del país que se inaugura 17 meses después, el 25 de noviembre de 2009 por el presidente de la república, Carlos Mauricio Funes Cartagena, ante la mirada de unas 50 mil personas que siguieron este milagro en el propio lugar, por la televisión, la radio y el Internet, medios que transmitieron en vivo el evento.

En el año 2010 el pastor Carlos Rivas sigue siendo usado por el Señor Jesucristo en el nuevo Templo, donde semanalmente más 10 mil personas acuden para alimentarse espiritualmente, convivir en proyectos sociales, evangelizar a través de los medios de comunicación, formarse académicamente y seguir construyendo el reino de Dios para los que no conocen la Palabra o los que simplemente buscan del presencia del Señor Todopoderoso.

Ya en la actualidad cuenta con 8 filiales en distintas zonas del país, las cuales son: Cojutepeque, San Jacinto, Zacatecoluca, Montreal, Sonsonate, Rosario de la Paz, Quiñones y Quezaltepeque.

Se describirá a continuación la forma de organización de esta iglesia.

Descripción de los principales componentes de la estructura organizativa. **(VER ANEXO 2)**

JUNTA DIRECTIVA: las funciones serian Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Iglesia, Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la Iglesia, Elaborar la Memoria Anual de Labores de Iglesia, Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Iglesia, Velar por el cumplimiento de los Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones, Nombrar de entre los Miembros de la Iglesia los Comités o Comisiones que consideren necesarios para el cumplimiento de los fines de la Iglesia, Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias, Elegir, Sustituir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva, Aprobar, reformar o derogar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Iglesia, Aprobar

y/o modificar los planes, programas o presupuesto anual de la Iglesia, Decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes inmuebles pertenecientes a la Iglesia.

PASTOR GENERAL: es el Gerente General y Presidente de la Junta Directiva de la Iglesia y sus funciones son las concernientes al cargo de presidente.

CUERPO DEL DIACONADO: se encarga del orden espiritual de los miembros toman las decisiones espirituales, son encargados de receptor y contar las ofrendas y diezmos de la iglesia, y también de los actos litúrgicos de la iglesia.

GERENCIA DE MINISTERIOS ECLESIASTICOS: es el que se encarga de supervisión y gerenciar todos las direcciones que corresponden a asuntos eclesiásticos. **(VER ANEXO 3)**

DIRECCION CEREMONIAL: Se encarga de dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo y la logística de todo acto ceremonial en el que se predique la palabra. Prepara anticipadamente el programa y la escenografía y ambiente del servicio. Depende del Gerente de Ministerios Eclesiales.

Las coordinaciones bajo cargo son Sonido y Luces Alabanza y adoración Danza Coro Multimedia.

DIRECCION PATRIMONIAL: En esta área se concentra todo el trabajo que demanda el ornato, la limpieza y en general la presentación física de las instalaciones del TAI, no sólo en términos de imagen, sino además velar por el adecuado y eficaz funcionamiento de los servicios con los cuenta el TAI, entre ellos, parqueo, templo, sanitarios, entre otros. Depende del Gerente de Ministerios Eclesiales.

Las coordinaciones bajo cargo son: Baños Templo Exteriores Jardines Tráfico Mantenimiento TAI.

DIRECCION CELULAR: Esta dirección tiene a su cargo la coordinación, supervisión y monitoreo del trabajo y crecimiento celular en el TAI. Corresponde a esta área llevar el registro, control territorial de la presencia celular e impulsar el crecimiento de células. Depende del Gerente de Ministerios Eclesiales. Depende del Gerente de Ministerios Eclesiales.

COORDINACIONES: Redes de células: Sion, León de Judá, Torre Fuerte, Gedeones, FES, Campos Peniel, UPS, Consejo Fares, Beraka.

DIRECCION DE IGLEKIDS: Asume la responsabilidad de dirigir, administrar y coordinar la actividad relacionada a la atención de infantes durante los servicios de culto y eventos especiales. Asimismo, promueve las actividades pertinentes a la promoción de los derechos de la niñez. . Depende del Gerente de Ministerios Eclesiales.

COORDINACIONES: Jefes de Departamentos Supervisores Maestros Timoteos

DIRECCION DE SEGURIDAD: Asume el control y seguridad de todos los miembros del TAI en las instalaciones internas y externas como sus alrededores.

DIRECCION DE OFICIOS SAGRADOS: Es el cargo que se asigna para coordinar y ministrar los sacramentos como los bautismos, presentación de niños, matrimonios, visita a enfermos, acompañamiento a defunciones, etc., por medio de los cuales la iglesia se acerca a la comunidad. Depende del Gerente Ministerios Eclesiales.

COORDINACIONES: Cuerpo de Diáconos Valientes de David Consolidación

DIRECCION DE EDUCACION: Se refiere a la labor ministerial relacionada a la dirección, coordinación y monitoreo de la labor educativa del TAI relacionada a la formación de líderes, miembros y servidores a través de las estructuras de la academia y otras capacitaciones. Depende del Gerente de Ministerios Eclesiales.

COORDINACIONES: Academia de Líderes Seminario de Matrimonios

DIRECCION DE LA FAMILIA: Corresponde a esta área desarrollar y coordinar la labor encaminada a promover los valores en la familia. Depende del Gerente de Ministerios Eclesiales.

COORDINACIONES: Red de Matrimonios Mujeres Reclamando Nuestra Herencia

GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA:

- Supervisar las actividades realizadas por las demás dependencias de la iglesia en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales

- Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la iglesia para el manejo de las relaciones con los clientes
- Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la organización
- Analizar todos los aspectos financieros para la toma de decisiones.
- Controlar administrativa y disciplinariamente a todo el personal.
- Evaluar el rendimiento de todos los procesos de la iglesia y del personal involucrado en cada uno de ellos.

DIRECCION ADMINISTRATIVA: Encargada de los servicios generales y recursos humanos.

DIRECCION DE COMUNICACIONES Y MERCADEO: Se encarga de dirigir las áreas tales como: CCTV, la página web de la iglesia, todo lo relacionado con la prensa, la revista internacional de avivamiento, mercadeo y relaciones publicas externas.

DIRECCION EDUCATIVA: Tiene a su cargo el coordinador pedagógico, coordinación administrativa del Colegio Isabel Allende” y la capellanía del colegio.

DIRECCION FINANCIERA: Es la que lleva toda la contabilidad de la iglesia.

DIRECCION DE AUDITORIA INTERNA: Se encarga de auditar todos los movimientos financieros de la iglesia.

B.- IGLESIA MISION CRISTIANA ELIM EL SALVADOR

Descripción de los principales componentes de la estructura organizativa **(VER ANEXO 4)**.

PRESIDENTE DIRECTOR (PASTOR GENERAL): Es el encargado de la misión a nivel local e internacional, y representa a la institución públicamente en todos los medios sociales y religiosos. También es presidente y director de la junta directiva.

JUNTA DIRECTIVA: Es la máxima autoridad, y el presidente de la misma será el representante legal de la misión.

CONCEJO DE ANCIANOS: Equipo de personas elegidas para apoyo administrativo de las operaciones y proyectos de la misión, estos son los que estudian propuestas a nivel de alcance e impacto económico y proponen al pastor general las actividades sugeridas.

GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

- El gerente de administración y finanzas tiene como principal función la optimización del proceso administrativo, contable financiero de la misión.
- Algunas de sus responsabilidades principales son:
- Coordinar con el área de proyectos de la administración de cada uno de los proyectos en que la misión tiene participación.
- Efectuar evaluaciones administrativas y contables de cada una de las iglesias filiales.
- Elaboración de reportes financieros.
- Cumplir y hacer cumplir la normativa fiscal y todo lo relacionado con el cumplimiento de los deberes formales a los que está obligada la misión.

ENCARGADO DE INFORMÁTICA

- Profesional encargado de la administración del área de recursos tecnológicos y de sistemas de información.
- Entre sus funciones se encuentran:
- Administración de datos.
- Administración de redes
- Administración de sistemas operativos.
- Administración de equipos servidores.
- Análisis de adquisición y desarrollo de aplicaciones.
- Análisis de adquisición de recursos tecnológicos.
- Soporte técnico a los diferentes departamentos.

DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA MINISTERIAL (VER ANEXO 5)

COORDINADOR DE DISTRITO: Supervisa la labor desempeñada por los pastores de zona.

PASTOR DE ZONA: Es el responsable de controlar las labores de los supervisores y llevar el registro del consolidado semanal de la asistencia y resultados de los sectores a su cargo.

SUPERVISOR: Responsable de que se cumpla lo establecido en el sistema celular, apoyar las proyecciones y metas de su pastor, corregir las deficiencias de su sector y llevar un consolidado semanal de la asistencia y resultados de las células a su cargo.

C.- IGLESIA EVANGELICA DE EL SALVADOR MISION CENTROAMERICANA.

Actualmente la Iglesia Evangélica de El Salvador Misión Centroamericana, es reconocida por tener una trayectoria de 119 años que ha permitido no ser solo pioneros en el país sino en el enriquecimiento de otras iglesias evangélicas en El Salvador y Centroamérica. Siervos y Siervas del Señor han sido instrumentos desde esta iglesia. También tienen presencia organizada en 186 iglesias locales en los 14 departamentos de El Salvador. Cada uno de estos espacios cuenta con por lo menos 50 personas. La iglesia cuenta con 125 Pastores Ordenados.

Tipo de Organización: Gobierno Representativo

La Iglesia MCA evita el liderazgo autocrático, por lo que practica una administración local basada en Equipos Ministeriales. Se distinguen a los hombres con un llamado al Oficio Pastoral y quienes acompañen a estos en la misión.

El Gobierno de la Iglesia será ejercido en el orden siguiente:

- a) La Convención Nacional Anual.
- b) El Comité Directivo.
- c) La Superintendencia.
- d) Los Consejos Pastorales.
- e) Los Equipos Ministeriales

Convención anual de la iglesia.

La Convención Nacional Anual de la iglesia esta integrada por los miembros del Comité Directivo y los delegados de cada iglesia local. Cada iglesia local nombra un mínimo de Dos delegados y un máximo de Cuatro incluyendo al pastor o pastores.

Funciones de la Convención Nacional Anual de la Iglesia:

- a) Aprobar, derogar, reformar o modificar los Estatutos, el Reglamento Interno y los programas de trabajo de la iglesia, de acuerdo con el proyecto presentado por el Comité Directivo.
- b) Recibir el informe de la Memoria de Labores que debe rendir el Comité Directivo, y aprobarlo o desaprobarlo.
- c) Recibir el informe financiero que debe rendir el Comité Directivo a través de su tesorero anualmente; así como aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos de la administración de la Iglesia.
- d) Elegir por votación a los miembros del Comité Directivo y darles posesión del cargo.
- e) Conocer y resolver lo no previsto en el programa para dicha convención.

Comité Directivo

El Comité Directivo esta integrado por diez miembros, en la forma siguiente: Un Presidente, un Vice-Presidente, un Secretario, un Pro-Secretario, un Tesorero, un Pro-Tesorero, un Síndico, tres Vocales.

Las funciones del Comité Directivo:

- a) Administrar, organizar, planificar y supervisar a nivel nacional la obra espiritual y material de la Iglesia.
- b) Nombrar al Superintendente Nacional o superintendentes según la necesidad y a las personas necesarias para ejecutar los acuerdos tomados y los programas de trabajo de la Iglesia.
- c) Cumplir y velar porque se cumplan las resoluciones y recomendaciones de la Convención Nacional Anual.

- d) Velar por el estricto cumplimiento de los Estatutos y el Reglamento Interno de la Iglesia.
- e) Convocar a la Convención Nacional Anual de la Iglesia ordinaria o extraordinaria.
- f) Velar por todo lo concerniente a la Iglesia y demás órganos que la constituyen, así como de sus dependencias.
- g) Preparar todo lo concerniente a la Convención Nacional Anual de la Iglesia.
- h) Aprobar los candidatos para el pastorado de las Iglesias Locales con el fin de proteger la pureza de la doctrina que sustenta la Iglesia y el buen testimonio de la misma. El Comité reconocerá como pastores a los hombres que habiendo Cumplido con los requisitos del Reglamento Interno de la Iglesia, sean solicitados por alguna iglesia local para ejercer el ministerio pastoral.
- i) Nombrar comisiones técnicas o asesores para el desempeño de funciones que el Comité Directivo crea conveniente para lograr los objetivos y desarrollo de la Iglesia.
- j) Resolver en última instancia los problemas presentados por las iglesias locales, siempre que justifiquen la imposibilidad de resolverlos con su respectivo Equipo Ministerial, Consejo Pastoral o la Superintendencia.
- k) Disciplinar de manera bíblica, por acuerdo del Comité Directivo a pastores, misioneros, obreros y obreras en los siguientes casos: Los que se desviaren de la sana doctrina que practica la iglesia; Los que mostraren mala conducta pública o privada, que atenta contra el buen testimonio del evangelio; Los que infringieren los Estatutos, Reglamento Interno o desobedecieren los acuerdos tomados por el Comité Directivo; Los que se rebelaren contra las autoridades de la Iglesia.
- l) Suspender de sus funciones a los pastores y/o equipos ministeriales y/o directivas locales que no acaten los acuerdos de la Convención Nacional Anual y/o Comité Directivo. Cuando se suspenda el pastor y/o Equipo Ministerial y directivas locales la iglesia estará ajo la dirección y administración del Consejo Pastoral y la superintendencia hasta que nombre nuevos pastores y/o Equipos Ministeriales.
- m) Autorizar al Presidente del Comité Directivo para la compra, venta, donación, o cualquier enajenación de bienes muebles o inmuebles de la Iglesia y en general para la celebración de todo contrato y para otorgar poderes; y podrá autorizar, en defecto del Presidente, a la persona que debe comparecer como Apoderado Legal de la Iglesia.

- n) Aprobar la selección de Coordinadores de Consejos Pastorales y darles posesión de sus cargos en la Convención Nacional Anual.
- o) ñ) Reconocer o desconocer según sea el caso a los Órganos Complementarios de la Iglesia.

Las funciones del Superintendente o Superintendentes:

El superintendente Nacional es un pastor seleccionado por el comité directivo.

- a) Representar al Comité Directivo ante las iglesias locales, Equipos Ministeriales y Consejos pastorales.
- b) Ejecutar, supervisar el plan nacional aprobado por la Convención Nacional Anual.
- c) Atender conflictos, suspensiones y necesidades ministeriales de las iglesias locales y de los pastores, apoyándose en las comisiones del Comité Directivo, los Consejos pastorales y sus coordinadores.
- d) Organizar la estructura necesaria para el cumplimiento de sus funciones con la aprobación del Comité Directivo.
- e) Rendir informe mensual por escrito al Comité Directivo de la labor desarrollada.
- f) Trasladar inmediatamente los asuntos que son competencia del Comité Directivo, para las resoluciones pertinentes.
- g) Promover una actitud de Unidad y Trabajo de equipo entre todo el gremio pastoral y las iglesias.

Consejos Pastorales.

Se denomina Consejos Pastorales al grupo de pastores que por la ubicación de sus iglesias, se agrupan en una misma zona geográfica, según la distribución que el Comité Directivo establezca para descentralizar las tareas de la Obra Nacional. Cada Consejo Pastoral tendrá un Coordinador

Las Funciones de los Consejos Pastorales son:

- a) Mantener una red de Cooperación entre sus iglesias para contribuir al desarrollo de la Obra Nacional.
- b) Canalizar informes mensuales al Comité Directivo de lo actuado por las iglesias respecto a las metas del plan nacional y las finanzas.

- c) Servir de apoyo a la Superintendencia para promover y desarrollar todo lo relacionado con el Plan Nacional y lo establecido por el Comité Directivo.
- d) Atender en primera instancia conflictos o necesidades que pudieran surgir en las iglesias locales, trasladando a las instancias correspondientes lo que quede fuera de su competencia, según lo establecido por el Comité Directivo.
- e) Administrar las iglesias que por cualquier razón no tengan Equipos Ministeriales o Directivas

Equipo Ministerial

Se denomina Equipo Ministerial a un grupo de hombres conformado por Pastor o Pastores y hombres que por su excelente conducta, valores morales y su alto compromiso con el desarrollo de la iglesia local son nombrados Ancianos.

El Equipo Ministerial estará integrado por un mínimo de tres hombres y un máximo de nueve, incluido el pastor o pastores. El pastor es el presidente del Equipo Ministerial, el pastor general será el presidente del Equipo Ministerial quien tendrá la facultad de convocarlo y presidir las sesiones.

Las funciones del Equipo Ministerial son:

- a) Celebrar sesiones ordinarias mensualmente. Cuando las circunstancias lo requieran o por petición de dos o más ancianos, el pastor podrá convocar a los ancianos para otras reuniones.
- b) Llevar un libro de actas donde registra de forma ordenada los asuntos tratados en todas las sesiones de trabajo.
- c) Llevar un registro contable de los ingresos y egresos de la iglesia local, teniendo la obligación de hacer llegar mensualmente el Diez por ciento de sus ingresos a la Administración de la Obra Nacional y el informe financiero.
- d) Realizar inventario de su iglesia local y actualizarlo cada año, enviando el informe respectivo a la Administración de la Obra Nacional.
- e) Velar por el buen desarrollo espiritual de sus miembros.
- f) Administrar diligentemente el patrimonio de la Iglesia.

- g) Amonestar, disciplinar, suspender o desconocer a cualquier miembro de la iglesia local que infrinja las ordenanzas bíblicas y desobedezca los Estatutos o el Reglamento Interno de la Iglesia.
- h) Aprobar a los candidatos a Ancianos y demás líderes de los diversos ministerios de la iglesia local.
- i) Nombrar a los Ancianos y principales líderes de los diversos ministerios de la iglesia local.
- j) Responsabilizarse de que la iglesia local no permanezca sin pastor o un obrero a tiempo completo por más de un año. Para tal efecto se deberán observar las normas en cuanto al nombramiento de pastores que dictan estos Estatutos y el Reglamento Interno.
- k) Desarrollar y Coordinar planes de trabajo que contribuyan a las proyecciones de la Obra Nacional.

D.- IGLESIA MISION CRISTIANA NUEVO PACTO.

Esta denominación es fundada en El Salvador por el Dr. Isauro Vielman, el nació y creció en Guatemala, en donde realizó sus estudios hasta obtener el título de Contador. Posteriormente, ha realizado estudios en Teología, Filosofía y Administración de empresas hasta el grado de doctorado.

En octubre de 1976, durante una campaña Evangelística realizada en el lugar de estudios, entregó su vida a Jesucristo. A partir de esa fecha se ha dedicado al servicio de Dios y de sus prójimos.

En 1985 fue enviado como misionero a El Salvador, donde inició con un pequeño discipulado que luego se convirtió en una hermosa iglesia, y posteriormente en Misión Cristiana Nuevo Pacto. Hasta la fecha Dios le ha permitido el establecimiento de más de 100 iglesias en El Salvador, Honduras, Guatemala, Estados Unidos, con proyección a otros continentes, en el marco del lema de la Misión “Hasta lo último de la tierra”.

El tipo de Organización es muy estructurado (Ver anexo 6) y se describe a continuación.

La estructura organizativa de la Misión Cristiana Nuevo Pacto clasifica los cargos definidos en la organización en tres grandes grupos: Directivo, Estratégico y Operativo. Cada grupo desempeña un papel específico dentro de la estructura de la MCNP,

permitiendo lograr un ambiente cooperativo, de unidad, comunicación y coordinación. Además, define claramente el compromiso de todos los siervos para ejecutar y operar el Plan de Dios establecido en la Biblia, para expandir su Reino hasta lo último de la tierra.

Las definiciones de los grupos pretenden explicar la división de trabajo dentro de la MCNP, los niveles jerárquicos, y la importancia estratégica de cada uno de ellos.

Definiciones de Grupos:

El trabajo a desarrollar en el interior de la Misión es con base en el modelo de la Trinidad: Dios Padre como director y cabeza de la Trinidad, concibiendo los planes; Cristo Jesús como el Ejecutivo, llevando a cabo e implementando los planes diseñados por su Padre. Ejemplo: el Plan de Salvación diseñado por Dios y ejecutado por su Hijo, a fin de que el Espíritu Santo desarrolle el trabajo operativo para alcanzar el propósito del plan.

En el nivel directivo se desarrolla la estrategia; en el nivel ejecutivo, la táctica; y en el nivel operativo, la acción.

Directivo:

Los Apóstoles conforman el nivel Directivo dentro de los cinco Ministerios. (1ª Corintios 12:28), y es la persona que tiene facultad para dirigir, guiar, mostrar señales en un camino, llevándolo íntegramente hacia un término o lugar señalado.

En este nivel es donde se conciben las grandes líneas o planes a ejecutar, en donde se tiene la responsabilidad general y cuyas preocupaciones por las actividades de la organización son de carácter global. Se entiende que esta persona se ocupa de que MCNP cumpla efectivamente con su visión y misión, guiado por Dios Padre.

El trabajo del Apóstol se caracteriza por un mínimo de normalización y de repetición, por una libertad de acción considerable y por unos ciclos de tomas de decisiones relativamente largos, en donde establece estrechos mecanismos de coordinación y comunicación en los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Composición del Grupo Directivo: 1 persona, el Apóstol General.

Grupo Ejecutivo:

En los cinco Ministerios, cuatro de ellos (Profetas, Maestros, Pastores y evangelistas) conforman el nivel ejecutivo. (Efesios 4:11). En este grupo es en donde se realiza el núcleo de operaciones específicas dadas por el Apóstol, y se encuentran provistos de autoridad formal. Sin embargo, dado el crecimiento y magnitud de MCNP, dentro de la estructura macro, se ha designado a los Delegados Apostólicos dentro del nivel ejecutivo, quienes harán la función de supervisores de los pastores de las iglesias locales.

Asimismo, constituyen el mecanismo que ejerce supervisión directa en el nivel operativo, en donde puede tener uno o mas subordinados, el grado en la libertad de acción dependerá del nivel jerárquico que ocupe. De hecho, toda posición que se ubique en el nivel ejecutivo mantiene contactos de enlace con otros directivos, asesores, miembros de staff operativo y personas de fuera, cuyo trabajo sea interdependiente con su unidad.

El trabajo de este grupo se caracteriza por una alta normalización, ya que se encarga de llevar a cabo leyes, órdenes, preceptos, acuerdos, planes y gestiones. Los ciclos de toma de decisiones se van haciendo cortos a medida que se desciende por los niveles jerárquicos que lo componen.

Grupo Operativo

En el campo ministerial, líderes, obreros y miembros de la congregación conforman el nivel operativo (Hechos 1:8). Este grupo se realizan las disposiciones dadas por el grupo ejecutivo, contempladas en los planes de

Dios. Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico en donde reciben instrucciones específicas para realizar tareas.

Este grupo de trabajo se caracteriza por una alta normalización, su grado de acción se limita a la consecución de los resultados específicos en cada área.

Son los responsables de proporcionar servicios, administrar recursos y personas, dar apoyo indirecto a toda las demás unidades de la organización. Estas áreas se constituirán con una estructura propia compuesta de un núcleo de operaciones, para asistirles en la realización de las tareas que los conecta formal e informalmente con el resto de la organización.

La descripción de puesto de la estructura organizativa de misión cristiana nuevo pacto la podemos **(VER ANEXO 7)**

Estructura Básica de una Iglesia Local de la Iglesia Nuevo Pacto.

Dentro de la estructura de una iglesia local, el Pastor tiene el rol Directivo, y los jefes de departamentos y los ancianos tienen un rol ejecutivo. Y todos los que trabajan dentro de los departamentos funcionarán dentro del nivel operativo. **(VER ANEXO 8)**

E.- IGLESIAS PEQUEÑAS INDEPENDIENTES.

La gran mayoría de las iglesias independientes no tienen una estructura organizativa marcada, sino que el pastor general es la máxima autoridad, luego delega sobre los jefes o líderes de ministerio. Y de esta forma trabajan.

1.2.3.- ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL AREAS COMUNES DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS

A continuación se hace una descripción general de las áreas comunes en las iglesias cristianas de los diferentes departamentos y los servicios que cada uno presta.

1.2.3.1.- Junta directiva

Se encarga de cumplir y hacer que se cumplan las bases constitutivas y resoluciones adoptadas por la asamblea general ordinaria y extraordinaria, dirige la administración de la iglesia, dispone todo lo relativo con la contratación, funciones y régimen del personal administrativo de la iglesia. También administra el patrimonio y autoriza los gastos que implique el funcionamiento de la iglesia, promueve actividades para ampliar los programas de la entidad y otras que disponga la asamblea general ordinaria y extraordinaria.

1.2.3.2.- Director General (Pastor general)

Realiza funciones de índole doctrinal así como las inherentes a su ministerio.

Imparte los oficios de la Iglesia como predicar el evangelio, celebrar matrimonios religiosos, orar por los enfermos y velar por las almas de los necesitados, organizar el cuerpo de pastores y obreros manteniendo una nómina actualizada de los mismos con los

datos de identificación personal, dirigir la Iglesia en general. También dirige y supervisa el cuerpo de ancianos y el gobierno de la iglesia local, autoriza todas las inversiones de la iglesia así como el presupuesto general de gastos, planea y define los objetivos y metas de la iglesia, establece la temática de las predicaciones de la iglesia.

Supervisa y desarrolla el progreso de las iglesias en el extranjero, evalúa y supervisa el trabajo de los departamentos de alabanza, niños, preadolescentes, adolescentes, jóvenes, damas y discipulados de la iglesia.

1.2.3.3.- Departamento de alabanza

Atiende al público en general que desee los servicios del departamento, coordina con el pastor general la música que se canta en la iglesia en los servicios generales, supervisa que en los servicios generales el sonido esté en condiciones óptimas, planifica y organiza los ensayos de músicos y ensayos generales del departamento así como los privilegios de músicos, cantores y directores para los servicios generales de la iglesia. Además, cotiza y coordina la compra de equipo nuevo de sonido, estudio de grabación e instrumentos musicales, edición de audio y video, planifica y organiza la escuela de música de la iglesia, graba producciones musicales de la iglesia en general, administra el estudio de grabación y apoya a las iglesias que necesiten organizar seminarios de música y talleres. Y supervisa los departamentos de video y sonido de la iglesia.

1.2.3.4.- Departamento de niños (Ministerio infantil)

Atiende al público en general que desee los servicios del departamento, coordina con el pastor general las actividades especiales, aconseja niños, elabora el material para ser impartido en las enseñanzas de escuela dominical y reuniones de niños de la iglesia en general, planifica, organiza, coordina y supervisa los retiros, escuela de vacaciones, día familiar y distintas actividades con niños de la iglesia, en edades comprendidas de cero a doce años.

1.2.3.6.- Departamento de adolescentes y jóvenes

Atiende al público en general que desee los servicios del departamento, realiza consejería a jóvenes de 12 años en adelante, elabora los estudios bíblicos para ser impartidos en las reuniones de la semana, los discipulados, retiros o campamentos, atender semanalmente

a los jóvenes en sus distintas reuniones por edades, planificar, organizar, coordinar y supervisar los retiros y campamentos de jóvenes por grupos de edad.

1.2.3.7.- Departamento de damas

Atiende al público en general que desee los servicios del departamento, realiza consejería a mujeres, elabora los estudios bíblicos para ser impartidos en las reuniones de la semana, los discipulados y retiros, elaborar material de enseñanza para estudios con mujeres de la iglesia, orar por las necesidades de las mujeres que lo soliciten en la oficina y en los servicios generales de la iglesia, planifica, organiza, evalúa y coordina congresos, seminarios, convenciones y retiros para mujeres en la iglesia.

1.2.3.8.- Departamento de discipulados

Atiende al público en general que desee los servicios del departamento, elabora los estudios bíblicos para ser impartidos en las reuniones de la semana para los maestros de discipulados, orar por las necesidades de los miembros de la iglesia que lo soliciten en la oficina y en los servicios generales de la iglesia, planifica, organiza, evalúa y coordina congresos, seminarios, convenciones y retiros.

También transcribe los temas enseñados en discipulados para la elaboración de material impreso, visita las coordinaciones y/o discipulados cuando están en plena función para supervisar y velar por que se esté enseñando de una manera adecuada y evaluar la relación entre maestro y discípulos, visitar a los enfermos, orar por las personas que lo soliciten en la oficina y en los servicios generales de la iglesia y atiende las necesidades de otras iglesias que requieran maestros de escuela dominical.

1.2.3.9.- Director Administrativo (Gerencia General)

Dirige, evalúa y supervisa el área administrativa y financiera de la iglesia, representa, coordina y preside la junta directiva de la asociación educativa, administra las ayudas económicas para personas necesitadas, evalúa y supervisa el departamento de sonido y video de la iglesia eventos especiales, librería, servicios, cómputo, evalúa y supervisa la administración y el mantenimiento de las instalaciones de la iglesia.

Evalúa, coordina y autoriza las compras de la iglesia, coordina todos los servicios que se dan en la iglesia, representa o acompaña al pastor general en actividades diversas, predica en servicios generales y ora por los enfermos y los necesitados.

1.2.3.10.- Gerencia administrativa

Supervisa y controla las membresías de los miembros de la iglesia, dirigir y coordinar el uso de vehículos de la iglesia, administrar el uso de salones para actividades de los departamentos de la iglesia, revisa reportes de horas extras de guardianes, conserjes y mensajeros, programa trabajos de mantenimiento de instalaciones de la iglesia, registra y controla trabajos de mantenimiento de vehículos, entrevista y selecciona a aspirantes a puestos de trabajo, planifica y supervisa cursos de capacitación del recurso humano, autoriza horas extras, dirige y coordina al personal de servicios y de seguridad de la iglesia.

Organiza al personal administrativo para apoyar actividades especiales de la iglesia, supervisa entradas y salidas del personal que labora en la iglesia, integra y supervisa el recurso humano que labora en la iglesia, realiza el proceso de inducción y contratación del personal.

1.2.3.11.- Recepción

Atiende diariamente las llamadas telefónicas a la planta de la iglesia, realiza el servicio de llamadas telefónicas a aquellos departamentos que no cuentan con una línea directa, atiende al público en general que se acerca a la iglesia, programa los turnos extraordinarios de atención de la planta telefónica en los horarios de almuerzo, recibe y entrega la correspondencia que ingresa a la iglesia y coordina el servicio de mensajería de la iglesia.

1.2.3.12.- Librería.

Vende material impreso, playeras, audio-casetes y video-casetes, controlar el ingreso y administración de masters de audio, redacta reporte de ventas semanal para el departamento de contabilidad, revisa el control de calidad de las grabaciones de audio y video, redacta reporte de ventas mensual a la Gerencia Financiera, controla el inventario de productos y atiende a los proveedores.

1.2.3.13.- Departamento de mantenimiento

Organiza y supervisa trabajos de mantenimiento de instalaciones, supervisa el sistema de agua potable y de drenajes y servicios sanitarios, cotiza y compra accesorios y materiales necesarios para mantenimiento de instalaciones, presupuesta trabajos de mantenimiento, supervisa remodelaciones, mantenimiento de vehículos, niveles de fosas sépticas, niveles de agua en tanques de almacenamiento, mantenimiento de las bombas de agua, instalaciones eléctricas, organiza el montaje de instalaciones utilizadas para actividades especiales.

1.2.3.14.- Departamento de cómputo

Revisa la cuenta de correo electrónico de la iglesia, actualiza el software antivirus, resuelve problemas técnicos de cada departamento en los equipos de cómputo, administra la red de cómputo de la iglesia y la página web, instala programas de software para los departamentos que lo soliciten, repara equipo de cómputo dañado, coordina el servicio de mantenimiento a los equipos de cómputo de los departamentos y actualiza programas de software de la iglesia.

1.2.3.15.- Gerencia financiera

Autoriza la emisión de cheques, dirige y coordina la disponibilidad presupuestaria, supervisa el avance de la ejecución presupuestaria contra lo proyectado, elabora los ajustes necesarios en la ejecución presupuestaria, audita el cierre mensual contable, redacta informes de ingresos, egresos y ejecución presupuestaria para la gerencia general y oficina pastoral, planea y redacta el presupuesto de ingresos y egresos anualmente, planea, dirige y controla las actividades mensuales y anuales del departamento financiero-contable, interpreta y analiza los estados financieros de cierre y el informe correspondiente y proyecta el estado de flujo de efectivo para cada año.

1.2.3.16.- Contabilidad

Revisa codificaciones de cheques, cajas chicas y otros gastos, codifica y revisa todas las facturas para que pasen el trámite de elaboración de cheques, elabora cheques para pago de personal y proveedores, calcula el monto de prestaciones a personal de la iglesia, supervisa la planilla de sueldos y ayudas económicas, redacta planilla del I.S.S.S.

del personal, controla y coordina las cuentas de inversión de la iglesia en moneda nacional y extranjera, controla y coordina el ingreso y egreso de fondos de iglesia.

Controla y archiva los documentos enviados a Ministerio de Hacienda, actualiza los movimientos contables en los libros respectivos, controla la disponibilidad de fondos para realizar traslados a las diferentes cuentas, concilia las cuentas bancarias de todas las cuentas, realiza interfaz de los paquetes contables para presentar el reporte mensual contable, contabiliza los movimientos de fondos, redacta y presenta declaración de impuestos, controla los inventarios de los bienes de la institución y elabora la planilla respectiva de pagos de los empleados.

1.2.3.17.- Departamento de sonido y video

Revisa y mantiene en buen estado el equipo de sonido, aparatos, cables y micrófonos, edita las predicaciones del pastor general en audio y video, elabora listado de privilegios de los servidores para cubrir los distintos servicios de la iglesia, atiende las necesidades de sonido de los servicios generales, actividades especiales de cada departamento y de la iglesia en general, cotiza equipo de sonido, de grabación de audio y distintos materiales para el departamento, instala sonido en los salones pequeños de la iglesia para las distintas actividades de los departamentos que lo soliciten.

Elabora listado de privilegios de los camarógrafos y switcher para filmar en video las reuniones de domingo en la iglesia, enciende y apaga los televisores que tiene la iglesia para el circuito cerrado en cada servicio y verifica que la señal de video y audio sea la adecuada.

1.2.3.18.- Departamento de eventos especiales

Cotiza y compra los productos que se venden en la tienda y la cafetería de la iglesia, atiende a los proveedores de productos que se venden en la cafetería y la tienda de la iglesia, coordina con los supervisores de las empresas proveedoras de productos de consumo el apoyo que brindan para las actividades especiales de la iglesia, supervisa los pagos a proveedores de productos de consumo en tienda y cafetería de la iglesia.

Además, supervisa los inventarios de cristalería, manteles, mesas, tableros, hieleras, enfriadores y demás equipo que se utiliza para las distintas actividades de la iglesia,

proporciona a los departamentos el servicio de cristalería, manteles, mesas, tableros, hieleras, enfriadores, comida y bebidas que soliciten para el desarrollo de sus actividades y reporta al departamento financiero el movimiento de fondos por ventas en tienda y cafetería y alquileres varios.

1.2.3.19.- Departamento de evangelismo

Atiende al público en general que desee los servicios del departamento, supervisa que las actividades Evangelísticas que se organizan cuenten con los recursos necesarios para su buen desarrollo, elabora e imparte los estudios bíblicos para ser impartidos en el discipulado de evangelismo, planifica, organiza, coordina y supervisa campañas Evangelísticas de la iglesia y otras iglesias que soliciten apoyo, ora por las personas que lo soliciten en la oficina del departamento o los días de servicios generales de la iglesia.

1.2.3.20.- Centro de estudios bíblicos

Atiende al público en general que se acerque a la escuela, provee capacitación en teología y ciencias afines a pastores y ayudas pastorales que se inscriban en sus dos carreras: ayuda ministerial y ministro en teología y ciencias cristianas. La escuela cuenta con el aval del ministerio de gobernación para poder optar a la personería jurídica de las instituciones religiosas.

1.2.3.21.- Departamento de matrimonios

Atiende al público en general que desee los servicios del departamento, verifica el seguimiento a los casos de consejería matrimonial, planifica los turnos de servicio mensualmente para las parejas que proveen consejería prematrimonial a las parejas que están por contraer matrimonio, se coordinan las bodas que se realizan de miembros de la iglesia y el uso de salones, sonido y alabanza para aquellas parejas que lo soliciten, elabora reporte para el pastor general y se ora y aconseja a parejas con problemas matrimoniales.

1.3 MARCO LEGAL DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS EN EL SALVADOR.

1.3.1.- GENERALIDADES.

La Constitución consagra la libertad de culto, al igual que otras leyes y políticas, y generalmente el gobierno acató dichas disposiciones en la práctica. La Constitución establece que todas las personas son iguales ante la ley y prohíbe la discriminación basada en nacionalidad, raza, género o religión.

Las Iglesias han existido a lo largo de los años sin ningún reconocimiento legal en su mayoría. Por tanto esto dio origen a su regulación mediante la creación de una ley que las regulara en los aspectos legales que inciden desde su creación así como en su desarrollo como tal.

Le compete al Ministerio de Gobernación a través de la Dirección del registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, brindar mecanismo que permitan obtener un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, que ofrezca seguridad jurídica a dichas organizaciones, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas.

Que de conformidad al Art. 7 inciso 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 y mediante Decreto Legislativo No. 894, de fecha 21 del mes de noviembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 238, tomo 333 del 17 de diciembre de 1996, se decreta lo siguiente: “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro”, según Art. 99 de dicha Ley, su vigencia entrará ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

Para la aplicación de dicha Ley, es menester dictar disposiciones reglamentarias para desarrollar la expresa Ley. Por lo que mediante Decreto Legislativo No. 78 de fecha 18 del mes de agosto de 1997, publicado en el Diario Oficial No.153, tomo No. 336 de fecha 21 de agosto de 1997, se decreta el siguiente: “Reglamento de La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro”, su vigencia entrará ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

Las Asociaciones y Fundaciones que manejen fondos provenientes del Estado, estarán fiscalizadas por El Ministerio de Hacienda y La Corte de Cuentas de la República, según su competencia.

La Fiscalía General y La Procuraduría General de la República, interviene para verificar y dar el visto bueno a las modificaciones de los estatutos de las fundaciones para los casos que la ley así lo requiera.

1.3.2.- CONCEPTO DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

Con base en la Ley de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro se puede mencionar que: “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”.

“Se entenderán por Asociaciones las entidades creadas por una o más persona para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines”.

1.3.3.- CONTROL Y SUPERVISIÓN ESTATAL

A. CONTROL CONTABLE:

Las fundaciones y asociaciones con un capital mayor de diez mil colones (o su equivalente en dólares), deben llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos sistemas contables generalmente aceptado y conforme a las normas tributarias. Esta contabilidad debe ser autorizada por la Dirección General del Registro. En esta contabilidad deberán establecerse normas específicas de aplicación en lo referente a: catálogos de cuenta y manual de aplicación, uso de determinadas cuentas, subcuentas o de aplicación, balance y otros estados financieros que deban presentarse al registro.

Las Fundaciones y Asociaciones sin Fines de Lucro con un capital de trabajo inferior a los diez mil colones, solamente están obligados a llevar un libro legalizado donde asentarán separadamente los gastos, compras y ventas.

Estas entidades deberán enviar al registro dentro de los dos meses siguientes al cierre de su ejercicio económico, el Balance General y Estados Financieros debidamente dictaminados por Auditor para efectos de su inscripción.

Cuando ocurra extravió o pérdida de libros, se debe de llenar una serie de requisitos para su reposición entre otros, publicar avisos en el Diario Oficial y en dos periódicos de mayor circulación. La renovación de libros por lo consiguiente, requiere una autorización previa, que incluye en caso de que se trate del libro de Estados Financieros, una certificación del auditor de que los registros contables están al día.

B.- CONTROL FISCAL:

La ley prevé la fiscalización de fondos cuando las Asociaciones o Fundaciones sin Fines de Lucro, manejen fondos provenientes del Estado. Esta fiscalización la llevará a cabo el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la Republica, según su competencia.

Cuando las entidades que hayan manejado fondos públicos se disuelvan tendrán que obtener un finiquito de la Corte de Cuentas de la República para que se apruebe legalmente su liquidación.

C.- CONTROL REGISTRAL:

El Estado obliga a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro a su inscripción en el registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, inscrito en el Ministerio de Gobernación, para efecto de obtener su personería jurídica. La ley establece que los grupos religiosos distintos de la Iglesia Católica deben registrarse para obtener personería jurídica. Aunque no sea necesario registrarse con el Gobierno, un grupo debe hacerlo para incorporarse formalmente y poder ser sujeto a exención de impuesto. El código civil confiere igualdad de estatus a las iglesias como a organizaciones sin fines de lucro. Una iglesia debe solicitar el reconocimiento formal a través de la Dirección General de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (DGFASFL) dentro del Ministerio de Gobernación. El grupo debe presentar el acta de constitución y estatutos que describan, entre otras cosas, el tipo de organización, la ubicación de oficinas, metas y principios, los requisitos para membresía, el tipo y la función de los organismos rectores , y los gravámenes o deudas. La DGFASFL debe determinar que la constitución y los estatutos no violan la ley antes de otorgar personería jurídica a un grupo. Una vez que esté

certificado, el grupo debe publicar la aprobación de la DGFASFL, su constitución y estatutos en el Diario Oficial. La DGFASFL no mantiene registros de las organizaciones religiosas una vez que su personería jurídica ha sido aprobada.

D.- CONTROL ADMINISTRATIVO:

en el caso que una de estas entidades incurra en cualquiera de las infracciones previstas en el artículo 83 de la ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, puede verse afectada por una sanción según la gravedad y su reiteración.

E.- CONTROL DE PROPIEDADES:

Las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro pueden adquirir los bienes inmuebles que necesiten para su funcionamiento. Si llegasen a adquirir bienes que no sean indispensables para la realización de sus fines o los que están en su poder dejan de tener tal finalidad, tienen que enajenarlos a título oneroso en los dos años siguientes a la fecha de su adquisición o de aquella que dejaren de prestar tal utilidad mencionada.

F.- OTROS ASPECTOS LEGALES

El artículo 296 del Código Penal impone sentencias penales de seis a dos años a aquellos que públicamente ofendieran o insultarían las creencias religiosas de otros, o a quienes dañaran o destruyeran objetos religiosos. Si tales actos fueren realizados con el propósito de publicidad, las sentencias incrementarían de 1 a 3 años de prisión. Si las acciones fueran repetidas los acusados enfrentarían prisión de 3 a 8 años.

La Constitución requiere que sean laicos el Presidente, los ministros y vice ministros del gabinete, los magistrados de la Corte Suprema, los jueces, los gobernadores, el Fiscal General, el Procurador General y otros funcionarios de alta jerarquía. Además el Código Electoral requiere que los magistrados del Tribunal Supremo Electoral y los miembros de los Concejos Municipales sean laicos.

La constitución reconoce específicamente a la iglesia católica romana y le concede personería jurídica. La ley concede exención de impuestos a todas las iglesias registradas y otros grupos religiosos. Las regulaciones también permiten que las donaciones a grupos religiosos con personería jurídica sean exentas de impuestos.

Los extranjeros que visitan el país con la intención de hacer proselitismo deben obtener una visa especial para actividades religiosas, y no se les permite realizar proselitismo en el país mientras se encuentra con una visa de visitante o de turista.

La educación pública es laica. En el país funcionan escuelas religiosas privadas. Todas las escuelas privadas, religiosas o laicas, deben cumplir las mismas normas para ser aprobadas por el Ministerio de Educación.

CAPITULO 2 “DIAGNOSTICO”

2.0 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.- METODOLOGÍA GENERAL

Toda metodología tiene como propósito describir el procedimiento ordenado, secuencial y sistemático que deberá seguirse para realizar una investigación, a continuación se presenta la metodología para llevar a cabo la Etapa de Diagnostico del estudio: “MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS DE EL SALVADOR””. Diseñado con el objetivo de atender todo lo relacionado al diagnóstico de la situación actual de las Iglesias Cristianas de El Salvador, a fin de adecuar de mejor manera el estudio.

Para poder abordar de una mejor manera la fase del diagnóstico de la investigación, se formularon una serie de pasos para tomar de base al momento de proceder con dicha investigación los cuales son los siguientes:

- Identificar los procesos desarrollados en las Iglesias Cristianas de El Salvador.
- Descripción de los procesos de manera general
- Clasificación de los procesos identificados
- Recolección de datos sobre los procesos
- Caracterización de los procesos
- Priorización y selección de los procesos a analizar
- Análisis de los procesos seleccionados
- Medición de la satisfacción del cliente
- Realizar el diagnostico general
- Problemas encontrados
- Definición de indicadores
- Conceptualización del diseño

1. Identificar los procesos desarrollados en las Iglesias Cristianas de El Salvador.

Identificar los procesos desarrollados en las Iglesias Cristianas de El Salvador es determinada a partir de la observación directa realizada en las diferentes visitas técnicas

llevadas a cabo en las Iglesias así como también de una serie de entrevistas realizadas con cada una de las personas encargadas de dichos procesos identificados, a partir de las cuales se diseñó el desglose de los procesos con sus respectivas categorías como macro procesos, procesos y subprocesos respectivamente para tomar estos como una base de inventario de los procesos existentes dentro de las Iglesias, con el objeto de clasificarlos para posteriormente priorizarlos y aplicar el diseño de la solución en la posterior etapa.

2. Descripción de los procesos de manera general

Después de identificar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las Iglesias se procede a describir de manera general cada uno de los procesos para comprender de una mejor manera cada uno de dichos procesos, así como también las respectivas entradas y salidas de cada proceso identificado.

3. Clasificación de los procesos identificados

Luego de identificar los procesos que se llevan a cabo en las Iglesias se procede a clasificarlos a partir del mapa de procesos y definir los procesos claves, de apoyo y estratégicos para comprender de una manera todo el conjunto de procesos existentes en las Iglesias.

4. Recolectar datos sobre los procesos

En esta fase fue necesario partir de la recolección de todos los datos proporcionados por las encuestas, entrevistas, observación directa para definir los parámetros utilizados en la priorización y análisis de la información.

5. Caracterización de los procesos

La caracterización de los procesos se realiza para conocer el objetivo de cada proceso, su alcance así como también su respectivo proveedor, subprocesos, salida y los usuarios de dichos procesos. Es decir para comprender más profundamente cada proceso, para lo cual se utiliza una guía para documentar la caracterización de los procesos.

6. Priorización de los procesos a analizar

Posteriormente de haber identificado, realizar la descripción general y clasificar los procesos que se desarrollan en las Iglesias, se procedió a realizar una priorización de dichos procesos con el objetivo de determinar los procesos que tienen mayor incidencia en el desempeño de las Iglesias, y por consiguiente realizar el análisis más profundo de dichos procesos que permitan diseñar una solución enmarcada en la Gestión por Procesos y que contribuya a mejorar la operatividad de la Iglesias.

Para desarrollar de una manera eficiente la priorización de los procesos se establecieron una serie de criterios para identificar los procesos que están de acuerdo con la razón de ser y la existencia de las Iglesias, y de esta manera poder seleccionar los procesos a analizar con mayor profundidad, con lo cual al final a partir del grafico de Pareto se obtuvo los macro procesos a ser abordados

7. Análisis de los procesos

Para realizar el análisis de los procesos desarrollados en las Iglesias se inicia con el estudio de toda la información recopilada a partir de los diagramas PEPSU que es una herramienta muy útil para identificar el inicio y el fin del proceso así como la manera en que este opera con relación a sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios, razones por las cuales se eligió dicha herramienta.

8. Medición de la satisfacción del cliente

Para poder medir la satisfacción del cliente se utiliza la herramienta ServQual, que con dicha herramienta se obtiene un índice de satisfacción del cliente, lo cual es de suma importancia conocerlo pues como se sabe el enfoque de gestión por procesos va enfocado a los clientes que en este caso serían los miembros de las Iglesias, por lo tanto es importante conocer la satisfacción de los mismos.

9. Realizar el diagnostico

A partir de la información obtenida en las fases anteriores se realiza un análisis de cada Macro proceso priorizado, tomando como base la encuesta a empleados, entrevistas a los mismos, encuestas a Pastores y directivos de las Iglesias, además análisis de los

diagramas PEPSU de cada proceso, lo cual sirvió de insumos para la realización del diagnóstico

10. Problemas encontrados

A partir de los problemas encontrados en los procesos priorizados que se desarrollan en las Iglesias se procedió a agrupar los problemas a partir del gráfico de Ishikawa donde se detalla la incidencia que estos problemas tienen en la calidad del servicio que prestan las Iglesias a sus respectivos miembros.

11. Definición de los indicadores

En esta fase se procede a establecer una serie de indicadores con el objetivo de medir los procesos y posteriormente poder hacer una comparación entre la situación actual de las Iglesias y la que se pretende proponer para lograr una mejora en la gestión de los procesos.

Se muestra en la Ilustración 6 la metodología que desarrolló el grupo de tesis para formular la etapa de diagnóstico del trabajo de graduación.



Ilustración 6: Metodología de investigación en la etapa de diagnóstico para el trabajo de graduación.

2.2.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para poder seleccionar el tipo de investigación que mejor se adapte a nuestro estudio es necesario conocer sobre los diferentes Tipos y Métodos de investigación que existen para identificar sus diferentes características, y así escoger la mas adecuada según los objetivos nuestro de estudio.

2.2.2.- CLASIFICACIÓN DE TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para poder abordar los tipos de investigación es necesario conocer el significado de lo que es la investigación.

La palabra investigación tiene como significado el de: indagar, inspeccionar, explorar, examinar, rastrear. Otra forma de poderlo definir es: la búsqueda de algo que se logra por medio de un método. Es decir es el estudio de los métodos, procedimientos y técnicas utilizados para obtener nuevos conocimientos, explicaciones y comprensión científica de los problemas y fenómenos planteados y, por consiguiente, que nos puedan llevar a la solución de los mismos.

La etimología de la palabra investigar viene de la palabra en latín *investigare* la cual deriva de *vestigium* que significa “en pos de la huella de”, es decir “ir en busca de una pista”.

En una investigación se da siempre un intercambio entre las temática de la ciencia en la que se investiga, conceptos lógicos y conceptos o técnicas estadísticos. Siendo además una de las características del método científico el de la replicabilidad.

Así que los tipos de investigación se pueden clasificar en base a:

- a) El proceso formal
- b) El grado de abstracción
- c) El grado de generalización
- d) La naturaleza de los datos

- e) La orientación
- f) La manipulación de variables
- g) La naturaleza de los objetivos
- h) El tiempo en que se efectúan
- i) La dimensión cronológica
- j) El enfoque
- k) Las fuentes
- l) La naturaleza de la información
- m) El lugar
- n) La muestra
- o) La temporalización

A. Proceso formal (método que se emplea en el estudio):

Método deductivo: Parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.

Método inductivo: Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.

Método hipotético-deductivo: A través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente.

B. Grado de abstracción:

Investigación pura (básica): Esta investigación busca aumentar la teoría, por lo tanto se relaciona con nuevos conocimientos, de este modo no se ocupa de las aplicaciones prácticas que puedan hacer referencias los análisis teóricos.

Investigación aplicada: Su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. De este modo genera pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico.

C. Grado de generalización:

Investigación fundamental: A partir de la muestra de sujetos, las conclusiones de la investigación se hace extensiva a la población y se orienta a las conclusiones. Su objetivo se centra en el aumento de información teórica y se relaciona con la investigación pura (básica).

Investigación acción: Se centra en generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico. Trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación, y se orienta en la toma de decisiones y es de carácter ideográfico

D. Naturaleza de los datos:

Metodología cuantitativa: Para cualquier campo se aplica la investigación de las Ciencias Físico-Naturales. El objeto de estudio es "externo" al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

Metodología cualitativa: Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular.

E. Orientación:

Investigación orientada a conclusiones: esta engloba la metodología cuantitativa.

Investigación orientada a decisiones: No se centra en Hacer aportes teóricos, más bien su objetivo es buscar soluciones a los problemas. La investigación acción forma parte de este tipo de investigación y se vale de algunas metodologías cualitativas.

F. Manipulación de variables (la manera como se desea controlar o no las variables):

Investigación descriptiva: No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Su metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos.

Investigación experimental: Se manipula una o varias variables independientes, ejerciendo el máximo control. Su metodología es generalmente cuantitativa.

Investigación "ex post facto": No se controlan las variables independientes, dado que el estudio se basa en analizar eventos ya ocurridos de manera natural. Como el evento ya ha ocurrido los métodos de análisis pueden ser descriptivos o experimentales

G. Naturaleza de los objetivos (nivel de conocimiento que se desea alcanzar):

Investigación exploratoria: Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

Investigación Descriptiva: Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.

Investigación correlacional: Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Investigación explicativa: Es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Puede valerse de diseños experimentales y no experimentales.

Investigación experimental: El objetivo se centra en controlar el fenómeno a estudiar, emplea el razonamiento hipotético-deductivo. Emplea muestras representativas, diseño experimental como estrategia de control y metodología cuantitativa para analizar los datos.

Investigación predicativa: Se plantea predecir fenómenos o hechos basándose en datos anteriores y técnicas cuantitativas tales como regresión múltiple o análisis causal.

K. El tiempo en que se efectúan (el tiempo determina el tipo de investigación):

Investigaciones sincrónicas: son aquellas que estudian fenómenos que se dan en un período corto.

Investigaciones diacrónicas: Son aquellas que estudian fenómenos en un período largo con el objeto de verificar los cambios que se pueden producir.

L. Dimensión cronológica:

Investigación histórica: se encarga de describir fenómenos que acontecieron en el pasado basándose en fuentes históricas o documentos. Se basa fundamentalmente en describir los hechos.

Investigación descriptiva: Describe los fenómenos como aparecen en la actualidad. Estos pueden ser longitudinales o transversales, cualitativos o cuantitativos.

Investigación experimental: Predice lo que ocurrirá si se produce alguna modificación en la condición actual de un hecho, para logra esto aplica el razonamiento hipotético - deductivo y la metodología suele ser cuantitativa. Los experimentos pueden realizarse en el laboratorio o pueden ser de campo.

M. Enfoque:

Método experimental: Se experimenta con una variable independiente que puede ser manipulada si así lo desea el investigador, esto implica que habrá una intervención o experimentación. Frecuentemente se aplica en el análisis de los datos una ANOVA o análisis de varianza.

Método correlacional: No se manipula una variable independiente experimental y se basa en la observación, no obstante se emplea una correlación de Pearson para el análisis de los datos.

N. Fuentes:

Investigación bibliográfica: Es la revisión bibliográfica de tema para conocer el estado de la cuestión. La búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información bibliográfica sobre un tema específico tiene un valor, pues evita la dispersión de publicaciones o permite la visión panorámica de un problema.

Investigación metodológica: Indaga sobre los aspectos teóricos y aplicados de medición, recolección y análisis de datos o de cualquier aspecto metodológico.

Investigación empírica: Se basa en observación y experimentación, puede emplear metodología cualitativa y cuantitativa, razonamiento hipotético-deductivo, ser de campo o laboratorio y se pueden emplear métodos transversales o longitudinales, entre otros.

L. Naturaleza de la información (La información que se recoge para responder al problema de investigación):

Investigación cuantitativa: Utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. Se pueden emplear en los estudios de las Ciencias Físicas.

Estudios cuantitativos con datos secundarios: Los cuales, a diferencia de los dos anteriores, abordan análisis con utilización de datos ya existentes.

Investigación cualitativa: Es aquella que persigue describir sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa. Se suelen emplear en los estudios de las Ciencias Sociales. Los principales tipos de investigación cualitativa son:

A. Investigación Participativa: Trata de una actividad que combina, la forma de interrelacionar la investigación y las acciones en un determinado campo seleccionado por el investigador, con la participación de los sujetos investigados. El fin último de este tipo de investigación es la búsqueda de cambios en la comunidad o población para mejorar las condiciones de vida.

B. Investigación-Acción: Tiene semejanza con la participativa, es uno de los intentos de resumir la relación de identidad necesaria para construir una teoría que sea efectiva como guía para la acción y producción científica, que esté estrechamente ligada a la ciencia para la transformación y la liberación social. Tiene un estilo más llamativo a la investigación ligada a la educación llamada criterios de evaluación diagnóstica.

C. Investigación etnográfica: Estudia los hechos tal como ocurren en el contexto, los procesos históricos y educativos, los cambios socioculturales, las funciones y papeles de los miembros de una determinada comunidad. Se caracteriza por el uso de la observación, sea ésta participante o no. Trata de registrar, dentro de lo posible, lo que sucede en el lugar que se está estudiando, haciendo uso de instrumentos para completar la información que se obtiene por la observación.

M. Lugar:

Investigación de laboratorio: Dado que el máximo objetivo es el control, se realiza en un ambiente controlado (de tipo laboratorio) pues carece de las características propias del ambiente natural. Se crea el ambiente óptimo, es de tipo experimental y emplea metodología cuantitativa.

Investigación de campo: la investigación se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible. Se pueden incluir experimentos de campo y la investigación ex post facto empleando metodología cualitativa.

N. Muestra (Generalmente, es empleado en las ciencias sociales, sin embargo puede ser utilizado con animales):

Estudio de grupo: Para este estudio se emplean muestras grandes de sujetos, seleccionadas por algún método de selección aleatoria, aunque también puede estudiar muestras de sujetos no aleatorios. Se emplea una metodología cuantitativa y los análisis se hace a través de la estadística para generalizar los resultados. En los casos de estudio de grupos pequeños, se suelen hacer análisis cualitativos.

Estudio de sujeto único: Se estudia un solo sujeto, es totalmente cualitativo y sus resultados no pueden emplearse para generalizar información.

O. Temporalización:

Métodos transversales: Se realiza en un lapso de tiempo corto. Es como tomar una instantánea de un evento.

Métodos Longitudinales: El estudio se hace en un tiempo prolongado viendo la evolución del evento bajo estudio. Es como una película de un evento.

2.3.- TIPO DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR EN EL ESTUDIO

Para el desarrollo del estudio tanto para la realización del Pre-diagnóstico como el Diagnóstico del Modelo de Gestión se utilizara la investigación descriptiva, ya que dada sus características es la que permite la investigación de los temas de interés para la realización del estudio, por lo que a continuación se describe de una forma completa lo que es la investigación descriptiva sus etapas e implicaciones más relevantes para el desarrollo de la misma.

- **INVESTIGACION DESCRIPTIVA:**

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En las

investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, consisten fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

En la ciencia fáctica, la descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

Mario Bunge (Buenos Aires) físico, filósofo de la ciencia y humanista argentino; defensor del realismo científico y de la filosofía exacta.

- ¿Qué es? > Correlato.
- ¿Cómo es? > Propiedades.
- ¿Dónde está? > Lugar.
- ¿De qué está hecho? > Composición.
- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? > Configuración.
- ¿Cuánto? > Cantidad

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:

1. Examinan las características del problema escogido.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

Recolección de datos de la investigación descriptiva:

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población —a veces llamada universo o agregado— constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole. Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella. El método elegido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad para la que se desee utilizar los datos.

Población total: cuando la población es reducida no es difícil obtener información acerca de todas las unidades que componen, pero los resultados no pueden aplicarse a ningún otro grupo que no sea el estudiado.

Muestra de la población: Cuando se trata de una población excesivamente amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas, ya que si se aborda cada grupo, los datos perderían vigencia antes de concluir el estudio. Si los elementos de la muestra representan las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo.

Expresión de datos de la investigación descriptiva:

Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos. Se puede utilizar uno de ellos o ambos a la vez.

Cualitativos (mediante símbolos verbales): Se usan en estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. (Visión científicista).

Cuantitativos (por medio de símbolos matemáticos): Los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables.

Tipos de investigación descriptiva:

Tomando en cuenta que las siguientes categorías no son rígidas, muchos estudios pueden encuadrarse sólo en alguna de estas áreas, y otros corresponden a más de una de ellas. Encuestas, estudio de Interrelaciones y estudios de Desarrollo.

1. Estudios tipo encuesta.

Se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas. Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas. El alcance de estos estudios varía considerablemente; pueden ajustarse a una nación, región, Estado, sistema escolar de una ciudad o alguna otra unidad. Los datos pueden extraerse a partir de toda la población o de una muestra cuidadosamente seleccionada. La información recogida puede referirse a un gran número de factores relacionados con el fenómeno o sólo a unos pocos aspectos recogidos. Su alcance y profundidad dependen de la naturaleza del problema.

2. Estudios de interrelaciones.

Si el objeto es identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar, los estudios de esta índole son los estudios de casos, estudios causales comparativos y estudios de correlación.

3. Estudios de desarrollo:

Consiste en determinar no sólo las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino también en los cambios que se producen en el transcurso del tiempo. En

él se describe el desarrollo que experimentan las variables durante un lapso que puede abarcar meses o años. Abarca estudios de crecimiento y de tendencia.

CONSIDERACIÓN FINAL:

En el desarrollo del diagnóstico se realizara una investigación descriptiva con Estudios tipo Encuesta ya que es la que más se adapta a la naturaleza del Tema a desarrollar, con la realización de esta investigación se busca la solución a problemas que surgen en la organización haciendo un estudio de los fenómenos que ocurren por medio de descripciones minuciosas de estos a fin de poder analizarlos, comprenderlos y poder así elaborar propuestas de solución para las situaciones que se está generando.

2.4.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS.

2.4.1.- IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS DESARROLLADOS EN LAS IGLESIAS CRISTIANAS.

Las Iglesias Cristianas tienen un propósito y es el de Proclamar el Evangelio del Señor Jesucristo a todas las personas a fin de hacer visible, aquí y ahora la presencia del Reino de Dios en términos de vida, paz, justicia y amor; razón de la existencia de la Iglesia. Por tal razón brinda una serie de servicios para las personas que acuden (miembros).

A continuación se enlistan todos los procesos existentes para la realización de dichos servicios, que para poder determinar dicho procesos se utilizaron una serie de entrevistas personales con los encargados de las diferentes áreas de las iglesias, así como también de la observación directa en las visitas técnicas dentro de las horas laborales para poder observar dichos procesos en condiciones normales, es de hacer notar que la representatividad que la iglesia modelo tiene con respecto a las demás iglesias cristianas:

Direccionamiento Estratégico

- Elaboración de plan anual de trabajo

Promoción.

- Difusión de los servicios de la Iglesia

Planificación Financiera

- Elaboración de presupuesto anual
- Control de la ejecución del presupuesto

Procesos Administrativos.

- Gestión de activo fijo
- Manejo de caja chica
- Gestión y control de transporte
- Gestión de donaciones
- Administración y control del presupuesto
- Gestión de Diezmos y Ofrendas.

Gestión de talentos humanos

- Contratación y selección de personal para ministerios
- Capacitación de personal.
- Administración de sueldos y salarios

Procesos de mantenimiento y soporte a la Iglesia.

- Mantenimiento de instalaciones y equipo.
- Mantenimiento vehicular
- Soporte Informático
- Seguridad y vigilancia

Proceso de Membresía.

- Ingreso de Miembros
- Traslado de Miembros
- Disciplina de Miembros

- Retiro de Miembros
- Actualización de datos de los miembros

Formación de Nuevos Discípulos (Discipulado)

- Selección e inscripción de miembros al discipulado
- Capacitación de los miembros

Servicios.

- Oficios Sagrados
- Matrimonios.
- Retiros y campamentos.
- Evangelismo y Campañas Evangelísticas.
- Escuela Bíblica Infantil (Iglekids).
- Capacitación Musical.

Contabilidad

- Administración de recursos financieros.

2.4.2.- DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE MANERA GENERAL

Luego de identificar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las Iglesias se procede a describir de manera general cada uno de los procesos para comprender de una mejor manera cada uno de dichos procesos, así como también las respectivas entradas y salidas de cada proceso identificado.

2.4.2.1.- Procesos Administrativos

2.4.2.1.1.- Gestión de Activo Fijo.

La Gestión de Activo Fijo, tiene como objetivo el control y seguimiento del estado, localización y movimiento de los diferentes Bienes Muebles o Inmuebles que posee registrado las iglesias.

Este proceso se norma en tres sub-procesos, según sea la gestión del activo fijo que se desee realizar.

- Préstamo de Bienes Muebles entre Ministerios
- Descargo de Bienes Muebles
- Levantamiento de Inventario

2.4.2.1.2.- Manejo de Caja Chica.

Este proceso consiste en llevar el control de los fondos que son utilizados para solventar las necesidades imprevistas de las diferentes áreas de la Iglesia este proceso contiene los siguientes subprocesos:

- Apertura de Fondo de Caja Chica
- Solicitud y Adquisición de la Compra.
- Reintegro de Fondo de Caja Chica.
- Liquidación de Caja Chica

2.4.2.1.3.- Gestión y Control de Transporte

Regular los preceptos que deberán ser aplicados para el uso y control de los vehículos de las Iglesias, a fin de garantizar la operatividad de los vehículos institucionales. Este proceso consta del siguiente sub-proceso:

Control y Seguimiento del Uso de Transporte:

Consiste en controlar las salidas de los vehículos institucionales a través de variables como el tiempo y el kilometraje y entrega de facturas a la tesorería.

2.4.2.1.4.- Gestión de Donaciones.

Proceso que proporciona los lineamientos para regular las donaciones y definir la solicitud, aceptación, registro y distribución de las donaciones en las iglesias. Este proceso contiene los siguientes 3 subprocesos:

- Aprobación de la Donación

- Recepción de la donación
- Registro de donación tangible o intangible.

2.4.2.2.- Procesos de Mantenimiento y Soporte a la Institución.

2.4.2.2.1.- Mantenimiento de Instalaciones y Equipo

Consiste en realizar la planificación anual del trabajo de mantenimiento a la infraestructura y equipo con el fin de prevenir el deterioro del mismo o fallas debido al constante uso.

Conlleva los siguientes subprocesos:

- Ornato, Limpieza y Aseo
- Mantenimiento Preventivo de Instalaciones y Equipo.
- Mantenimiento Correctivo de Instalaciones y Equipo.

2.4.2.2.2.- Mantenimiento Vehicular:

Consiste en dar mantenimiento a todas las unidades vehiculares pertenecientes a la Institución con el fin de que se encuentren en óptimas condiciones. Conlleva los siguientes sub-procesos:

- Mantenimiento Preventivo de Vehículos
- Mantenimiento Correctivo de Vehículos

2.4.2.2.3.- Soporte Informático

Priorizar y atender en forma oportuna las inconsistencias presentadas en los sistemas informáticos; conlleva los siguientes sub-procesos:

- Mantenimiento Preventivo programado
- Asistencia Remota o Presencial.

2.4.2.2.4.- Seguridad y Vigilancia.

Es el proceso de monitoreo de personas, objetos o procesos dentro de la iglesia, para garantizar el cumplimiento del orden y resguardo de las personas y bienes que ahí se encuentran.

Este proceso posee subproceso los cuales son:

- Orientación y Control a personas que ingresan a la Institución.: Consiste en la orientación e información que se les brinda a las personas que ingresan al centro.
- Retiro e Ingreso de Equipo o Material: Consiste en llevar el registro y control de los ingresos o retiros de equipo o material en la institución, este subproceso posee las principales actividades:
- Recepción del formulario de Salida o Ingreso con la respectiva autorización de la Dirección.
- Identificar el bien o material a retirar o ingresar
- Autorización de salida o ingreso
- Registrar hora y fecha de la salida o ingreso
- Elaborar informe de Salidas/Ingresos

2.4.2.3.- Gestión de Talento Humano.

2.4.2.3.1.- Contratación y Selección del personal (pastores, líderes de ministerios y servidores de ministerios)

En este proceso conlleva las acciones para la selección, inducción, evaluación de periodo de prueba y gestión de contratación del nuevo personal de la Iglesia, también se evalúan las personas que aspiran a ser líderes de ministerios y servidores de ministerios de la iglesia, respondiendo siempre a las necesidades de la misma. Contiene los siguientes Sub- procesos:

- Selección del personal. (Pastores, líderes de ministerios y servidores de ministerios).
- Incorporación e Inducción.
- Evaluación de Periodo de Prueba.
- Gestión de contrato de plaza en propiedad.

2.4.2.3.2.- Capacitación de Personal.

- Consiste en realizar la respectiva solicitud de capacitaciones sugeridas por la Iglesia.
- Selección de temas de Interés.
- Capacitaciones Internas.
- Capacitaciones Externas.

2.4.2.3.3.- Administración de Sueldos y Salarios

En este proceso solo se realiza un control de las Planillas. Este proceso solo lleva un subproceso denominado:

- Control de Planillas.

2.4.2.4.- Proceso de Membresía.

2.4.2.4.1.- Ingreso de Miembros

Dicho proceso consiste en proporcionar toda la información necesaria a la persona que tiene interés en ser miembro de la Iglesia, así como también el llenado de toda la documentación requerida. Este proceso tiene subprocesos los cuales son:

- Profesión de Fe.

2.4.2.4.2.- Traslado y retiro de Miembros.

Consiste en que si un miembro se traslada a otra ciudad o a otra iglesia o simplemente desea retirar su membresía, se le extiende una carta firmada por el pastor. Tiene el siguiente subproceso.

- Determinar la situación del miembro al retiro
- Elaboración de la Carta.

2.4.2.4.3.- Disciplina de miembros.

Este proceso consiste en que si un miembro incumple con las normas establecidas por la iglesia, se le suspenden los privilegios de ejercer los ministerios, durante un periodo de tiempo prudencial. Y los subprocesos son:

- Convocatoria a reunión pastoral.
- Notificación de la disciplina.

2.4.2.4.4.- Actualización de datos de los miembros.

Consiste en llevar un control específico de todos los datos generales de los miembros de la iglesia.

- Ingreso de datos actualizados.

2.4.2.5.- Formación de Nuevos Discípulos (Discipulado)

2.4.2.5.1.- Selección e inscripción de miembros al discipulado.

Es proceso consiste en tomar datos de las personas que quieren entrar al discipulado. Los subprocesos serian.

- Verificación de “profesión de Fe” y de bautismo.
- Llenado de información.

2.4.2.5.2.- Capacitación a los miembros.

Consiste en realizar la respectiva solicitud de capacitaciones sugeridas por la Iglesia.

- Selección de temas de Interés.
- Entrenamiento en evangelismo
- Entrenamiento de doctrinas básicas.

2.4.2.6.- Servicios.

2.4.2.6.1.- *Oficios Sagrados*

Este proceso se encarga de asignar para coordinar y ministrar los sacramentos como los bautismos, presentación de niños, matrimonios, visita a enfermos, acompañamiento a defunciones, etc., por medio de los cuales la iglesia se acerca a la comunidad creando una identidad con la iglesia, esta compuesto por los subprocesos.

- Realización de cultos programados (culto general, culto de jóvenes, culto de mujeres, culto de niños).
- Bautismo.
- Presentación de niños.
- Visita a enfermos.
- Acompañamiento a defunciones.
- Otros actos religiosos.

2.4.2.6.2.- *Matrimonios.*

Este proceso consiste en dar los servicios a los miembros de la iglesia que quieran realizar bodas. Los subprocesos serian.

- Recepción de los datos de la actividad.
- Programación de consejería prematrimonial.
- Verificación de calendario y programación de actividades.
- Realización del evento.

2.4.2.6.3.- *Retiros y campamentos.*

Este proceso consiste en realizar las actividades de retiros y campamentos que la iglesia lleva a cabo.

Los subprocesos serian:

- Planificar retiro según genero (hombres, mujeres, matrimonios)
- Organizar retiro

- Coordinar retiro
- Supervisar retiros.

2.4.2.6.4.- Evangelismo y Campañas Evangelísticas.

Este proceso tiene el objetivo de la realización de todas las actividades Evangelísticas de la Iglesia, con el fin de cumplir con la Misión de la Iglesia.

- Planificar actividad Evangelística.
- Organizar actividad Evangelística.
- Coordinar actividad Evangelística.
- Supervisar actividad Evangelística.

2.4.2.6.5.- Escuela Bíblica Infantil (Iglekids).

Este proceso se encarga de sembrar una buena educación bíblica en los niños y niñas de la iglesia, y cuenta con los subprocesos siguientes.

- Planificación y calendarización de actividades y clases.
- Selección de maestros.
- Selección de temas y preparación de material didáctico según las edades.

2.4.2.6.6.- Capacitación Musical.

Este proceso se encarga de que los miembros que se incorporan en el ministerio de alabanza estén capacitados y entrenados para poder ejecutar un instrumento musical, así como el mantenimiento del equipo de sonido e instrumentos musicales. Los subprocesos serian:

- Inducción a la alabanza
- Programación de ensayos.
- Cotizar y comprar equipo nuevo de sonido, video, estudio de grabación e instrumentos musicales.

2.4.2.7.- Contabilidad

2.4.2.7.1.- *Administración de Recursos Financieros*

Este proceso consiste en llevar un control específico de todos los movimientos financieros con el propósito de cubrir con todas las necesidades de la Iglesia.

2.4.2.7.2.- *Administración y Control de Presupuesto*

Consiste en la elaboración del Presupuesto en base a los requerimientos y necesidades de trabajo de cada área, este proceso contiene los siguientes sub-procesos.

- Elaboración del Presupuesto Anual.
- Control de la Ejecución del Presupuesto.

2.4.2.7.3.- *Gestión de Diezmos y Ofrendas*

Es proceso consiste en recolectar las ofrendas en todos los servicios de culto o cualquier otra actividad. Los subprocesos serían.

- Designación de servidores a recolectar.
- Recolección y conteo de ofrenda
- Entrega a tesorería.

2.4.2.8.- *Direccionamiento Estratégico*

La elaboración del plan de trabajo se realiza todos los años, sirve como guía para desempeñar las actividades en la iglesia, ahí se incluyen los detalles del presupuesto. Este plan surge de la planificación de cada área, que se consolida en el plan que finalmente elabora el pastor de la iglesia.

Los subprocesos serían:

- Metas anuales
- Plan de acción
- Cronograma de Actividades

2.4.2.9.- Promoción

Este proceso se encarga de hacer la publicidad y promoción de los horarios de cultos y actividades en general. Y tiene un subproceso que es:

- Difusión de los servicios de la Iglesia

2.4.2.10.- Planificación Financiera

- Elaboración de presupuesto anual
- Control de la ejecución del presupuesto

2.4.3.- INVENTARIO DE PROCESOS DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS.

2.4.3.1.- MATRIZ DE PROCESOS

En esta matriz de procesos es en donde se desglosa como es que se distribuyen los procedimientos dentro de los macro procesos.

MACROPROCESO	PROCESOS	SUB-PROCESO
ESTRATEGICOS	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	Metas anuales
		Plan de acción
		Cronograma de actividades
	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	Elaboración de presupuesto anual
		control de ejecución del presupuesto

MACROPROCESO	PROCESOS	SUB-PROCESO
OPERATIVOS	MEMBRESIA	Ingreso de Miembros
		Retiro de Miembros
		Actualización de datos de los miembros
		Ingreso de Miembros
	FORMACIÓN DE	Selección e inscripción de miembros al

	NUEVOS LIDERES (DISCIPULADO)	discipulado
		Capacitación a los miembros.
	SERVICIOS	Oficios Sagrados
		Matrimonios.
		Retiros y campamentos.
		Evangelismo y Campañas Evangelísticas.
		Escuela Bíblica Infantil (Iglekids).
		Capacitación Musical.
		Oficios Sagrados

MACROPROCESO	PROCESOS	SUB-PROCESO
APOYO	PROCESOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE A LA IGLESIA.	Mantenimiento de instalaciones y equipo.
		Mantenimiento vehicular
		Soporte Informático
		Seguridad y vigilancia
	ADMINISTRATIVO	Gestión de donaciones
		Gestión de activo fijo
		Manejo de caja chica
		Gestión y control de transporte
	CONTABILIDAD	Administración de Recurso Financiero
		Administración y control del presupuesto
		Gestión de Diezmos y Ofrendas.
	GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS	Contratación y selección de personal para ministerios
		Capacitación de personal.
		Administración de sueldos y salarios
	PROMOCIÓN	Difusión de los servicios de la iglesia

2.4.4.- CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la Entidad y la gestión de sus procesos.

La caracterización de los procesos debe contener como mínimo:

- Objeto del proceso y responsable el mismo,
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes, Recursos asociados a la gestión del proceso,
- Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso,
- Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo.

Paso 1: Para el formato de levantamiento:

Objetivo del Proceso. En esta casilla se establece con claridad y precisión el propósito del proceso.

Una clave para adelantar esta tarea es preguntarse ¿Cuál es la razón de ser de este proceso? ¿A través de qué acciones lo concreto? en otras palabras que hace y para que lo hace.

Alcance del Proceso. En esta casilla se establece con donde inicia y donde termina el proceso, además de cuál es el alcance de su aplicación.

Líder de Proceso. Identifique el cargo que tiene como responsabilidad el coordinar, gerenciar u orientar el proceso y responde por la efectividad de su resultado.

El líder del proceso es el responsable de aprobar el contenido del mismo y debe ser identificado en toda la Iglesia.

Paso 2. Diligenciar SEGUNDA SECCION Etapas del proceso, secuencia e interacción:

Es la sección central de la Caracterización de Proceso, e ilustra la secuencia e interacción del proceso con sus proveedores (Externos y/o Internos), las actividades principales y sus clientes (Externos y/o Internos) y está compuesta por los siguientes elementos:

Proveedores: Proceso, persona o tercero que suministra el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Entradas"

Entradas: Producto, servicio, información, directriz u objeto de transformación necesaria para el inicio del proceso. Los insumos (equipos, papel, etc.) y la normatividad no se consideran entradas.

Solo se consideraran entradas aquellas en las que el proveedor sea externo al proceso analizado.

Subprocesos o etapas: Describe de manera secuencial las actividades que se desarrollan en el proceso. Todo subproceso o etapa comenzará con una acción (verbo).

Salidas: Producto, servicio, información, directriz, etc.; que es generado como resultado de la ejecución de los subproceso o etapas del proceso. Solo se consideraran salidas aquellas en las que el usuario sea externo al proceso analizado.

Usuarios: Proceso, persona o tercero que recibe el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Salidas".

Paso 3. Diligenciar TERCERA SECCION Requisitos e indicadores:

Es la sección final de la Caracterización de Proceso, recoge los requisitos aplicables al proceso y los métodos de medición del mismo, está compuesta por los siguientes elementos:

Requisitos aplicables: necesidad o expectativa establecida para la prestación de un servicio o la gestión de un proceso, en el servicio público generalmente se refiere a

disposiciones de carácter normativo, para el diligenciamiento del formato, tenga en cuenta:

Requisitos Internos: liste toda la documentación que establece parámetros determinados al interior de la entidad para el desempeño del proceso.

Requisitos Externos: liste toda la documentación que establece parámetros determinados por el gobierno nacional o el congreso para el desempeño del proceso.

Indicadores: un indicador es una herramienta de control que permite establecer una medida del desempeño del proceso en términos de eficacia, eficiencia o efectividad (impacto)

En este punto del proceso, solamente se hará el inventario de los indicadores existentes, insumo con el cual posteriormente se hará un trabajo de depuración y mejora.

Paso 4. Validar el resultado con los responsables del proceso

Como ya se mencionó, un paso fundamental en el ejercicio de caracterizar un proceso, es la divulgación de la información y la validación de los resultados que se van alcanzando, para el efecto debe darse un proceso de validación de esta segunda etapa similar al establecido en el paso 3.

2.4.5.- CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS EXISTENTES EN LAS IGLESIAS

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
A	OPERACIONES			
PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
1A	MEMBRESIA			
OBJETIVO	<p>¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para que los demás procesos puedan realizarse, no se puede formar en discipulado o prestarle servicios religiosos si no es miembro de la Iglesia.</p> <p>¿A través de qué acciones lo concreto? A través de la acción de Hacer una profesión de Fe.</p>			
ALCANCE	Dicho proceso consiste en informar los beneficios de ser parte de la iglesia a la persona que tiene interés en ser miembro de la iglesia, así como también el llenado de toda la documentación requerida.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR	
	NIVEL SECCIÓN (CONSOLIDACIÓN)		DIACONOS Y DIACONISAS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Aspirante a ser miembro	Llega a la iglesia en horario de servicios religiosos, la persona interesada en ser miembro.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingreso de Miembros ✓ Traslado de Miembros ✓ Disciplina de Miembros ✓ Retiro de Miembros ✓ Actualización de datos de los miembros. 	Quedan registrados sus datos. No se le entrega ningún documento que le acredite que es miembro.	Nuevo miembro, servidores de consolidación.

REQUISITOS APLICABLES	
INTERNOS	EXTERNOS
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena con datos generales)	
INDICADORES	

Tabla 2: Caracterización del proceso de membresía

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS					
MACROPROCESO					
CODIGO	DESCRIPCION				
A	OPERACIONES				
PROCESO					
CODIGO	DESCRIPCION				
2A	FORMACIÓN DE LIDERES				
OBJETIVO	Es proceso consiste formar a todas las personas miembros que quieren entrar al discipulado, los capacita dándoles las herramientas básicas para luego ser discipulador.				
ALCANCE	Dicho proceso abarca desde la toma de datos, y el entrenamiento en todas las áreas.				
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR DE ESCUELA DE DISCIPULOS		
	NIVEL SECCIÓN		MAESTROS DE ESCUELA DE DISCIPULOS		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS		SALIDA	USUARIOS
Miembro activo que	Búsqueda de información	✓ Selección	de	Miembro graduado y	Miembro, servidores

quiere formarse como Discípulo.	sobre la escuela de discipulado	temas de Interés. ✓ Entrenamiento en evangelismo ✓ Entrenamiento de doctrinas básicas.	listo para poder ser discipulador.	de la escuela de Discípulos.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 3: Caracterización del proceso formación de Discípulos

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
MACROPROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION
A	OPERACIONES
PROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION

3A	SERVICIOS.			
OBJETIVO	Este proceso se encarga de asignar para coordinar y ministrar los sacramentos como los bautismos, presentación de niños, matrimonios, visita a enfermos, acompañamiento a defunciones, etc., por medio de los cuales la iglesia se acerca a la comunidad creando una identidad con la iglesia.			
ALCANCE	Dicho proceso abarca desde la toma de datos, agendar los datos y la realización del evento.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR DE DIACONOS	
	NIVEL SECCIÓN		SECRETARIO DEL PASTOR	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembro activo que quiere un servicio de acto religioso.	Búsqueda de información sobre los requisitos para realizar el acto religioso y agendar una fecha.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oficios Sagrados ✓ Matrimonios. ✓ Retiros y campamentos. ✓ Evangelismo y Campañas Evangelísticas. ✓ Escuela Bíblica Infantil (Iglekids). ✓ Capacitación Musical. 	Miembro con su acto religioso realizado.	Miembro, pastor y coordinador de eventos.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 4: Caracterización del proceso de Servicios.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
B	ESTRATEGICO			
PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
1B	PLANEACIÓN ESTRATEGICA			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para alcanzar Y definir los objetivos de la misión y visión de la Iglesia.			
ALCANCE	Dicho proceso comprende desde la elaboración de las fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades (FODA), proyección de crecimientos, control presupuestario, medidas correctivas y ajustes.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL	
	NIVEL SECCIÓN		PASTORES Y DIRECTIVOS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia	Búsqueda de satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la iglesia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metas anuales ✓ Plan de Acción ✓ Cronograma de Actividades. 	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 5: Caracterización del proceso de Planeación Estratégica.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS					
MACROPROCESO					
CODIGO	DESCRIPCION				
B	ESTRATEGICO				
PROCESO					
CODIGO	DESCRIPCION				
3B	PLANEACIÓN FINANCIERA				
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? establecer en la iglesia pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.				
ALCANCE	Va desde la elaboración del presupuesto hasta el control y ejecución del mismo				
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL		
	NIVEL SECCIÓN		PASTORES Y DIRECTIVOS		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS		SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia	Búsqueda de satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la iglesia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de presupuesto anual. ✓ Control de ejecución del 	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.	

		presupuesto.		
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 6: Caracterización del Proceso Planeación Financiera.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
MACROPROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION
B	ESTRATEGICO
PROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION
2B	PLANEACIÓN ESTRATEGICA
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? El objetivo de una promoción es ofrecer a las personas un incentivo para integrarse a la iglesia.
ALCANCE	Dicho proceso comprende la difusión de los servicios de la iglesia
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL PASTOR GENERAL

		NIVEL SECCIÓN	PASTORES Y DIRECTIVOS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia	Búsqueda de satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la iglesia	✓ Difusión de los servicios de la iglesia	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 7: Caracterización del Proceso Planeación Estratégica.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
MACROPROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION
C	APOYO
PROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION
1C	ADMINISTRATIVO
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para alcanzar Y definir los objetivos de la misión y visión de la Iglesia.
ALCANCE	Dicho proceso comprende desde la gestión de activo fijo, manejo de caja chica, gestión y control de transporte, gestión de donaciones.

LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL	
	NIVEL SECCIÓN		PASTORES Y DIRECTIVOS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia	Búsqueda de satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la iglesia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de activo fijo ✓ Manejo de caja chica ✓ Gestión y control de transporte ✓ Gestión de donaciones. 	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 8: Caracterización del Proceso Administrativo.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
MACROPROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION
C	APOYO

PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
2C	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? En este proceso conlleva las acciones para la selección, inducción, evaluación de periodo de prueba y gestión de contratación del nuevo personal de la Iglesia, así como la administración de los sueldos y salarios.			
ALCANCE	Dicho proceso comprende desde la selección y prueba, como la capacitación de todo tipo de personal.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL	
	NIVEL SECCIÓN		PASTORES Y DIRECTIVOS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia	Búsqueda de satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la iglesia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratación y selección de personal para ministerios ✓ Capacitación de personal. ✓ Administración de sueldos y salarios. 	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 9: Caracterización del proceso Gestión de Talento Humano.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
C	APOYO			
PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
3C	PROCESOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE A LA IGLESIA			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? En este proceso conlleva las acciones de mantenimiento de todos los bienes muebles e inmuebles de la Iglesia, así como la protección de los mismos.			
ALCANCE	Dicho proceso comprende desde mantener las instalaciones en buen estado, hasta tener los equipos en buen estado.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR DE DIACONOS	
	NIVEL SECCIÓN		DIACONOS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia y trabajadores	Plan de trabajo, solicitud de requerimientos. Informes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento de instalaciones y equipo. ✓ Mantenimiento vehicular ✓ Soporte Informático ✓ Seguridad y vigilancia 	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				

INTERNOS	EXTERNOS
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).	
INDICADORES	

Tabla 10: Caracterización del proceso de mantenimiento y soporte de la iglesia.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
C	APOYO			
PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
4C	CONTABILIDAD			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? En este proceso existe para alcanzar las metas propuestas con relación a gastos administrativos y uso eficiente de los recursos financieros ¿A través de qué acciones lo concreto? A través de la contratación y gestión de personal, control presupuesto. Compra de bienes y gastos de evangelización.			
ALCANCE	Dicho proceso comprende: -La contratación y gestión de personal. -La administración de recursos financieros, Todo enfocado a mejorar la eficiencia de la gestión de la Iglesia.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL	
	NIVEL SECCIÓN		CONTADOR	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS

Directivos de la Iglesia.	Presupuestos aprobados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de Recursos financieros ✓ Administración y control del presupuesto. ✓ Gestión de diezmos y ofrendas 	Correcta gestión del recurso financiero	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 11: Caracterización del proceso Contabilidad.

2.5.- EVALUACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO

2.5.1.-PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

SERVQUAL es un método de evaluación de los factores claves para medir la Calidad de los Servicios prestados. Se creó en principio para tratar de medir la desviación que existe entre las expectativas del cliente al hacer uso de un determinado servicio y la percepción del cliente que están formadas por sus necesidades personales, por posibles experiencias del pasado, por lo que le ha llegado a través de comunicaciones externa (publicidad) y por lo que le han contado, el famoso boca a boca, tomando en cuenta eso se definen los siguientes conceptos básicos:

Expectativa: las expectativas del cliente definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización, esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación de boca a boca o información externa. A partir de aquí se puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio.

Percepción: la percepción del cliente o usuarios se refiere a como se estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como el valora lo que recibe.

La diferencia entre ambas actitudes es el Índice de Satisfacción del Cliente y es el indicador que se obtiene mediante el tratamiento adecuado de la información que se obtiene al aplicar ésta herramienta de evaluación de la calidad del servicio.

El cuestionario SERVQUAL está basado en el modelo clásico de evaluación al cliente, que considera que todo cliente que adquiere un servicio genera unas expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores, dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido.

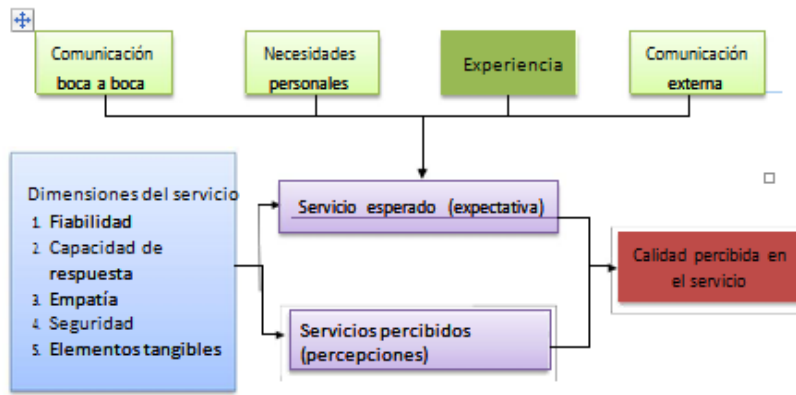


Ilustración 7: METODOLOGIA SERVQUAL

La metodología que se utilizará para la realización de esta encuesta es por medio de SERVQUAL, la cual se definió en el marco conceptual de este documento. Aun así se retomaran algunos puntos importantes del apartado teórico, entre ellos los indicadores que se deben de medir por medio de la encuesta; estos indicadores se conocen como indicadores de dimensionamiento de la calidad y se relacionan a continuación:

- Aspectos o elementos tangibles
- Fiabilidad
- Sensibilidad o capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

Cada una de las dimensiones y las preguntas asociadas van dirigidas a:

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.

- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez.
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes. La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Todas estas categorías se toman en cuenta para formular las preguntas que deben ir en el cuestionario de los usuarios y también se debe de realizar un rango por medio del cual el cliente o el usuario calificará cada uno de estos aspectos para tener un valor cuantitativo del grado de satisfacción del usuario; para esta escala se utilizará la escala de Likert, la cual se presenta a continuación:

NÚMERO DE CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO	RANGO DE SATISFACCIÓN
1	TOTALMENTE INSATISFECHO	0-20%
2	INSATISFECHO	20%-40%
3	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	40%-60%
4	SATISFECHO	60%-80%
5	TOTALMENTE SATISFECHO	80%-100%

Tabla 12: Escala de Likert.

También hay que tomar en cuenta algunos sinónimos de las respuestas pero que tienen el mismo rango de satisfacción del usuario, a continuación se presentan algunos de ellos.

SIGNIFICADO INICIAL	SINÓNIMO 1	SINÓNIMO 2	SINÓNIMO 3	SINÓNIMO 4
TOTALMENTE INSATISFECHO	MUY MALO	MUY POCO	MUY MALO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
INSATISFECHO	MALO	POCO	MALO	PARCIALMENTE DESACUERDO
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	NI BUENO NI MALO	NI MUCHO NI POCO	NI EXCELENTE NI MALO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
SATISFECHO	BUENO	A VECES	BIEN	PARCIALMENTE DE ACUERDO
TOTALMENTE SATISFECHO	MUY BUENO	SIEMPRE	EXCELENTE	TOTALMENTE DE ACUERDO

Tabla 13: Rango de satisfacción del usuario.

2.5.2.-POBLACIÓN OBJETIVO.

DEFINICIÓN DEL UNIVERSO.

Para el desarrollo de esta investigación se realizará un mismo modelo de encuesta y se utilizará siempre la metodología de SERVQUAL la cual se ya se ha definido.

En esta ocasión la población que se tomará en cuenta son todas las iglesias que están inscritas en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador.

Las iglesias inscritas en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro son 1845 con personería jurídica.

METODOLOGÍA.

Determinar el tamaño de la muestra.

Se establece como punto en donde se realizarán las encuestas, las instalaciones de las Iglesias Cristianas ya que lo que se quiere evaluar es la percepción de la calidad de servicio que el miembro puede tener; también se toma de sede las instalaciones de las iglesias por las siguientes razones:

- Flujo elevado de miembros directos e indirectos.
- Ambiente que propicia la confianza y facilita el abordaje de las miembros
- Se abordan directamente personas que reciben el servicio de las iglesias cristianas

Se dividirá la determinación de la encuesta, se definirá un número de miembros que se deben de encuestar y un número trabajadores que se deben entrevistar.

Para abordar a las personas que se les realizara la encuesta, se deberá explicar el motivo de la realización de la encuesta y seleccionar a los miembros o trabajadores de la iglesia.

El tiempo requerido para la realización de las encuestas de usuario es de 2 semanas.

CÁLCULO DE MUESTRA PARA USUARIOS

La probabilidad de éxito se considera como la probabilidad de que el miembro seleccionado al azar conteste la encuesta. Por tanto, la probabilidad de fracaso será la

probabilidad de que el miembro se niegue a contestar la encuesta y el número de intentos realizado constituirá la probabilidad del 100%. La población a encuestar para la prueba piloto son de 15 miembros.

DETERMINACIÓN DE P Y Q PARA MIEMBROS.

Para obtener los resultados de las 15 personas que se tabularon, se realizaron 15 intentos de los cuales el resultado fue:

PRUEBA PILOTO

p	12	0.8%
q	3	0.2%
TOTAL	15	100%

Tabla 14: Tabulación de prueba piloto.

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA MIEMBROS

Debido a que el tamaño de la población es menor a 500,000 unidades muestrales, se utilizará la siguiente ecuación para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times (1 - p)}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times (1 - p)}$$

DONDE:

- N= Tamaño de la población Z= Nivel de confianza
- p= Probabilidad de éxito, o proporción esperada. q= Probabilidad de fracaso (1-p)
- d= Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

NIVEL DE CONFIANZA Z.

El intervalo de confianza de la media nos da el porcentaje de seguridad que hace que la media muestral sea representativa de la media del universo. Para nuestra investigación se utilizará el intervalo de confianza de 1.64, lo que nos proporciona el 90% de confianza.

ERROR MÁXIMO ADMISIBLE (d)

El error máximo que puede aceptarse en los resultados es por lo general 10%, ya que variaciones mayores hacen dudar acerca de la validez de la información, pero debido a la situación expuesta anteriormente se utilizará un error admisible del 10%

CALCULO DE NÚMERO DE ENCUESTAS A PASAR A LOS MIEMBROS

$$n = N \times Z^2 \times (1-p) / d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times (1-p) =$$

$$1845 \times 1.64^2 \times 0.80 \times (1-0.80) / 0.10^2 \times (1845-1) + 1.64^2 \times 0.80 \times (1-0.80) = 210.375$$

Se deben de entrevistar 210 miembros

2.5.3.- ELABORACIÓN DE ENCUESTA PARA USUARIOS DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS.

(VER ANEXO 9)

EVALUACIÓN DE CLIENTE INTERNO

El cliente interno es aquel miembro que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes, esto clientes en el las iglesias cristianas son todos los trabajadores del área administrativa, operativa y las diferentes jefes inmediatos (coordinadoras de área).

Es necesario buscar todas las vías posibles para conocer las necesidades de los clientes internos y crear una herramienta de apoyo para la toma de decisiones; con la finalidad de formar una cadena de excelencia que se extienda hasta el cliente externo. La excelencia en el servicio puede lograrse únicamente después de haberla logrado internamente. Es aquí en donde radica la importancia del cliente interno en el proceso evolutivo de cualquier organización.



Ilustración 9: Áreas a evaluar para definir el ISC del cliente interno

Se utilizó la metodología SERVQUAL para conocer el índice de satisfacción al cliente interno que al igual que la del ISC externo posee un cuestionario pre- definido que sirvió de base para hacer la encuesta.

El enfoque principal es dar siempre un servicio de calidad, para esto se debe evaluar tres áreas fundamentales en el cliente interno ya que esto permitirá conocer si se están haciendo los esfuerzos suficientes para cumplir con las expectativas interna y que esa cadena de satisfacción se extienda hasta el usuario.

La primera área se enfoca en cuanto conocemos a nuestro clientes, ya que al conocer las necesidades del cliente externo se puede definir con claridad el perfil técnico del personal, permite conocer y definir los paquetes de servicios de manera clara, procesos y procedimientos claros para cumplir con esos servicios y permite definir estrategias y plantear objetivos internamente tanto de jefaturas y personal operativos para ofrecer un mejor servicio y generar valor que cumplan las expectativas de los usuarios.

La segunda área busca conocer el compromiso del personal técnico para satisfacer al cliente, una vez se conocen las necesidades del usuarios se debe conocer cuáles son los esfuerzos que internamente se están desarrollando para cumplir las expectativas del cliente, si se están destinando los recursos en cada departamento para servir al usuario, los incentivos que se dan a los técnicos para aumentar la motivación y se sientan bien con

el desarrollo de su trabajo, el establecimiento de objetivos para cumplir con las necesidades de los usuarios, que se sientan bien con el equipo que necesitan para desarrollar el trabajo de la mejor manera, que la infraestructura del área laboral sea apta para brindar el servicio y por último la mejora de procesos y procedimientos tomando en cuenta las opiniones del personal operativo ya que diariamente desarrollan el trabajo.

Para finalizar se evalúa algunos aspectos del clima organizacional y conocer si este favorece la satisfacción del cliente ; tomando en cuenta eso se debe conocer cuál es el objetivo primordial de los trabajadores (¿es servir al cliente?), si existe colaboración con el grupo de trabajo para satisfacer al cliente, si considera que es parte importante en el grupo de trabajo, si se siente cómodo con el trabajo que desarrolla, si la información fluye de tal manera que se pueda realizar bien el trabajo, si está al alcance de ellos resolver los problemas de los usuarios tanto desde el punto de vista técnico como el material, si existe acercamiento de parte de la jefatura en resolver sus problemas, el conocimiento de los servicios que ofrecen, la autonomía que se tiene para resolver los problemas en su área y por último las relaciones interpersonales para que estas no afecten la calidad en el servicio que se entrega.

Al evaluar todos los aspectos antes mencionados se podrá conocer que tan satisfecho se sienten los trabajadores y detectar fallas para hacer recomendaciones que ayuden a mejorar el ambiente laboral, a reducir el ausentismo, lograr una participación más activa de los trabajadores o servidores hacia la mejora continua, definir procesos que cumplan con su cometido y por último se integren no solo al proceso, sino también en la mejora y análisis.

El cuestionario SERVQUAL para evaluar el índice de satisfacción al cliente interno está compuesto por un total de 27 afirmaciones divididas en las 3 áreas y 2 preguntas abiertas.

ESCALA DE PUNTUACIÓN

De manera similar a la evaluación del usuario, se utilizará la escala Likert, consiste en definir una escala de 5 grados, donde:

NÚMERO DE CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO	RANGO DE SATISFACCIÓN
1	TOTALMENTE INSATISFECHO	0-20%
2	INSATISFECHO	20%-40%
3	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	40%-60%
4	SATISFECHO	60%-80%
5	TOTALMENTE SATISFECHO	80%-100%

POBLACIÓN OBJETIVO

Para conocer las percepciones del cliente interno se tomara en cuenta a todas las personas que trabajan en las Iglesias Cristianas ya que todos están directamente relacionados con el proceso, por lo tanto se vuelve necesario conocer sus opiniones, de esa manera se tendría que entrevistar a todo el personal.

2.5.4.- DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES O SERVIDORES DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS Y PASTORES, PASTORES ASOCIADOS Y COORDINADORES DE MINISTERIOS.

Se entrevistarán a 10 personas entre ellos, el pastor general, 5 pastores asociados y 4 directivos.

VER ANEXO 10.

2.5.5.- ANALISIS DE RESULTADOS DE USUARIOS O MIEMBROS DE LAS IGLESIAS.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para la evaluación de los servicios de las iglesias cristianas para los usuarios o miembros.

La metodología SERVQUAL permite medir el Índice de Satisfacción al Cliente (ISC) sobre la calidad de los Servicios de las Iglesias cristianas que se prestan a los miembros. Esto permite detectar oportunidades de mejora y de esta forma tomar las medidas necesarias para mejorar y poder proporcionar un servicio de Calidad y con el cual se encuentre el camino que retorne al correcto seguimiento del plan estratégico de las iglesias.

Este índice está calculado a partir de la encuesta o instrumento dirigidos a los miembros que asisten a las iglesias, mediante la aplicación de la metodología antes mencionada,

calculando las calificaciones promedios y las brechas las cuales son las desviaciones en la prestación del servicio que lo apartan de brindarlo con la máxima eficiencia.

INDICE DE SATISFACCION DE LOS USUARIOS

La percepción del servicio se divide en 5 dimensiones que son evaluadas con el cuestionario SERVQUAL, el promedio de las 5 dimensiones es el índice de satisfacción de los asociados. A continuación en la Figura, se presentan los resultados obtenidos para la evaluación de los servicios de las Iglesias cristianas.

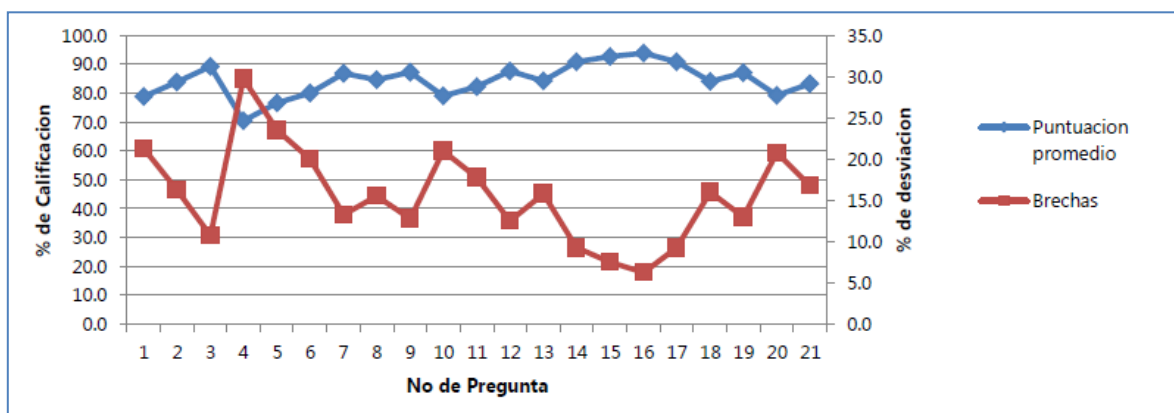


Ilustración 10: Resultados obtenidos para la evaluación de los servicios de las iglesias.

Véase cuestionario SERVQUAL para usuarios en Anexo 10

La grafica anterior muestra la puntuación promedio en cada una pregunta y como está alejado en las brechas. Como se puede observar la mayor brecha está en la pregunta 4 correspondiente según la dimensión de elementos tangibles (Véase cuestionario SERVQUAL en ANEXO 10). La evaluación final según cada una de las dimensiones de la metodología SERVQUAL, es la siguiente:

PREGUNTAS	BRECHAS	PROMEDIO %	
1-4	ELEMENTOS TANGIBLES	80.5	19.5
5-9	FIABILIDAD	83.0	17.0
10-13,21	CAPACIDAD RESPUESTA	DE 83.3	16.8
14-15	SEGURIDAD	91.6	8.4
16-20	EMPATIA	87.0	13.1
ISC		85.1	14.9

Tabla 15: Resultados finales según las dimensiones.

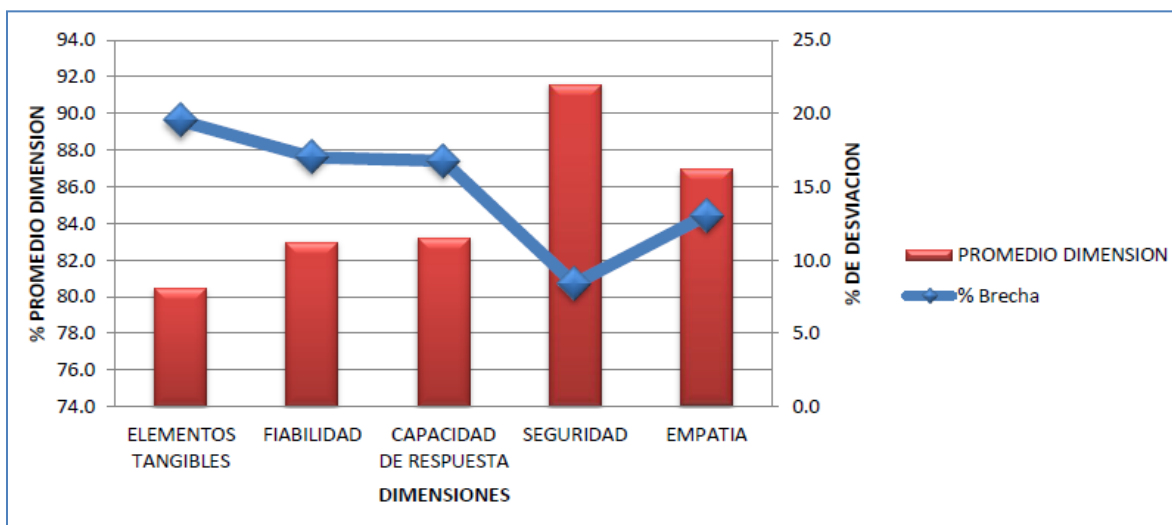


Ilustración 11: Grafica de calificaciones de miembros.

Se puede observar que existen 3 dimensiones de servicio en los cuales se observa una deficiencia evidente por debajo del 85%, el cual es una medida aproximada manejada para las empresas privadas. Las dimensiones con porcentaje de crecimiento deficiente son las de elementos tangibles (preguntas 1-4), fiabilidad (preguntas 5-9) y capacidad de respuesta (10-13,21). (Véase anexo 10 hallazgos de cuestionario SERVQUAL).

La dimensión de elementos tangibles determina un 80.5% de eficiencia, en donde su decremento se ve mermado debido a la calificación respecto a las instalaciones físicas en la pregunta No 4, en donde se mide el grado de satisfacción de las mismas siendo

atractivas, limpias, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio. La misma dimensión tiene una brecha aproximadamente de 19.5% la cual es bastante grande y afectada por la misma característica en instalaciones de la Iglesia.

Otra característica que merma la obtención de la eficiencia requerida en la dimensión de “elementos tangibles” es al uso de la tecnología en la prestación de los servicios en características de modernidad e innovación.

La dimensión de fiabilidad se ve mermada por el compromiso que tenga la iglesia hacia los miembros, aproximadamente con un 83.0%, específicamente el decremento ocurre en el resultado de la pregunta 5, relacionados con el tiempo de resolución de los servicios prestados, ya que los miembros respondieron que parcialmente, indiferentemente o en desacuerdo se resuelven los servicios en tiempo convenido o tiempo estipulado. Otra pregunta que merma la dimensión de fiabilidad es la de si la iglesia muestra un sincero interés en resolver algún problema que los miembros presenten (pregunta 6).

La dimensión capacidad de respuesta, con un 83.3% en eficiencia se ve mermado por la interrogante contestada por los miembros caracterizada de forma si obtenían un tiempo aproximado de prestación del servicio (pregunta 10)

PODERACIÓN DE BRECHAS PARA EL ANALISIS DE RESULTADO DE ENCUESTA SATISFACCIÓN DE CLIENTE.

PREGUNTAS	DIMENCIÓN	BRECHA	PONDERACIÓN	BRECHA PONDERADA
1-4	ELEMENTOS TANGIBLES	19.5	0.15	2.9
5-9	FIABILIDAD	17.0	0.30	5.1
10-13, 21	CAPACIDAD DE RESPUESTA	16.8	0.30	5.0
14-15	SEGURIDAD	8.4	0.10	0.84
16-20	EMPATIA	13.1	0.15	1.97
ISC		14.9	1.00	

Tabla 16: Ponderación de brechas para el análisis de resultado de encuesta satisfacción de cliente.

La intención de ponderar el resultado de las brechas es para enfocar el estudio hacia las áreas de interés que el estudio desea resolver, y es por eso que se utiliza como base la ponderación sobre la importancia que el usuario da a los distintos aspectos del servicio, se presentan como las más apropiadas para ponderar la respuesta a las encuestas de satisfacción de usuarios y construir un índice de satisfacción general con el servicio válido y fiable. Con los resultados ya ponderados tendremos el siguiente grafico.

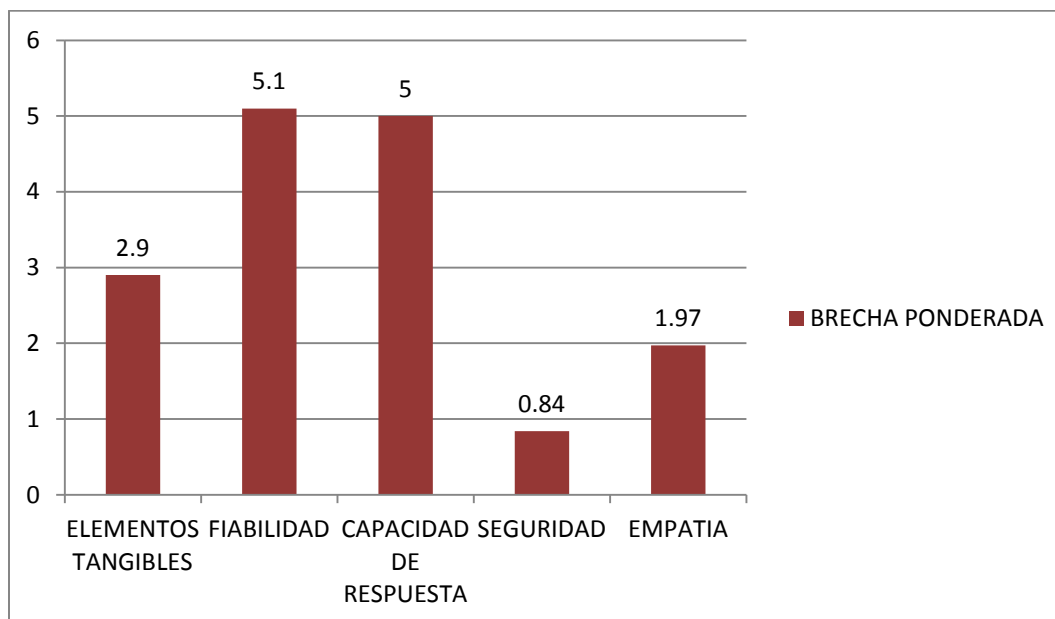


Ilustración 12: Brecha Ponderada.

Podemos ver que los elementos de fiabilidad y capacidad de respuesta son los que necesitan que se resuelva y la gestión por procesos da una respuesta a ello.

ANALISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS

Se establecieron dos preguntas adicionales al cuestionario SERVQUAL, pero el análisis de las mismas se efectuara de manera diferente, puesto que no cuenta la escala de calificación anteriormente usada.

El análisis recurrió según las siguientes interrogantes

22.- ¿Qué es lo que no le ha gustado del servicio que brinda la Iglesia?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	N° DE PERSONAS
Tiempo del servicio	18	38
Atención del personal	20	42
Horarios	13	27
Otros	49	103

Tabla 17: Análisis de pregunta abierta 22 a miembros.

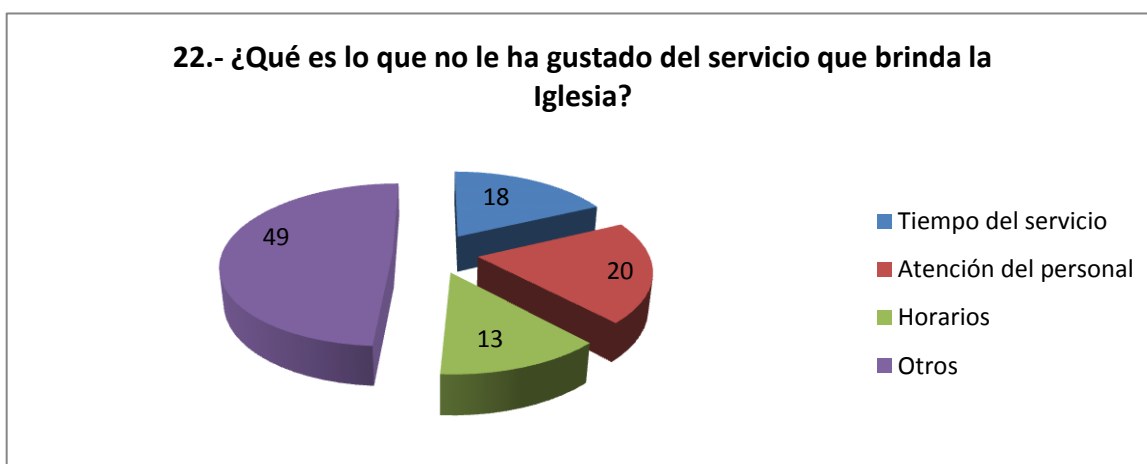


Ilustración 13: Grafica de respuesta a pregunta abierta 22 a miembros

La categoría que más refleja porcentaje es la de atención del personal, claramente debería mejorar el trato hacia el miembro de manera que el servicio cumpla con la calidad requerida, generando un sentido de pertenencia al miembro, sino como parte de la familia de la iglesia

Dentro de la categoría otros se pueden encontrar que un 18% corresponde a las instalaciones en general, con opinión que no es la estructura adecuada para ser un lugar de adoración.

23.- ¿Según su opinión que aspectos se debe mejorar para brindarle un mejor servicio en la Iglesia?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	N° DE PERSONAS
Tiempo del servicio	22	46
Atención mas amable del personal	6	13
Horarios	20	42
Otros	52	109

Tabla 18: Análisis de pregunta abierta 23 a miembros.



Ilustración 14: Resultados gráficos de pregunta abierta 23.

En retroalimentación con la pregunta anterior es similar lo que no gusta de los servicios prestados es lo que el usuario recomienda que debería mejorar. Y siempre dentro de la categoría otros el problema que más se refleja en los resultados son problemas con las instalaciones, espacios confinados de prestación del servicio, problemas de parqueo, etc.

2.5.6.- ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS (TRABAJADORES) DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS.

INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

A continuación se presentan los resultados de la encuesta en la que se buscaba conocer la percepción de los trabajadores de la Iglesia con respecto a 3 áreas definitivas para dar servicios con calidad, se detallan los resultados en la Figura 2.9:

- ¿Conocen a sus usuarios?
- ¿En su departamento están comprometidos con la satisfacción del cliente?
- ¿El ambiente en el área favorece la satisfacción del cliente?

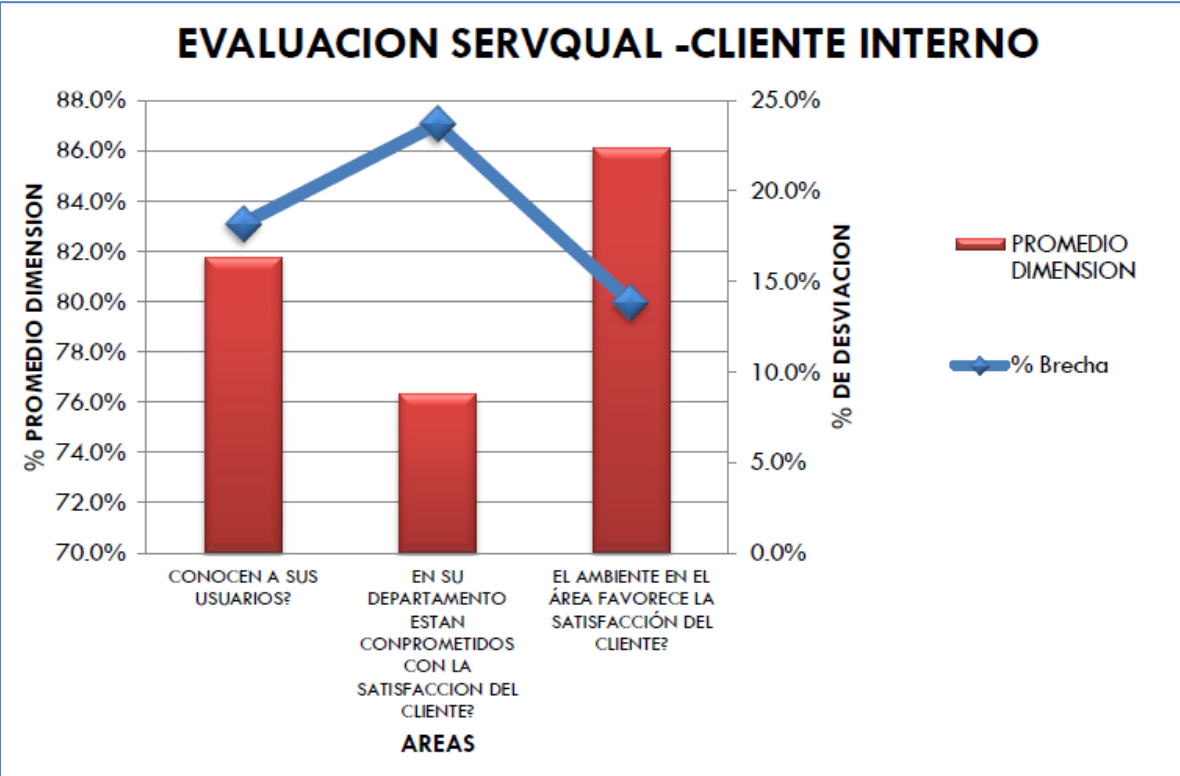


Ilustración 15: Análisis de la encuesta a clientes internos (trabajadores) de las Iglesias Cristianas. (Véase cuestionario SERVQUAL para empleados en Anexo 11).

Los resultados generales en función de las tres áreas se muestran a continuación: La grafica nos muestra que para las grandes áreas existen brechas bastante notorias respecto conocer bien al usuario y la más importante el compromiso hacia satisfacer las necesidades del cliente, por esa razón es la más crítica puesto que en eso se basa la gestión por procesos.

La razón por la cual se ve un decrecimiento dicha área es debido a la pregunta 8 con un promedio de calificación de 65.8%, la cual caracteriza si los empleados reciben algún tipo de reconocimiento por efectuar un buen servicio.

Otra característica que disminuye el porcentaje de eficiencia del área es la pregunta 12, esta incurre en cuestionar si se actualizan procedimientos periódicamente para satisfacer las necesidades del cliente. Con un porcentaje bastante bajo de 73.7%, existe una brecha bastante grande en comparación con otras áreas, que no permite alcanzar la eficiencia requerida y desvía los esfuerzos a la obtención de un buen servicio.

Otra característica que merma esta área es la pregunta 13, respecto a las instalaciones, es decir que para la mayoría de los empleaos no son aptas para la prestación del servicio. Existen similitudes entre las evaluaciones del cliente interno y externo y ambas recaen en esta propiedad, es decir en la infraestructura en general.

Existe además una característica importante para determinar el decrecimiento en esa área y es respecto a la pregunta 14, porque algunos empleados responden que su opinión se toma en cuenta parcialmente al momento de tomar decisiones importantes. Esto es sumamente necesario si se desea trabajar bajo un buen clima organizacional, debido a que además de hacer sentir pertenencia al miembro, el cliente interno deberá considerársele de igual manera.

ANALISIS DE LAS BRECHAS

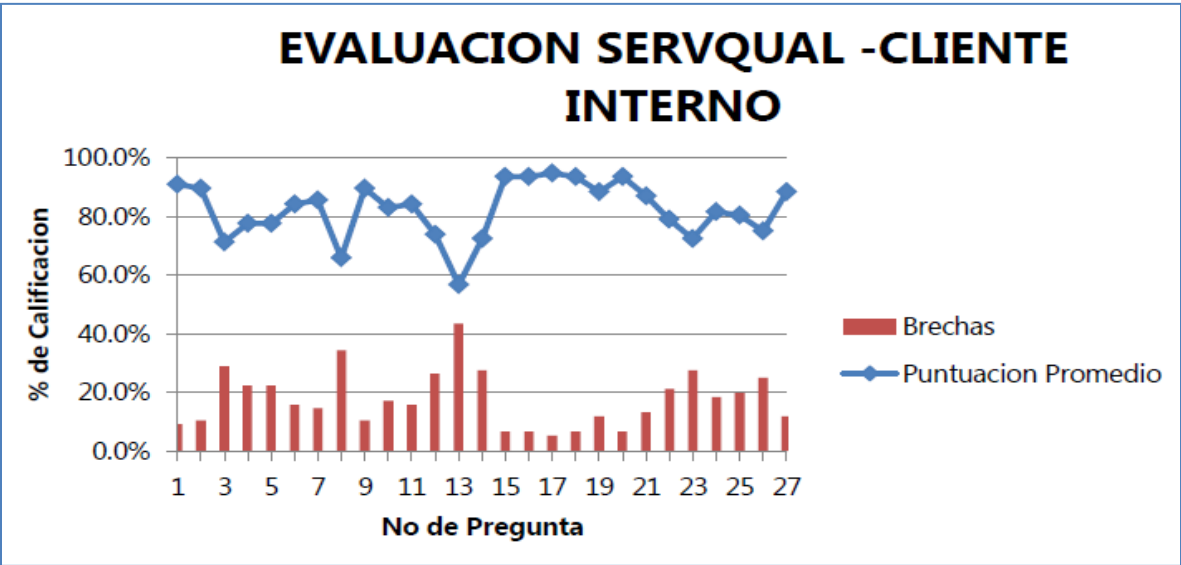


Ilustración 16: Análisis gráfico de brechas

Como se puede observar la mayor brecha es la de la pregunta 14 con 43.4%, que merma los resultados de la segunda área ya mencionada con anterioridad, puesto que relaciona la infraestructura con la prestación del servicio el cual según los empleados no es la mejor ni la adecuada, enfocada en todas las características, localización, espacios confinados, dificultades de parqueo para los miembros, etc. La brecha de la pregunta número 8, con 34.2%, representa el tipo de reconocimiento, regalías, etc. a los empleados por la buena prestación del servicio. Esto colabora a que no se tenga un buen ambiente organizacional y tener un sentido de pertenencia en la iglesia y por ende sucede un sentimiento no satisfactorio para la prestación del servicio al miembro como resultado del clima de la organización. Otra observación es el la pregunta 23 con una brecha de 27.6% esto es debido a que el cliente interno opina que no ha recibido o ha recibido pero parcialmente una capacitación para la mejora de los servicios que presta al miembro. Siempre que exista una brecha de “parcialmente”, es de prestar especial atención del porque está sucediendo.

ANALISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS

Se establecieron dos preguntas adicionales al cuestionario SERVQUAL, pero el análisis de las mismas se efectuara de manera diferente, puesto que no cuenta la escala de calificación anteriormente usada.

El análisis recurrió según las siguientes interrogantes:

28.- ¿En qué siente que se está fallando su área en los servicios que le prestan al miembro?		
Opciones de repuesta	%	N° personas
Hacer esperar al miembro	16	3
Procesos confusos y programas desfasados	47	8
Mala comunicación	21	4
Horarios mal asignados	0	0
Instalaciones inadecuadas	11	2
Sobrecarga de trabajo	0	0
Otros	5	1

Tabla 19: Análisis de pregunta abierta 28 a miembros.

28.- ¿En qué siente que se está fallando su área en los servicios que le prestan al miembro?

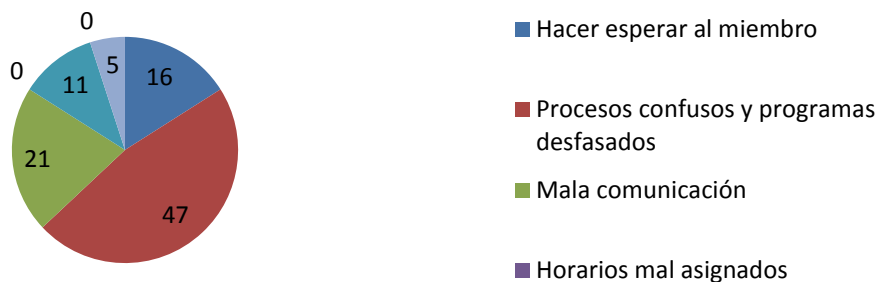


Ilustración 17: análisis de las preguntas abierta numero 28.

29.- ¿Qué podría hacer usted para mejorar el servicio?		
Opciones de respuesta	%	Nº personas
Recibir charlas y seminarios	16	3
Mejorar los procesos y actualizar los programas	42	8
Mejorar la comunicación	5	1
Equipar lo cubículos (con material didáctico y equipos)	0	0
Ser más humano en el trato al usuario	26	5
Sobrecarga de trabajo	0	0
Otros	11	2

Tabla 20: Análisis de pregunta abierta 29 a miembros.

29.- ¿Qué podría hacer usted para mejorar el servicio?

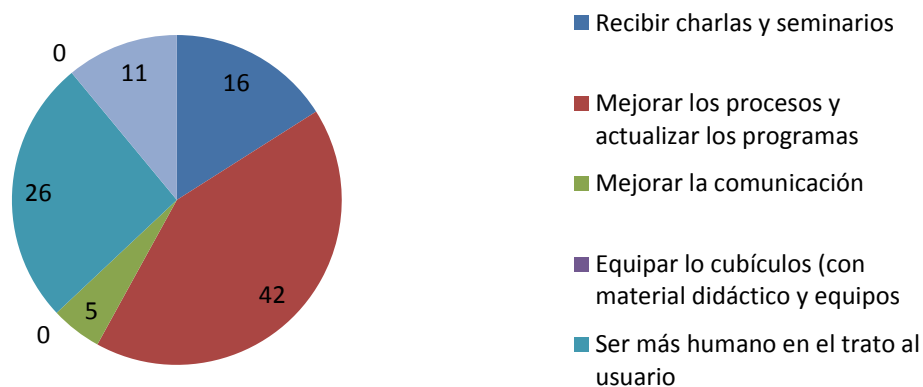


Ilustración 18: análisis de las preguntas abierta numero 29.

La pregunta 28 determina la visualización interna que tienen los empleados en la iglesia y la que resalta más con un 47% dicen tener procesos confusos y programas desfasados. De manera de resolución sería una implementación de reestructurar o rediseñar o mejorar los procesos y procedimientos ya existentes y/o añadir nuevos que permitan tener una mejor percepción en ese aspecto.

Seguido por un 21% cree que está fallando la comunicación interna entre los empleados y los dirigentes, quizás de manera que no se tenga clara las ideas que se desean transmitir o comunicarle de mejor manera el planteamiento de objetivos y metas para lograr que se cumpla lo estipulado por los altos directivos de la iglesia.

La pregunta 29 establece una forma de mejorar la iglesia si el empleado percibe que se están llevando a cabo problemas en la misma. La mayoría respondió con un 42% que para mejorar el servicio podría mejorar los procesos, diseñándolos. Seguido por un 26% cree que podría mejorar la atención al miembro.

De hecho las observaciones planteadas por el cliente interno obedecen a la gestión por procesos, la cual busca organizar la empresa de manera que se busque como objetivo satisfacer o superar las expectativas y necesidades de los miembros.

2.5.7.-HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN PASTORES Y DIRECTIVOS:

- ✓ 2 de las 7 jefaturas encuestadas, es decir el 20%, desconocen el dato de cuántos personas asisten a los cultos. Y de los 4 que dieron su respuesta ninguno coincidió sino que varió en un promedio cercano.
- ✓ Desde el punto de vista de los pastores y directivos, el servicio que se brinda actualmente en la iglesia es aceptable y según su percepción los miembros también califican su servicio como excelente a muy bueno en más del 85% de su población
- ✓ El 100% de los encuestados dicen conocer el tiempo estándar de espera de un usuario nuevo, pero al brindar su respuesta esta varía en gran medida, dejando a la duda si en realidad se maneja un mismo lenguaje de atención al nuevo usuario.

- ✓ Según los pastores y directivos, el 80% de los problemas son por falta de recursos o de personal insuficiente, mientras que el 20% considera que es por el lento proceso de discipulado con el que se cuenta, porque es ineficiente.
- ✓ Si no se puede contar con más personal, se considera que se podría mejorar entre un 10 y un 25% con creación de procesos.
- ✓ Un poco menos de la mitad de los encuestados consideran que los casos de discipulados se terminan en un 80-90%, mientras que la otra parte que es mayoría dicen que el discipulado se cumple en un 50-60%.
- ✓ Por lo menos el 70% de los encuestados afirman que de los miembros que abandonan el proceso de discipulado, el 58% lo hacen por falta de interés o falta de tiempo.
- ✓ Pese a que algunos pastores y directivos dijeron que no, se constata que de manera empírica, si se poseen documentación de los procesos, no de manera formal, pero ya se cuenta con una base para trabajar sobre esta misma.
- ✓ El mapa de riesgos no existe.
- ✓ Actualmente no se cuenta con estándares para ninguno de los servicios que brinda la iglesia.
- ✓ No se cuenta con registros de los servicios que se brindan y se carece de una plataforma para un mejor control.
- ✓ No se cuenta con manuales de puestos en la iglesia pero al igual que la documentación de los procesos es de manera empírica y dicha información no la manejan todos en la iglesia.
- ✓ El 100% de los encuestados afirmo que no se encuentra documentado el detalle de cuantos puestos de trabajo se tienen en la iglesia, así como las principales funciones de estos.
- ✓ El 100% afirmo que no existe un organigrama de la iglesia actualizado y publicado
- ✓ El 100% considera que la iglesia no cumple con un modelo de seguridad ocupacional implantado o en desarrollo.
- ✓ No se utiliza ningún indicador para controlar el resultado de su trabajo.

2.6 PRIORIZACION DE LOS PROCESOS DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS.

2.6.1.- METOLOGIA.

Luego de haber identificado y clasificado los procesos que se desarrollan en la Iglesia Cristiana, se procederá a realizar una priorización con el objetivo de determinar los procesos que tienen mayor incidencia en el desempeño de la Iglesia, y por consiguiente realizar el análisis respectivo para la búsqueda de posibles puntos de mejora que permitan diseñar una solución enmarcada en la Gestión por Procesos y que contribuya a mejorar la operatividad de la Iglesia y la metodología que se sigue se puede ver un panorama amplio en la Figura a continuación:



Ilustración 19: Metodología de Priorización de Procesos.

La formación de criterios fue fundamentada en preguntas simples acerca de la consecución y la interrelación existente entre los procesos, servicios, usuarios (internos y externos).

Estas preguntas fueron efectuadas entre el grupo de trabajo de tesis y los pastores y directivos de la Iglesia (Iglesia Betania). A continuación se presentan las interrogantes que se sirvieron de insumo para el establecimiento de los criterios

¿Cuál es el propósito de la existencia de La Iglesia Cristiana?

Proclamar el Evangelio del Señor Jesucristo a todas las personas a fin de hacer visible, aquí y ahora la presencia del Reino de Dios en términos de vida, paz, justicia y amor; razón de la existencia de la Iglesia.

Lo anterior está implícito en la misión de la Iglesia Cristiana que esta textualmente dicha en Mateo 28:19-20, la cual es la siguiente: “Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo; enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado.” Por lo cual es importante que los procesos que se llevan a cabo en la Iglesia tengan un alto grado de relación a la misión de la institución.

¿De qué forma se generan beneficios económicos en la Iglesia Cristiana?

Como es sabido en la Iglesia Cristiana la generación de beneficios económicos se logra mediante la recolección de Diezmos, Ofrendas, donaciones y otras actividades en las actividades de cultos.

¿Cuál es elemento principal con el que cuenta La Iglesia Cristiana para la generación de beneficios económicos?

Ya que la naturaleza económica de la Iglesia Cristiana es ser una fundación sin fines de lucro. El elemento principal de generación de bienes económicos es la recolección de Diezmos y ofrendas y donaciones.

¿De qué forma ofrece la Iglesia Cristiana sus servicios?

Las experiencias que puede tener un miembro al hacer uso de algún servicio pueden llegar a afectar de forma positiva o negativa la imagen de la iglesia, tomando en cuenta que toda persona que trabaja dentro de una empresa y entra en contacto directo con el cliente, dicha persona aparece identificada como si fuera la iglesia misma.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el Miembro no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que fundamentan la atención a los miembros:

- Cortesía
- Atención en sus necesidades
- Atención personalizada
- Personal bien informado Simpatía

Las preguntas anteriores se realizaron con el objetivo de identificar los criterios idóneos que permitan priorizar de mejor manera. A partir de las respuestas a dichas preguntas se definieron los criterios a ser utilizados en la priorización de los procesos

Los criterios utilizados para la selección de los procesos fueron definidos de la siguiente manera:

- ✓ Alcance: Procesos Institucionales directamente ligados al cumplimiento de la misión.
- ✓ Impacto en la sostenibilidad financiera: Proceso que contribuye directamente a la generación de utilidades a la iglesia que ayuden a ser sostenible.
- ✓ Participación: Proceso que demanda mayor recurso humano
- ✓ Impacto en el Riesgo: Proceso en el cual existe una alta incidencia en el riesgo institucional si deja de hacerse.
- ✓ Impacto Institucional: Proceso orientado a la atención de personas y / o iglesias, mediante el cual se expone la imagen de la iglesia.

Los criterios definidos para la selección de los procesos, toman de base la sostenibilidad, la incidencia en el riesgo institucional, satisfacción del cliente y personal involucrado en los procesos, y la relación directa a la razón de ser de la iglesia.

2.6.2.-PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

Para la priorización de los procesos se hizo uso de la aplicación del método de criterio analítico. Para lo cual se llevaron a cabo los siguientes pasos:

Definir el propósito u objetivo de la aplicación del método.

El método del criterio analítico será aplicado con el fin de obtener una evaluación de todos los procesos para obtener los procesos medulares que se desarrollan en la iglesia cristiana, auxiliándose también de la técnica de Pareto.

Determinar las opciones a evaluar: Los grandes procesos a evaluar son los siguientes:

CODIGO	PROCESOS
A	MEMBRESIA
B	SERVICIOS
C	DISCIPULADO
D	PLANEACIÓN ESTRATEGICA
E	PROMOCIÓN
F	CONTABILIDAD
G	PLANIFICACIÓN FINANCIERA
H	PROCESOS ADMINISTRATIVOS
I	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
J	MANTENIMIENTO Y SOPORTE

Tabla 21: Procesos a Evaluar

El desglose de estos procesos es el siguiente:

Proceso de Membresía.

- Ingreso de Miembros

- Traslado de Miembros
- Disciplina de Miembros
- Retiro de Miembros
- Actualización de datos de los miembros

Servicios.

- Oficios Sagrados
- Matrimonios.
- Retiros y campamentos.
- Evangelismo y Campañas Evangelísticas.
- Escuela Bíblica Infantil (Iglekids).
- Capacitación Musical.

Formación de Nuevos Discípulos (Discipulado)

- Selección e inscripción de miembros al discipulado
- Capacitación de los miembros

Planeación Estratégica

- Plan de acción
- Metas anuales
- Cronograma de Actividades

Promoción

- Difusión de los servicios de la Iglesia

Contabilidad

- Administración de Recursos Financieros
- Administración y control del presupuesto
- Gestión de Diezmos y Ofrendas.

Planificación Financiera

- Elaboración de Presupuesto anual
- Control de ejecución del presupuesto.

Procesos Administrativos.

- Gestión de activo fijo
- Manejo de caja chica
- Gestión y control de transporte
- Gestión de donaciones

Gestión de talentos humanos

- Contratación y selección de personal para ministerios
- Capacitación de personal.
- Administración de sueldos y salarios

Procesos de mantenimiento y soporte a la Iglesia.

- Mantenimiento de instalaciones y equipo.
- Mantenimiento vehicular
- Soporte Informático
- Seguridad y vigilancia

Definir los criterios que se utilizaran para la priorización de los procesos

ALCANCE:

Este criterio se refiere al grado de implicación que puede llegar a tener un proceso en el cumplimiento de la misión de la Iglesia, la cual es la siguiente: “Proclamar el Evangelio del Señor Jesucristo a todas las personas a fin de hacer visible, aquí y ahora la presencia del Reino de Dios en términos de vida, paz, justicia y amor; razón de la existencia de la Iglesia”. Es decir este criterio tiene como finalidad determinar cuánto contribuye a cumplir con la misión la realización de un proceso.

- IMPACTO EN LA RENTABILIDAD:

Este criterio se refiere a que tanto contribuye directamente la realización de un determinado proceso a la generación de utilidades a la Iglesia y que tanto afectaría a la rentabilidad si el desarrollo de este proceso no es el óptimo.

-PARTICIPACION:

Este criterio se refiere al grado de involucramiento de personal que existe en determinados procesos, este criterio tiene por finalidad evaluar la participación de personal en la realización de un proceso en específico.

-IMPACTO EN EL RIESGO:

Este criterio se refiere a la implicación del riesgo financiero que conlleva un determinado proceso cuando este es realizado, al igual también las implicaciones a corto plazo que traería si no se lleva una adecuada administración de riesgo en la realización de un proceso específico.

-IMPACTO INSTITUCIONAL:

Este criterio se refiere a los procesos en los cuales existe una relación directa con el miembro de la Iglesia, por lo cual son los procesos que exponen directamente la imagen de la Iglesia y por lo tanto un buen desarrollo de estos es significativamente importante para contribuir a una favorable percepción por parte de los miembros.

Matriz tipo L para calificar la importancia de cada uno de los criterios con relación a los otros.

Para la asignación de la puntuación a los criterios se planeó una serie de consultas dirigidas a los pastores de los ministerios de la Iglesia:

Dirección de la Iglesia: Pastor General: Dr. David E Ramos.

Administrador Financiero: Lic. Nelson Abarca

Coordinador General de Ministerios: Pastor Amílcar Palacios.

La mecánica se desarrolló en 2 partes, la primera consistió en presentar los criterios y medir la apreciación que cada uno tenía sobre cada criterio mediante consultas dirigidas, con el propósito de conocer por parte del ejecutante del proyecto la importancia que los participantes establecían a cada criterio con respecto a los otros.

Luego se procedió a asignar una calificación a cada uno de las comparaciones entre criterios por cada participante

Los participantes para la asignación de puntos fueron los siguientes:

Ejecutante del proyecto (Grupo de tesis)

Representantes de la Iglesia (Antes mencionados)

Para la calificación se utilizó la siguiente escala comparativa:

1	Igualmente Importante
5	Mas Importante
10	Mucho mas Importante
1/5	Menos Importante
1/10	Mucho menos Importante

Tabla 22: Escala de calificación en priorización.

Cada uno de los participantes brindo su calificación a cada una de las comparaciones, partiendo de aquí se tomó la calificación con más frecuencia, la cual quedo como seleccionada para ser colocada en la matriz tipo L

CRITERIOS	Alcance	Impacto en la rentabilidad	Participación	Impacto en el riesgo	Impacto institucional	Total	Valor relativo
Alcance		1.00	5.00	1.00	5.00	12.00	0.306
Impacto en la rentabilidad	1.00		5.00	1.00	5.00	12.00	0.306
Participación	0.20	0.20		0.20	1.00	1.60	0.041
Impacto en el riesgo	1.00	1.00	5.00		5.00	12.00	0.306
Impacto institucional	0.20	0.20	1.00	0.20		1.60	0.041
Total						39.2	1.00

Tabla 23: Criterios de priorización de procesos.

Comparar las opciones con cada uno de los criterios calificados.

La mecánica para la asignación de las calificaciones comparativas en las matrices siguientes fue la misma que se siguió para la elaboración de la matriz de criterios

Calificación:

1	Igualmente Importante
5	Mas Importante
10	Mucho mas Importante
1/5	Menos Importante
1/10	Mucho menos Importante

ALCANCE	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	Valor relativo
A	5.0	0.2	0.2	1.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	56.40	0.2318
B	5.0	5.0	1.0	1.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	67.00	0.2754
C	5.0	1.0	5.0	1.0	1.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	58.00	0.2384
D	1.0	1.0	1.0	5.0	1.0	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	25.00	0.1028
E	0.2	0.1	0.1	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	22.40	0.0921
F	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	4.70	0.0193
G	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.10	5.0	1.0	1.0	1.0	3.70	0.0152
H	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.10	0.1	5.0	1.0	1.0	2.90	0.0119
I	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.10	0.1		5.0	1.0	1.90	0.0078
J	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.10	0.1	0.2	0.2	5.0	1.30	0.0053
Total											243.3	1.00

RENTABILIDAD	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	Valor relativo
A		0.2	0.2	1.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	61.40	0.2361
B	5.0		1.0	1.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	67.00	0.2576
C	5.0	1.0		1.0	1.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	53.00	0.2038
D	1.0	1.0	1.0		1.0	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	25.00	0.0961
E	0.2	0.1	0.1	1.0		1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	22.40	0.0861
F	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2		1.0	1.0	1.0	5.0	8.70	0.0334
G	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.10		1.0	1.0	5.0	7.70	0.0296
H	5.0	0.1	0.1	0.2	0.1	0.10	0.1		1.0	5.0	11.70	0.0450
I	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.10	0.1			1.0	1.90	0.0073
J	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.10	0.1	0.2	0.2		1.30	0.0050
Total											260.10	1.00

PARTICIPACIÓN	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	Valor relativo
A	10.0	5.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	80.00	0.2444
B	5.0	5.0	5.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	70.00	0.2139
C	10.0	5.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	80.00	0.2444
D	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	33.00	0.1008
E	1.0	0.1	0.1	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	27.20	0.0831
F	1.0	0.1	0.1	0.2	0.2	5.0	1.0	1.0	5.0	5.0	13.60	0.0416
G	1.0	0.1	0.1	0.2	0.1	0.10	1.0	1.0	5.0	5.0	8.60	0.0263
H	1.0	0.1	0.1	0.2	0.1	0.10	0.1	1.0	5.0	5.0	7.70	0.0235
I	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.10	0.1	5.0	5.0	5.0	5.90	0.0180
J	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.10	0.1	0.2	0.2	0.2	1.30	0.0040
Total											327.30	1.00

IMPACTO EN EL RIEZGO	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	Valor relativo
A	10.0	0.2	0.2	1.0	1.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	52.40	0.2116
B	5.0	10.0	1.0	1.0	5.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	57.00	0.2302
C	5.0	1.0	10.0	1.0	1.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	53.00	0.2141
D	1.0	1.0	1.0	10.0	1.0	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	25.00	0.1010
E	1.0	0.1	0.1	1.0	10.0	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	23.20	0.0937
F	1.0	0.1	0.1	0.2	0.2	10.0	1.0	1.0	1.0	5.0	9.60	0.0388
G	5.0	0.1	0.1	0.2	0.1	0.10	10.0	1.0	1.0	5.0	12.60	0.0509
H	1.0	0.1	0.1	0.2	0.1	0.10	0.1	10.0	1.0	5.0	7.70	0.0311
I	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.20	0.1		10.0	5.0	6.00	0.0242
J	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.10	0.1	0.1	0.1		1.10	0.0044
Total											247.60	1.00

IMPACTO INSTITUCIONAL	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	Valor relativo
A		1.0	1.0	1.0	5.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	53.00	0.2166
B	1.0		1.0	1.0	5.0	10.0	5.0	10.0	10.0	10.0	53.00	0.2166
C	1.0	1.0		1.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	58.00	0.2370
D	0.20	0.20	0.20		1.0	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	22.60	0.0924
E	0.20	0.10	0.10	1.0		1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	22.40	0.0915
F	0.20	0.10	0.10	0.20	0.20		5.0	1.0	1.0	5.0	12.80	0.0523
G	0.20	0.10	0.10	0.20	0.10	0.10		1.0	1.0	5.0	7.80	0.0319
H	1.00	0.10	0.10	0.20	0.10	0.10	0.10		1.0	5.0	7.70	0.0315
I	0.10	0.10	0.10	0.20	0.20	0.20	0.20			5.0	6.10	0.0249
J	0.10	0.10	0.10	0.20	0.20	0.10	0.20	0.20	0.10		1.30	0.0053
Total											244.70	1.00

Desarrollo de la matriz-L Resumen.

Se multiplicara el valor de cada opción por el valor correspondiente a cada criterio

PROCESOS	Alcance	Impacto en la rentabilidad	Participación	Impacto en el riesgo	Impacto institucional
A	0.2318*0.306	0.2361*0.306	0.2444*0.041	0.2116*0.306	0.2166*0.041
B	0.2754*0.306	0.2576*0.306	0.2139*0.041	0.2302*0.306	0.2166*0.041
C	0.2384*0.306	0.2038*0.306	0.2444*0.041	0.2141*0.306	0.2370*0.041
D	0.1028*0.306	0.0961*0.306	0.1008*0.041	0.1010*0.306	0.0924*0.041
E	0.0921*0.306	0.0861*0.306	0.0831*0.041	0.0937*0.306	0.0915*0.041
F	0.0193*0.306	0.0334*0.306	0.0416*0.041	0.0388*0.306	0.0523*0.041
G	0.0152*0.306	0.0296*0.306	0.0263*0.041	0.0509*0.306	0.0319*0.041
H	0.0119*0.306	0.0450*0.306	0.0235*0.041	0.0311*0.306	0.0315*0.041
I	0.0078*0.306	0.0073*0.306	0.0180*0.041	0.0242*0.306	0.0249*0.041
J	0.0053*0.306	0.0050*0.306	0.0040*0.041	0.0044*0.306	0.0053*0.041

Resolviendo:

PROCESOS	Alcance	Impacto en la rentabilidad	Participación	Impacto en el riesgo	Impacto institucional	Total de la Fila
A	0.0709	0.0722	0.0100	0.0647	0.0089	0.2267
B	0.0843	0.0788	0.0088	0.0704	0.0089	0.2512
C	0.0730	0.0624	0.0100	0.0655	0.0097	0.2206
D	0.0315	0.0294	0.0041	0.0309	0.0038	0.0997
E	0.0282	0.0263	0.0034	0.0287	0.0038	0.0904
F	0.0059	0.0102	0.0017	0.0119	0.0021	0.0318
G	0.0047	0.0091	0.0011	0.0156	0.0013	0.0318
H	0.0036	0.0138	0.0010	0.0095	0.0013	0.0292
I	0.0024	0.0022	0.0007	0.0074	0.0010	0.0137
J	0.0016	0.0015	0.0002	0.0013	0.0002	0.0048

Haciendo uso de la técnica de la técnica de “PARETO” para priorizar-

PROCESOS	Nombre del proceso.	Valor relativo (valor de la fila)	Valor acumulado
B	SERVICIOS	0.2512	0.2512
A	MEMBRESIA	0.2267	0.4779
C	DISCIPULADO	0.2206	0.6985
D	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	0.0997	0.7982
E	PROMOCIÓN	0.0904	0.8886
F	CONTABILIDAD	0.0318	0.9204
G	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	0.0318	0.9522
H	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	0.0292	0.9814
I	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	0.0137	0.9951
J	MANTENIMIENTO Y SOPORTE	0.0048	0.9999

Tabla 24: Priorización mediante técnica de Pareto.

PROCESOS	Valor relativo (valor de la fila)	Porcentaje (%)	Valor acumulado
B	0.2512	25.12	25.12
A	0.2267	22.67	47.79
C	0.2206	22.06	69.85
D	0.0997	9.97	79.82
E	0.0904	9.04	88.86
F	0.0318	3.18	92.04
G	0.0318	3.18	95.22
H	0.0292	2.92	98.14
I	0.0137	1.37	99.51
J	0.0048	0.48	100.00

Graficando:

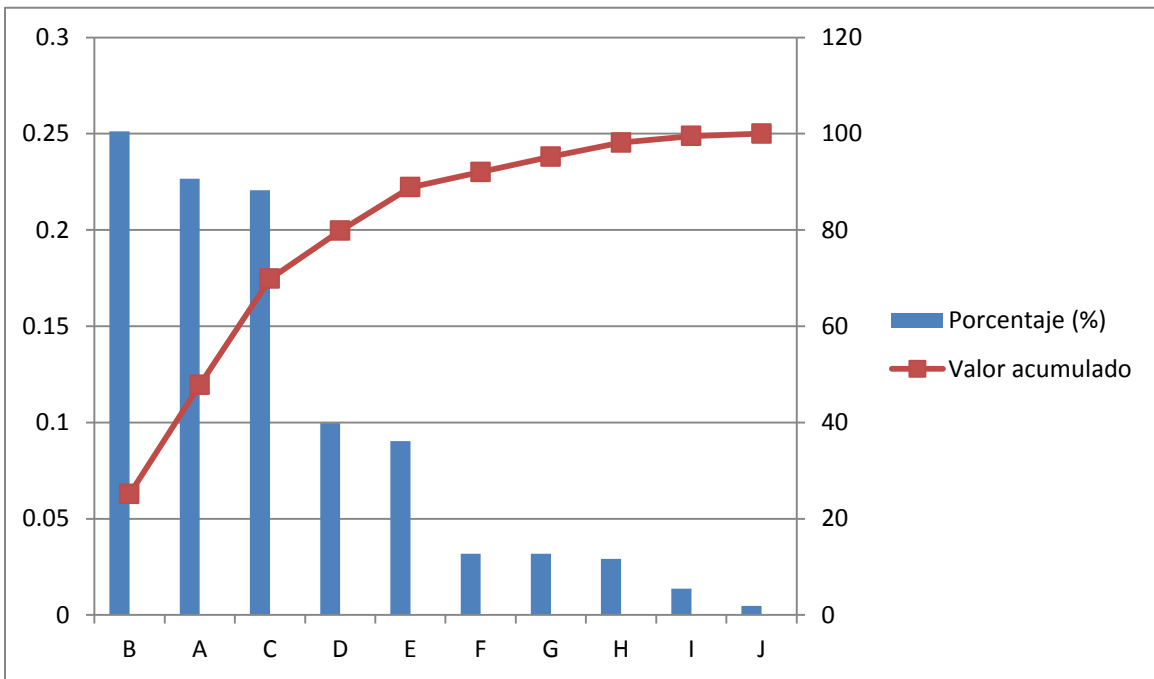


Ilustración 20: Diagrama de Pareto para priorización de procesos.

En base al grafico según la relación 80-20, los grandes procesos a ser considerados en la etapa del diseño son los siguientes:

CODIGO	PROCESOS
B	SERVICIOS
A	MEMBRESIA
C	DISCIPULADO

Tabla 25: Procesos priorizados para analizar.

A continuación se presenta el desglose de los procesos a ser considerados en la etapa de diseño:

MACROPROCESO	PROCESOS	SUB-PROCESO
OPERATIVOS	MEMBRESIA	Ingreso de Miembros
		Retiro o traslado de Miembros
		Actualización de datos de los miembros
		Disciplina de Miembros
	FORMACIÓN DE NUEVOS LIDERES (DISCIPULADO)	Selección e inscripción de miembros al discipulado
		Capacitación a los miembros.
	SERVICIOS	Oficios Sagrados
		Matrimonios.
		Retiros y campamentos.
		Evangelismo y Campañas Evangelísticas.
		Escuela Bíblica Infantil (Iglekids).
		Capacitación Musical.

Tabla 26: Procesos a ser considerados en el Diseño.

2.6.3.- CONCLUSIÓN DE LOS PROCESOS PRIORIZADOS

Luego de haber realizado la correcta priorización de los procesos se presenta a continuación una justificación por criterio de los grandes procesos priorizados Como una forma de validar el resultado obtenido en la priorización de procesos

Como se puede observar anteriormente la priorización respectiva de procesos dio como resultado la selección de los procesos siguientes:

Servicios.

- Oficios Sagrados
- Matrimonios.
- Retiros y campamentos.
- Evangelismo y Campañas Evangelísticas.
- Escuela Bíblica Infantil (Iglekids).
- Capacitación Musical.

Proceso de Membresía.

- Ingreso de Miembros
- Retiro o Traslado de Miembros
- Disciplina de Miembros
- Actualización de datos de los miembros

Formación de Nuevos Discípulos (Discipulado)

- Selección e inscripción de miembros al discipulado
- Capacitación de los miembros

La priorización de los procesos arrojó como resultado 3 grandes procesos que realizan las iglesias y como se puede observar en el “Inventario de procesos” estos 3 procesos comprenden el macro proceso denominado “Operaciones” que representa la parte medular de la razón de ser de la Iglesia, y para respaldar lo anteriormente mencionado a continuación justificara por cada uno de los criterio definidos la razón por la que se le

asignó una determinada calificación a cada uno de los procesos en la etapa de priorización, todo esto basándose en información recolectada en la Iglesia, como en información obtenida mediante la realización de encuestas.

Los criterios para la evaluación de los procesos utilizados en la priorización fueron los siguientes:

Alcance: Procesos Institucionales directamente ligados al cumplimiento de la misión.

Impacto en la Rentabilidad: Proceso que contribuye directamente a la generación de utilidades a la Iglesia.

Participación: Proceso que demanda mayor recurso humano

Impacto en el Riesgo: Proceso en el cual existe una alta incidencia en el riesgo institucional si deja de hacerse

Impacto Institucional: Proceso orientado a la atención de personas y / o empresas, mediante el cual se expone la imagen de la Iglesia.

2.6.4.- JUSTIFICACIÓN DE PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación se presenta la justificación de cada uno de los criterios definidos para la priorización de los procesos, como una forma de validar el resultado obtenido en dicha priorización.

CRITERIO: ALCANCE

Este criterio se refiere al grado de implicación que puede llegar a tener un proceso en el cumplimiento de la misión de la Iglesia, la cual es la siguiente: Proclamar el Evangelio del Señor Jesucristo a todas las personas a fin de hacer visible, aquí y ahora la presencia del Reino de Dios en términos de vida, paz, justicia y amor; razón de la existencia de la Iglesia. Es decir este criterio tiene como finalidad determinar cuánto contribuye a cumplir con la misión la realización de un proceso.

Como puede identificarse en la misión, la Iglesia Cristiana es una institución que ofrece servicios, enfocados en mejorar la calidad de vida de sus miembros por medio de la prestación de sus servicios.

Por lo anterior puede verse que el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la Iglesia Cristiana se logra principalmente mediante el ingreso de nuevos Miembros, Formación de Nuevos Discípulos (discipulado) y la debida Selección de personas que sean idóneas para los ministerios de la Iglesia Cristiana. Se puede concluir que estos procesos conforman el brazo operativo de la institución que contribuye sustancialmente al cumplimiento de la misión, con lo cual se justifica que en base al presente criterio “Alcance” se realizó la correcta priorización de los procesos existentes dentro de la Iglesia Cristiana.

CRITERIO: IMPACTO EN LA RENTABILIDAD:

Este criterio se refiere a que tanto contribuye directamente la realización de un determinado proceso a la generación de utilidades a la Iglesia así como también que tanto afectaría a la rentabilidad si el desarrollo de este proceso no es el óptimo.

Las Iglesias al igual que todas las instituciones necesitan generar ingresos para poder sostenibles, se busca siempre cubrir el presupuesto anual, para que se diga que ha sido sostenible. La forma de la Iglesia de generar ingresos para su el desarrollo y sostenibilidad es a través de las ofrendas, los diezmos y donaciones, que se recogen en los cultos que realizan las iglesias cristianas.

CRITERIO: PARTICIPACION:

Este criterio se refiere al grado de involucramiento de personal que existe en determinados procesos, este criterio tiene por finalidad evaluar la participación de personal en la realización de un proceso en específico.

Este recurso es un elemento importante para el desarrollo de actividades en una empresa o institución, y se vuelve mucho más trascendente cuando se trata de actividades de servicio como las iglesias cristianas.

Por lo tanto evaluar la participación de personal en el desarrollo de un proceso es importante desde el punto de vista de establecer la forma más eficiente para hacer uso adecuado del mismo.

Como era de esperarse el área operativa es la que dispone de mayor recurso humano por ser el motor de la funcionalidad de la Iglesia, esta área se encuentra compuesta de personal de Ministerios de la Iglesia, Discipulado, etc.

2.7.- MAPA DE PROCESOS

Para poder interpretar mejor la interrelación de los procesos que se ejecutan en las iglesias cristianas, se tomará en cuenta lo siguiente:

Se dividirán los macro procesos, los cuales se definen como estratégicos, operativos (procesos claves) y los procesos de apoyo.

Cada macro proceso se dividirá en procedimientos, los cuales se modelarán y se seguirá la lógica con la que actualmente se llevan a cabo en las iglesias.

El mapa de procesos es una representación gráfica que ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una organización y su interrelación entre ellos. Dentro de los procesos cabe destacar gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión.

Para la elaboración de este mapa de procesos se tiene que tener clara la clasificación de los mismos; a continuación se presenta dicha clasificación:

1.- PROCESOS ESTRATÉGICOS

Los Procesos Estratégicos son los que deben llevar a la entidad para mantener sus políticas y estrategias de la institución.

2.- PROCESOS OPERACIONALES

Son los procesos que afectan de manera directa la satisfacción de las necesidades de los miembros (cliente externo) ya que son los procesos directos por medio del cual se le brinda servicio al usuario, estos son los procesos donde se debe de enfatizar la gestión de la calidad y la medición de la misma.

3.- PROCESOS DE APOYO

Esta clasificación incluye los procesos que sirven de apoyo a las otras dos clasificaciones, en estos procesos se centran algunas de las actividades administrativas de la Entidad que velan por el mantenimiento y soporte de los procesos estratégicos y operacionales.

2.7.1.- MAPA DE PROCESOS COMPLETO PARA LAS IGLESIAS CRISTIANAS DE EL SALVADOR.

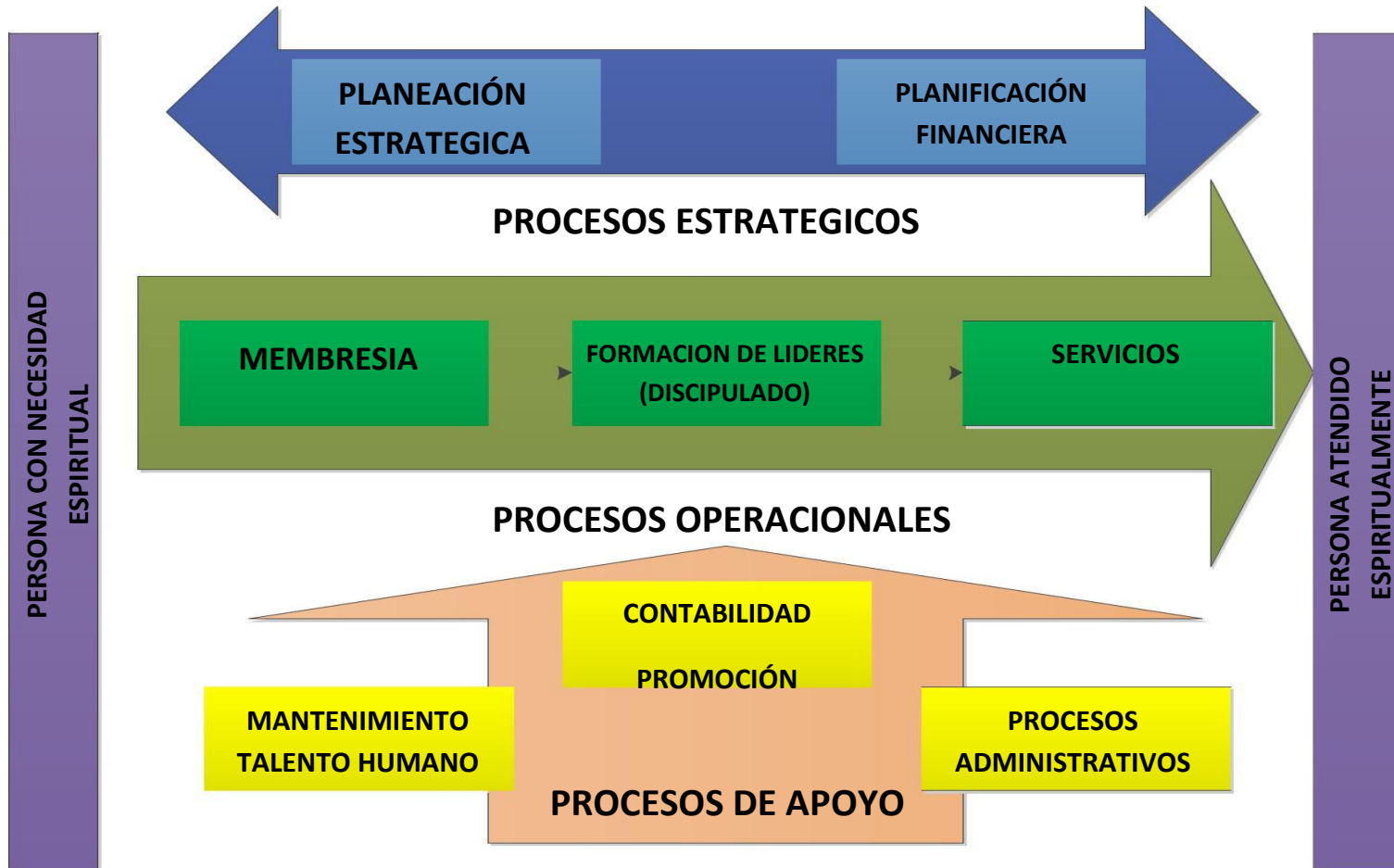


Ilustración 21: Mapa de Procesos de las Iglesias.

2.7.2 MODELADO DE PROCESOS ACTUALES

Se procede a la modelación de los procesos operativos que son los que tienen mayor incidencia en la atención al cliente además de ser el eje fundamental para la mejora del servicio.

CODIGO	PROCESOS
B	SERVICIOS
A	MEMBRESIA
C	DISCIPULADO

2.8.-MÉTODOLOGIA DEL MODELADO DE PROCESOS.

El modelado de procesos actuales es muy importante ya que nos muestra la interacción que tienen diferentes actividades y funciones que se realizan para brindar servicio al usuario.

Por lo general, los procesos, funciones y actividades de una empresa son complejos, tediosos y difíciles de entender. Ante esta dificultad, se requiere de un diseño eficiente y actualizado junto a una técnica la cual permita documentar en una forma clara y precisa toda la información importante y necesaria para la organización.

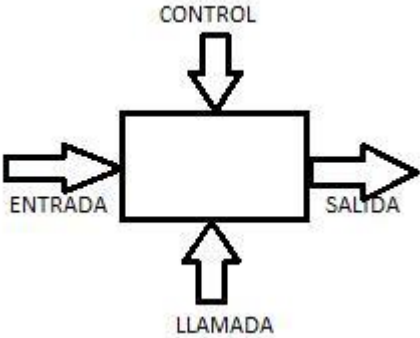
En esta ocasión, se utilizará la técnica de modelamiento de procesos IDEF 0, la cual se describe a continuación:

IDEF0 o IDEFØ15 (Integration Definition for Function Modeling) es un método diseñado para modelar decisiones, acciones y actividades de una organización o sistema. IDEFØ se derivó de un lenguaje gráfico bien establecido, el análisis estructurado y Técnica de Diseño.

Esta metodología presenta 2 componentes principales, los cuales son:

Caja de procesos o funciones: Un proceso o función es algo que ocurre en un periodo de tiempo y produce un resultado gracias a una entrada. Su representación gráfica es una caja.

Flechas: las flechas (ICOM) representan la información que define una actividad, actúan sobre la actividad o salen de ella para actuar en otra. Una actividad involucra:



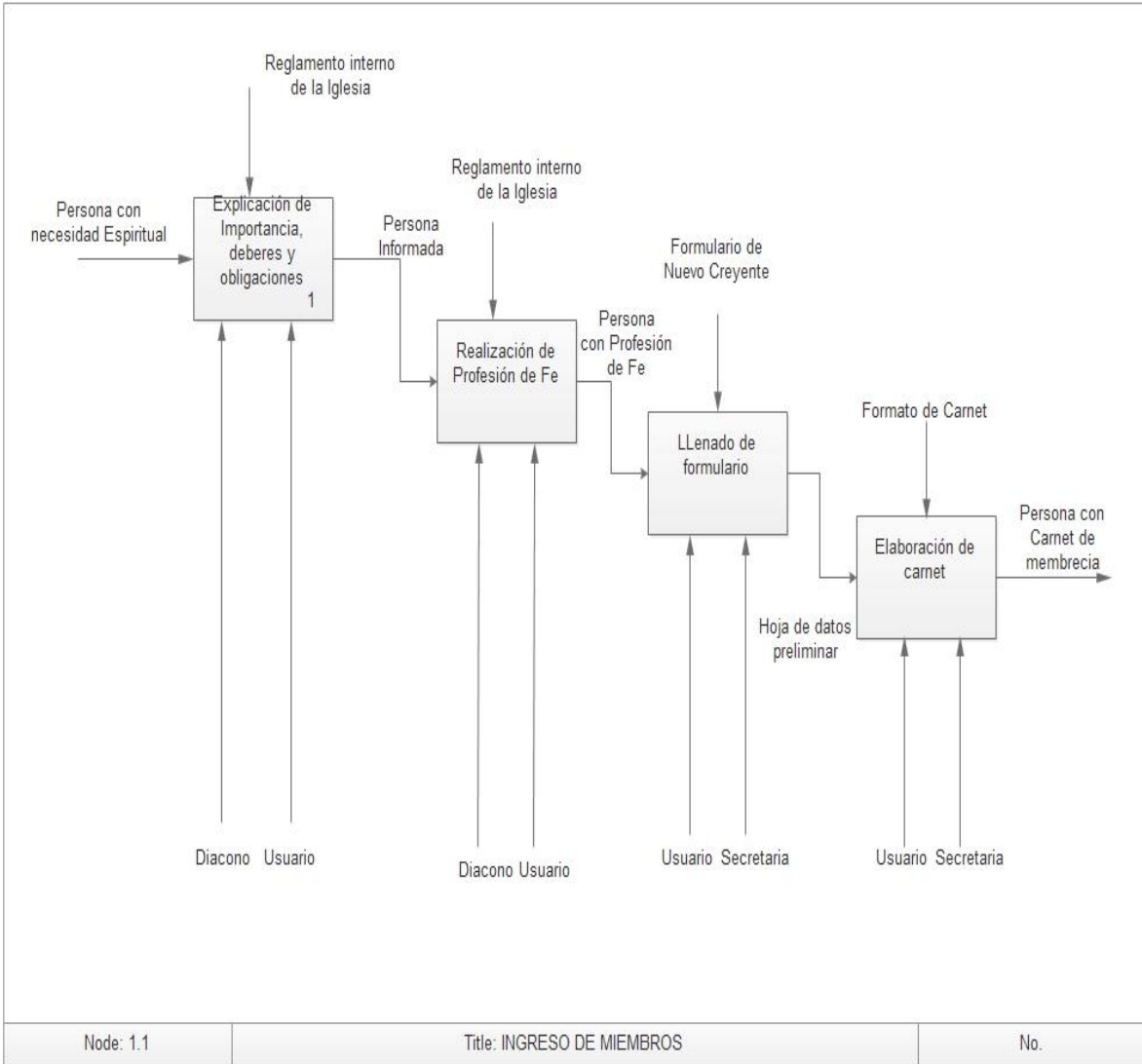
La ENTRADA es la información que sufrirá una transformación, CONTROL son los mecanismos de control normalizados por la organización que se está analizando; la LLAMADA son los entes involucrados para la realización de esa actividad o función; las SALIDAS son los resultados de la transformación de la información de la entrada.

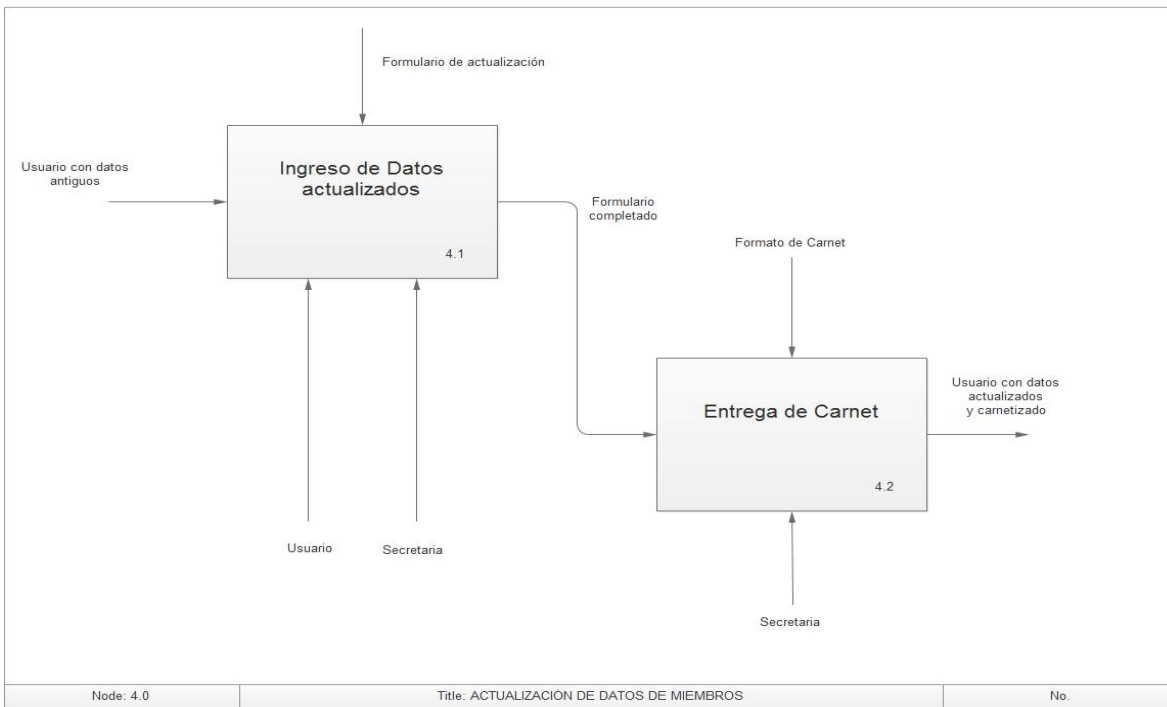
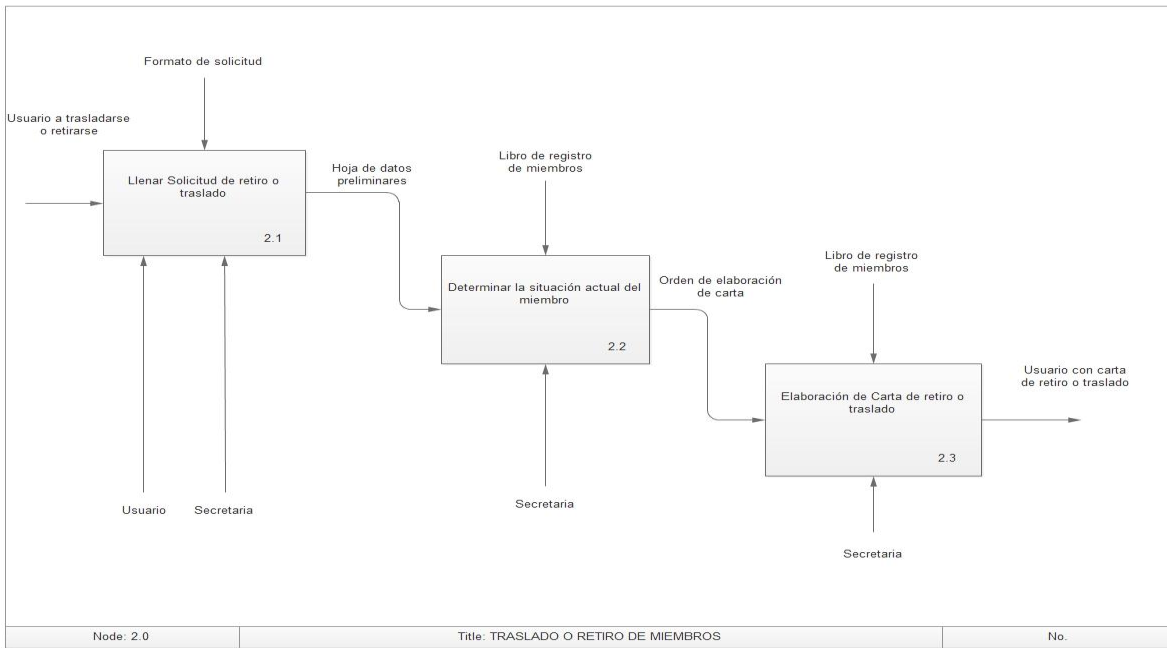
2.8.1.- PROCESOS OPERATIVOS.

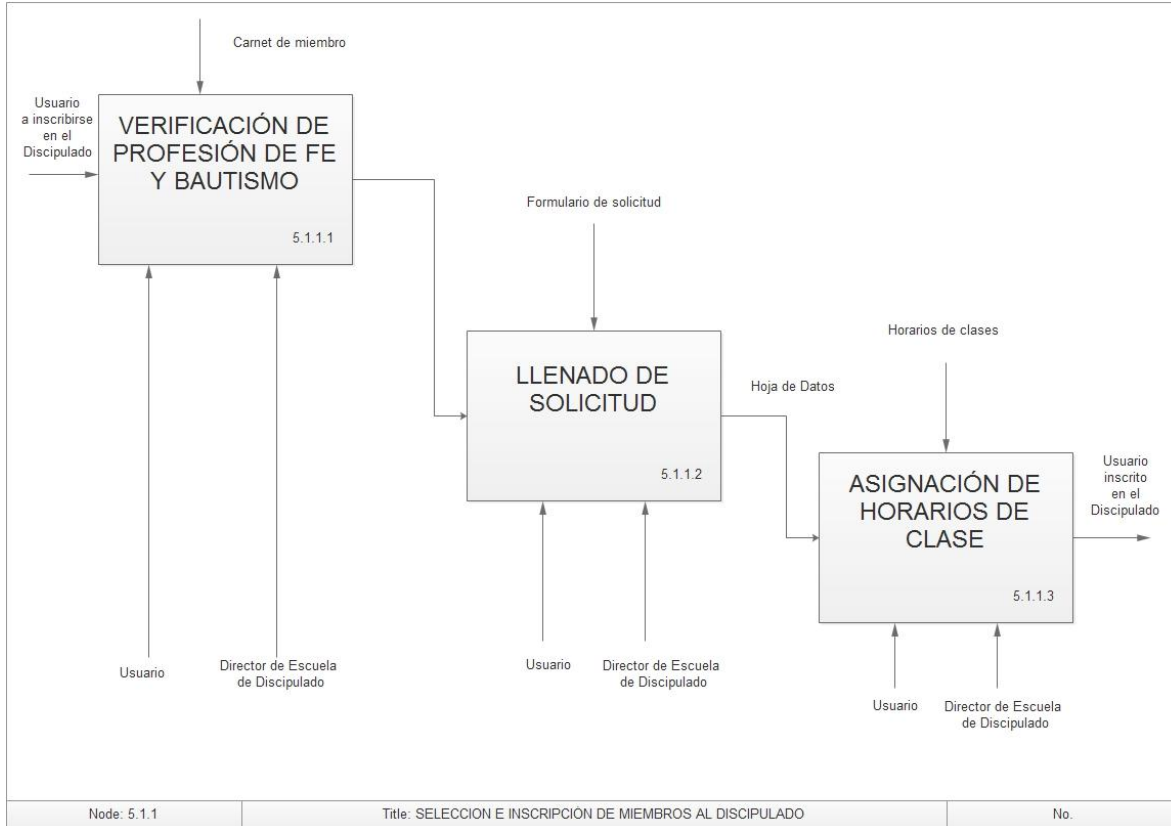
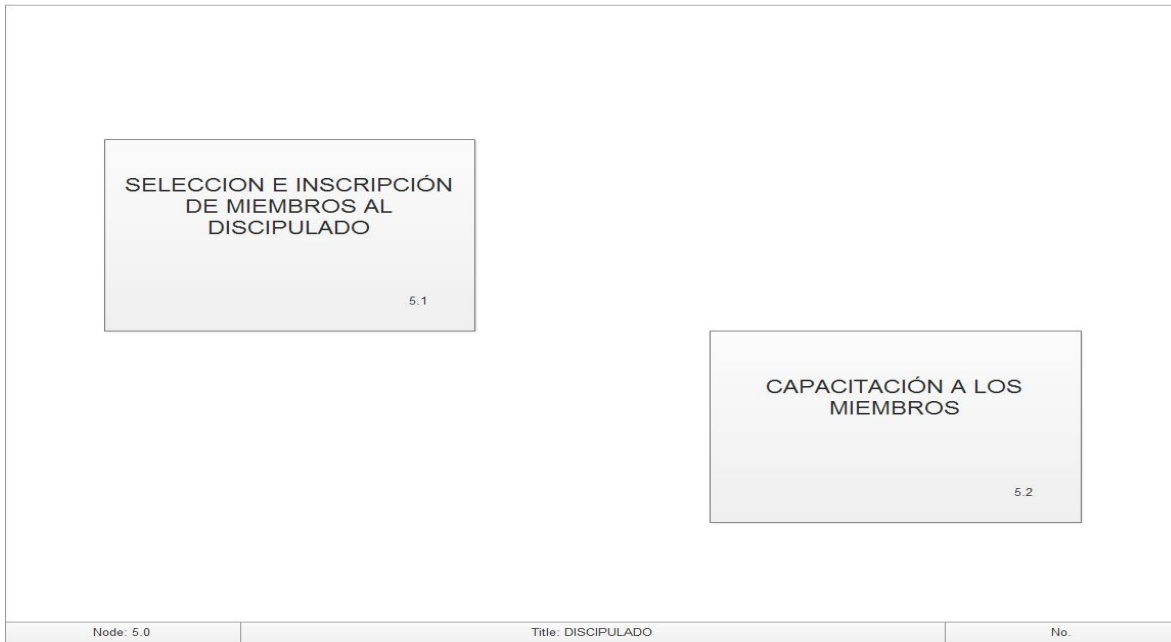
A continuación se presenta el desglose de los procesos a ser considerados en el modelado de procesos:

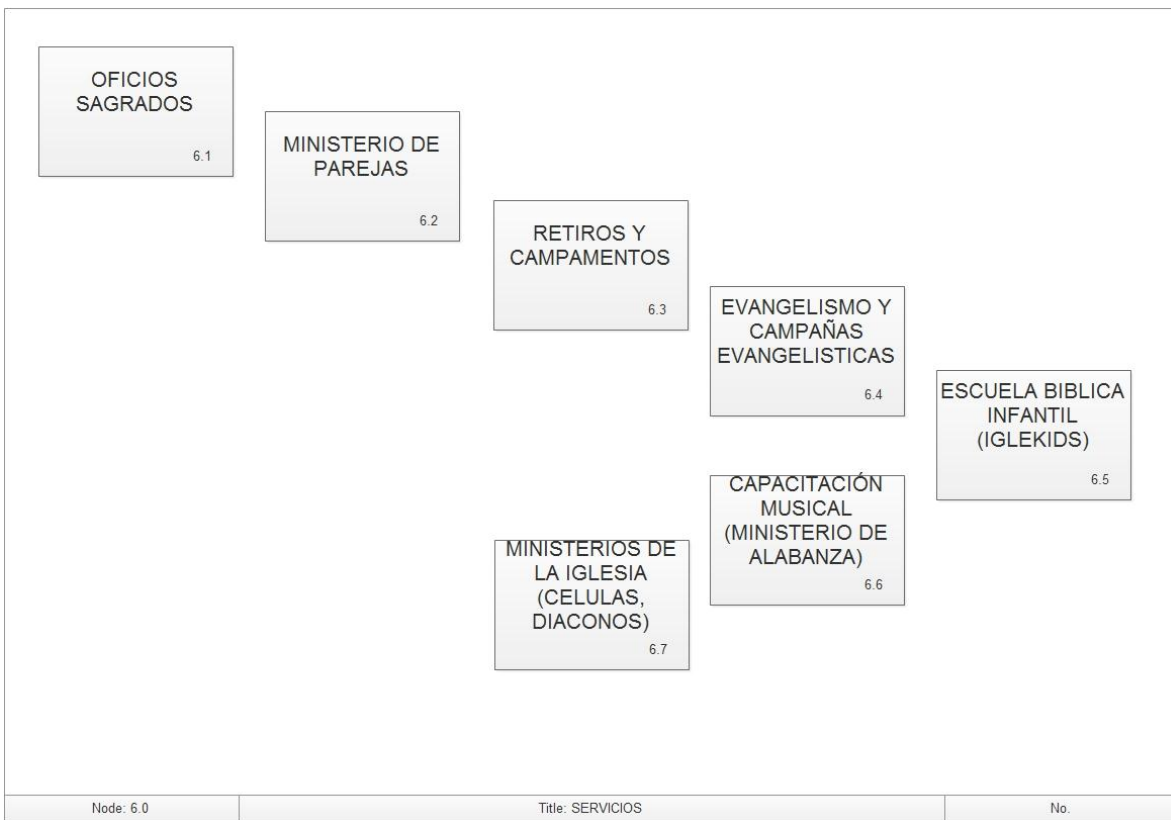
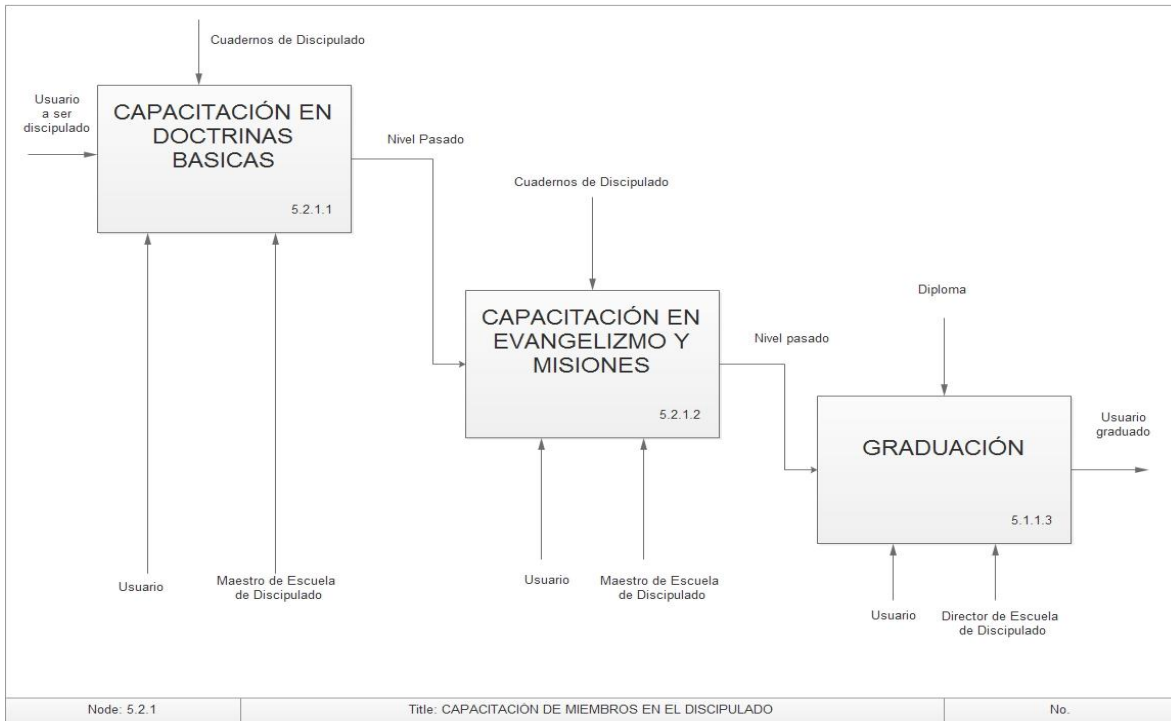
MACROPROCESO	PROCESOS	SUB-PROCESO
OPERATIVOS	MEMBRESIA	Ingreso de Miembros
		Retiro o traslado de Miembros
		Actualización de datos de los miembros
		Disciplina de Miembros
	FORMACIÓN DE NUEVOS LIDERES (DISCIPULADO)	Selección e inscripción de miembros al discipulado
		Capacitación a los miembros.
	SERVICIOS	Oficios Sagrados
		Matrimonios.
		Retiros y campamentos.

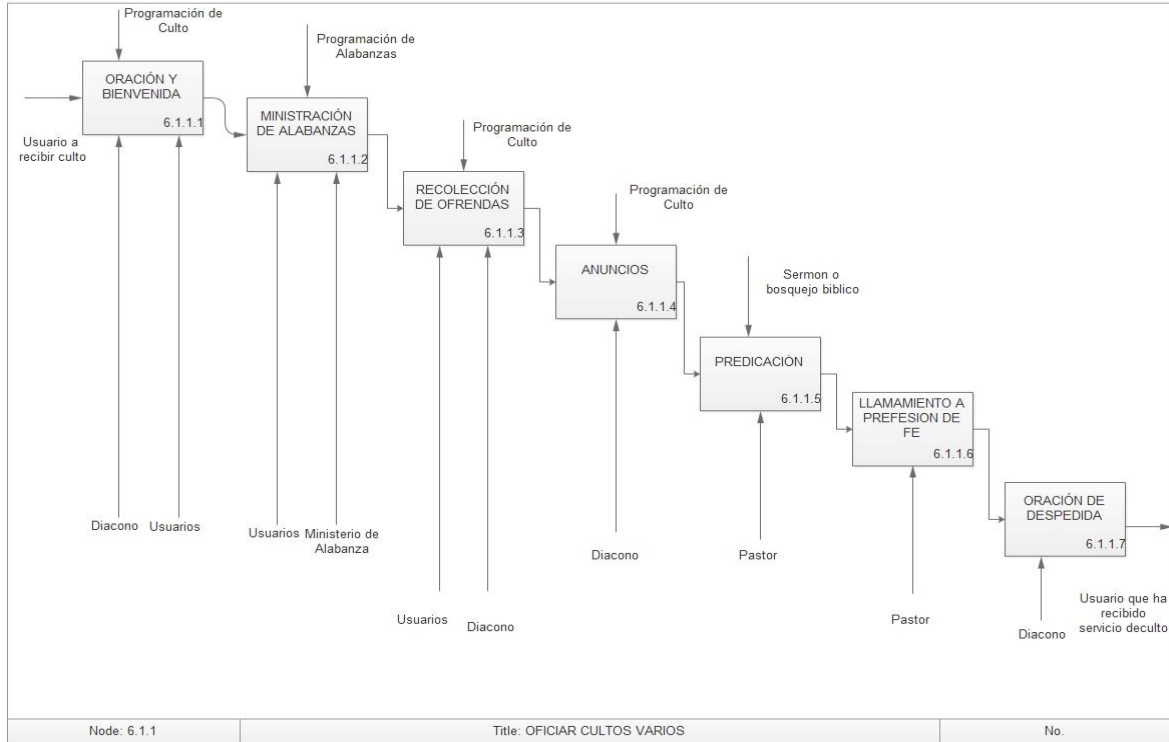
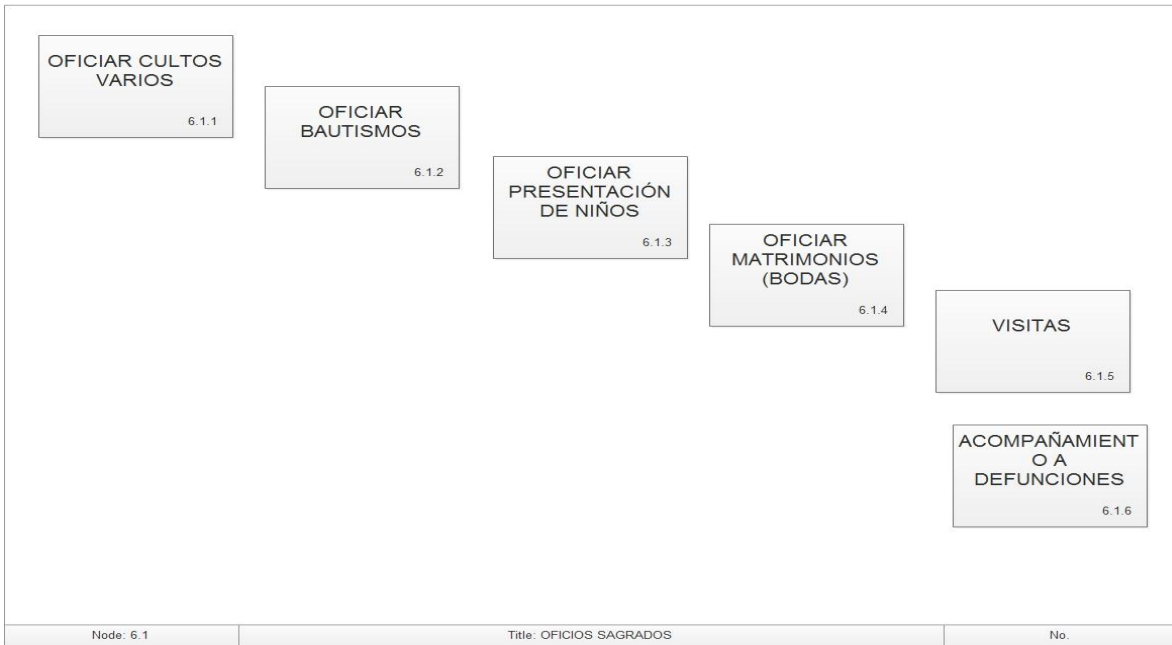
		Evangelismo y Campañas Evangelísticas.
		Escuela Bíblica Infantil (Iglekids).
		Capacitación Musical.

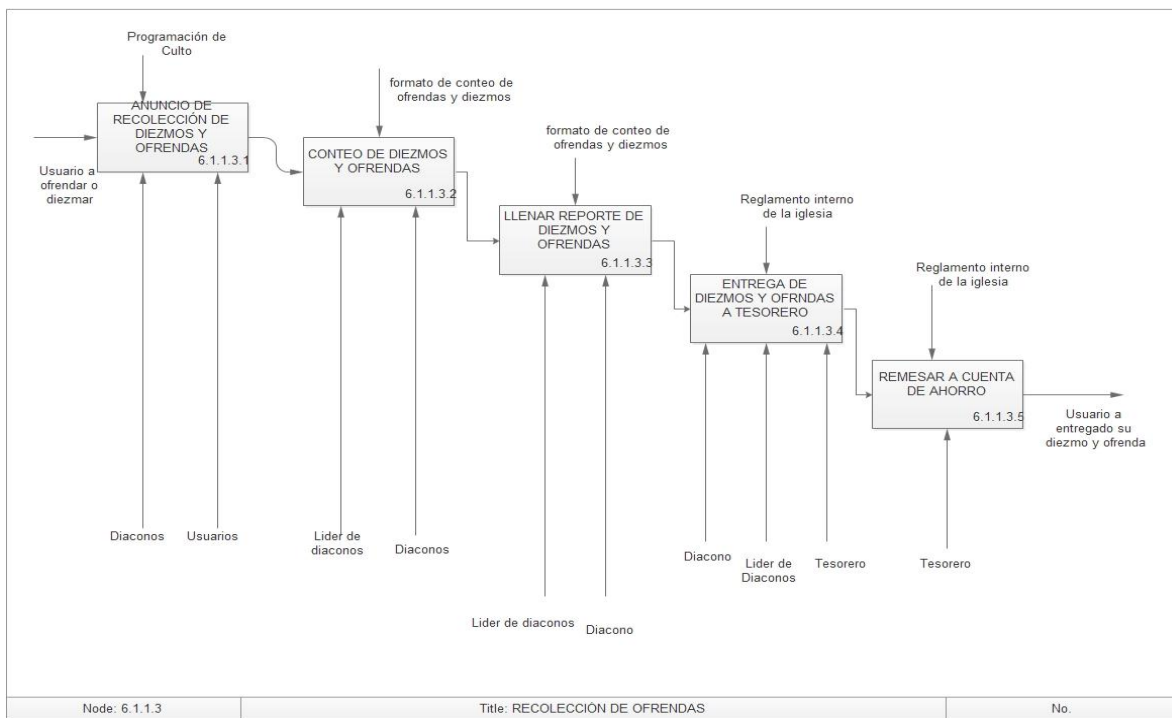
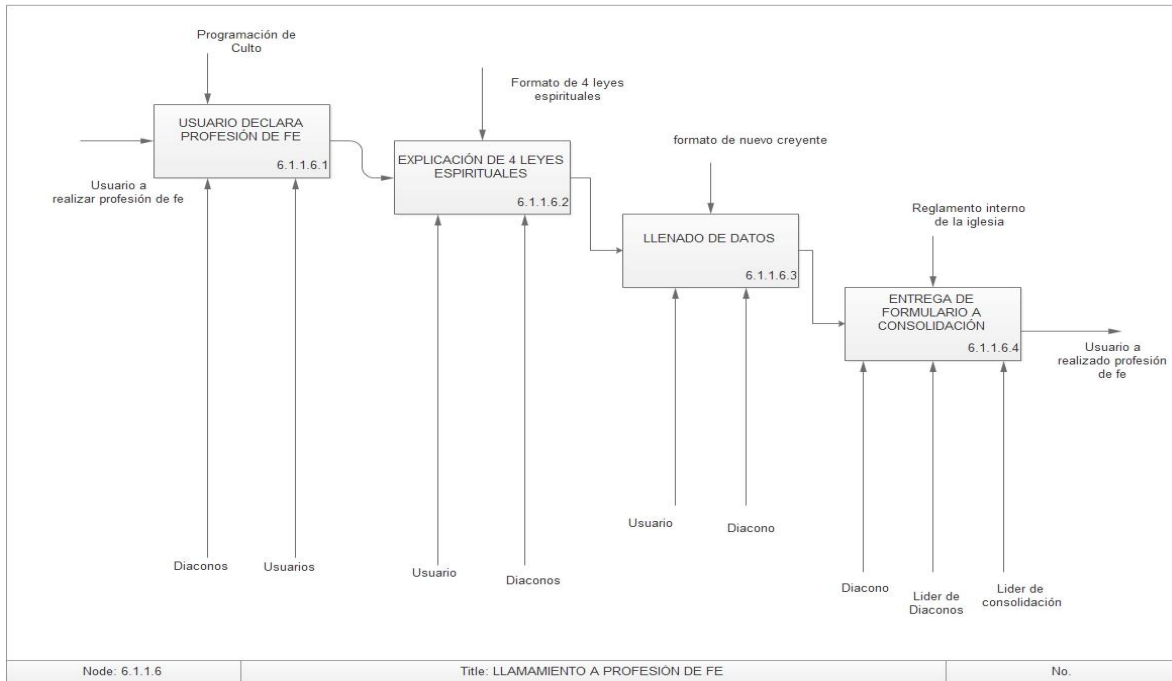


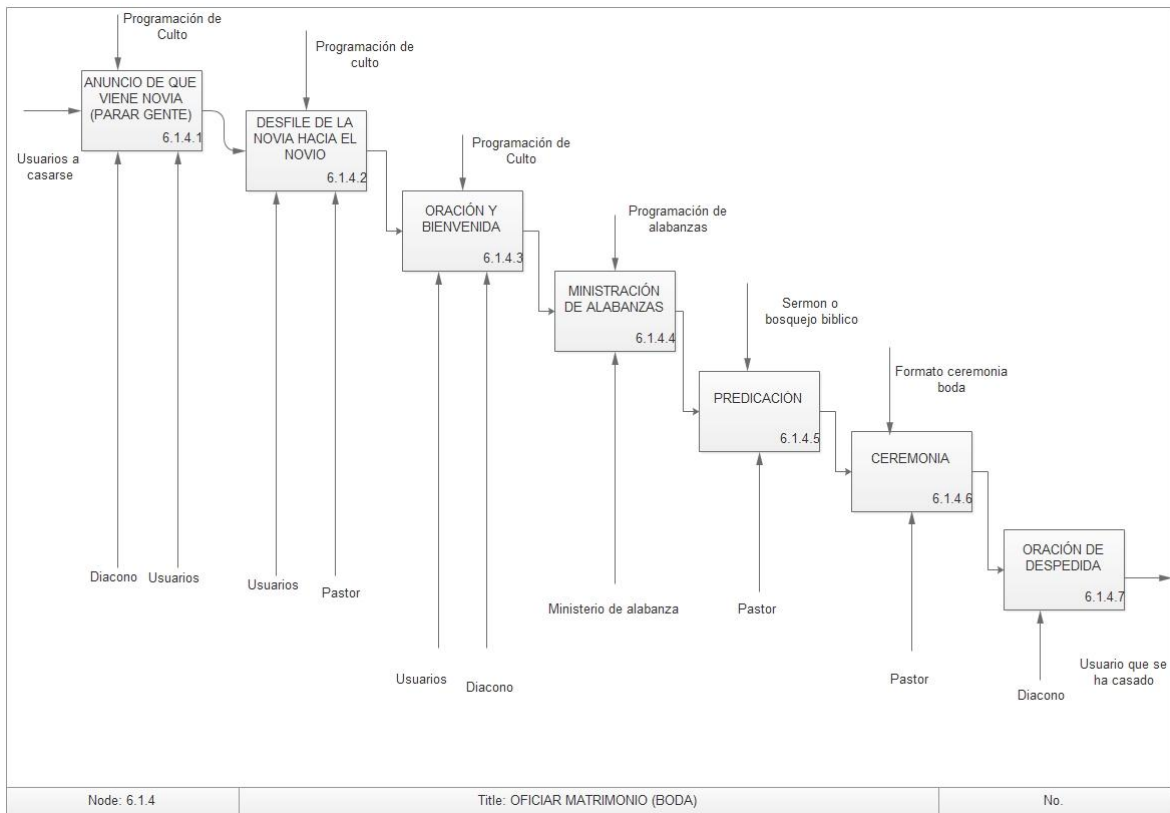
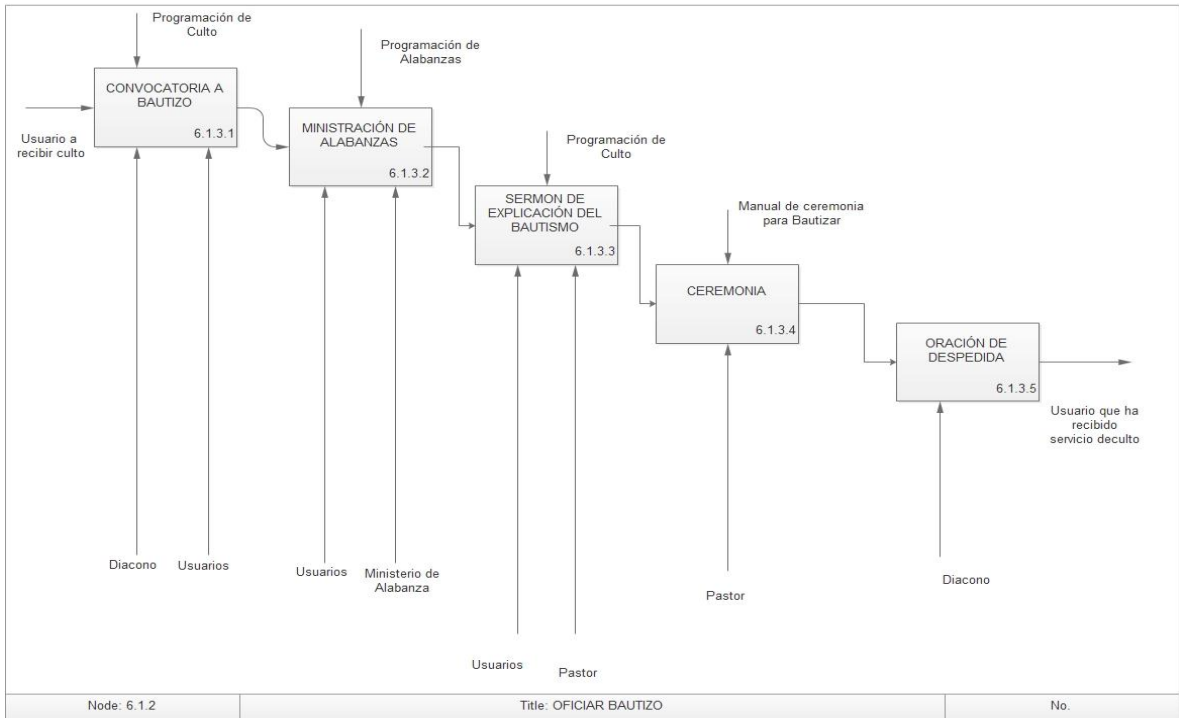


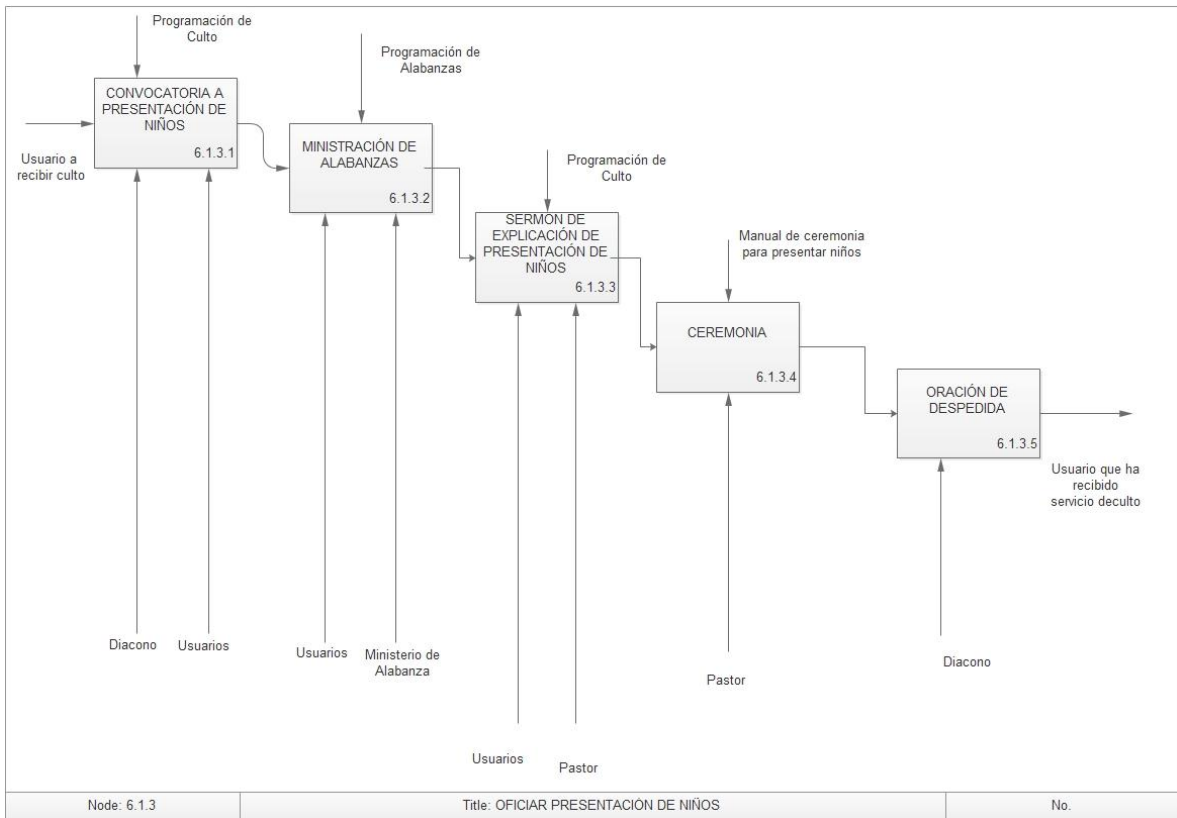
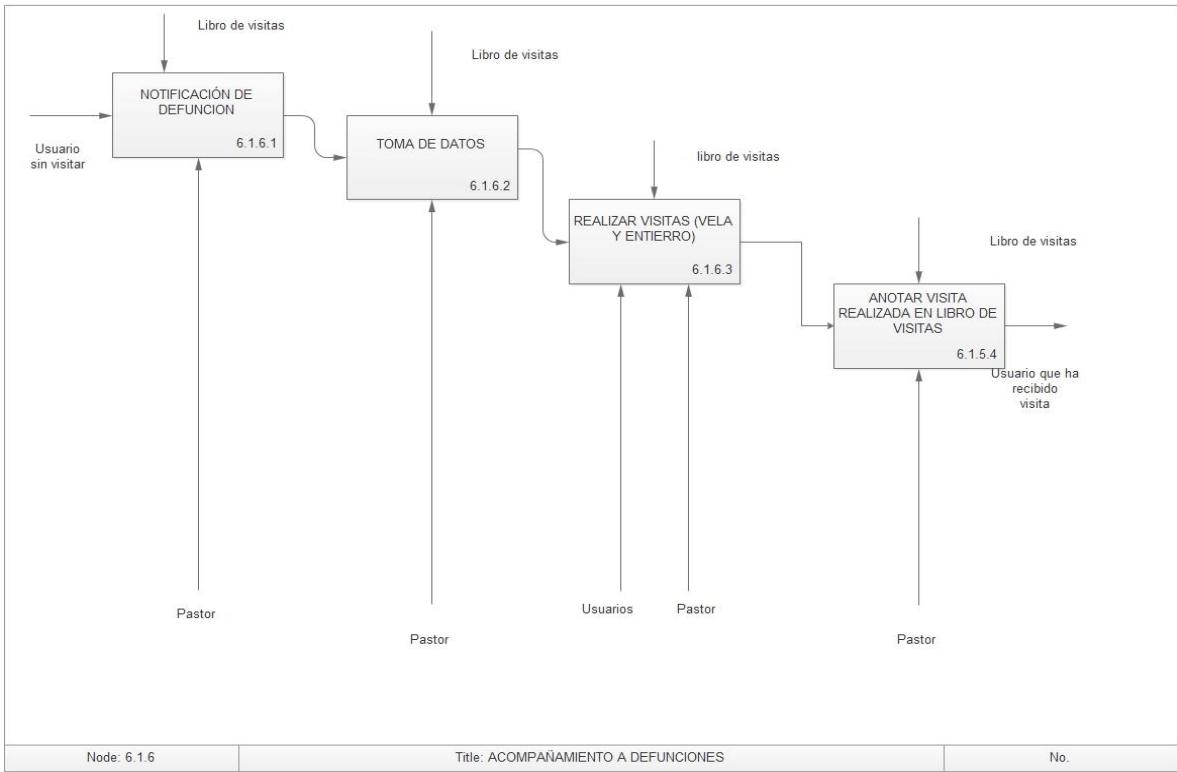


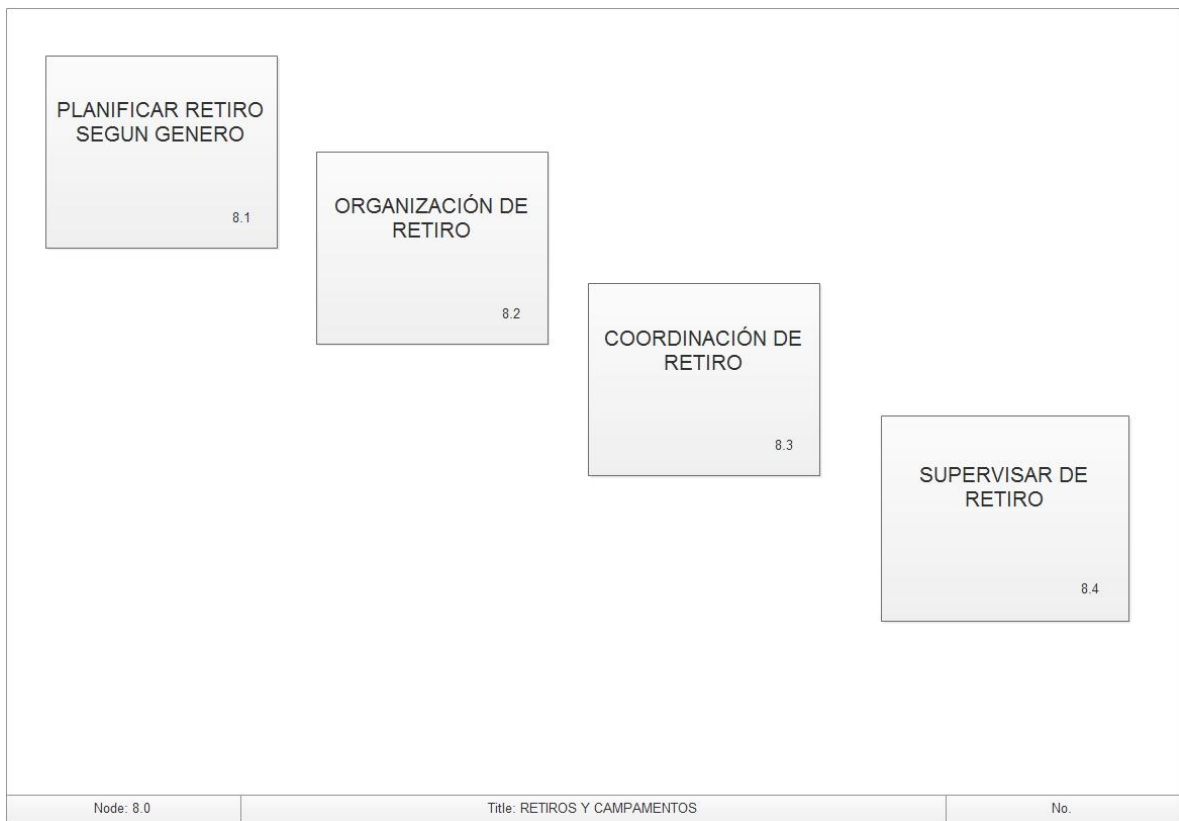
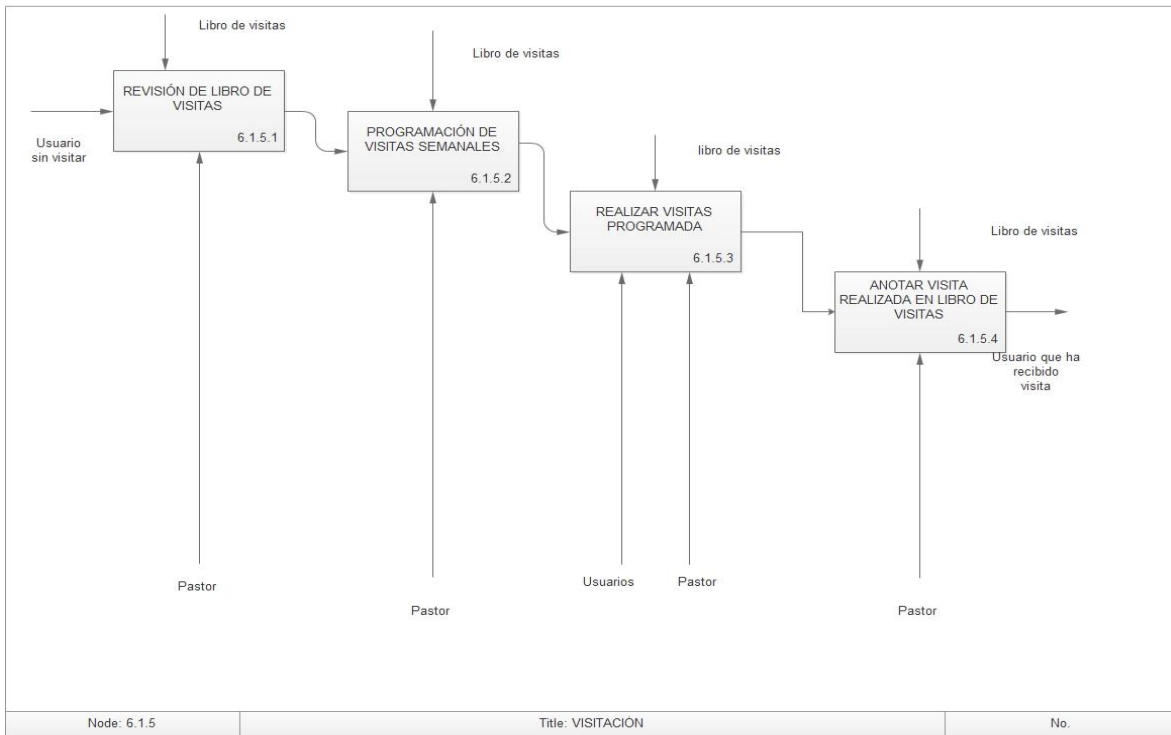


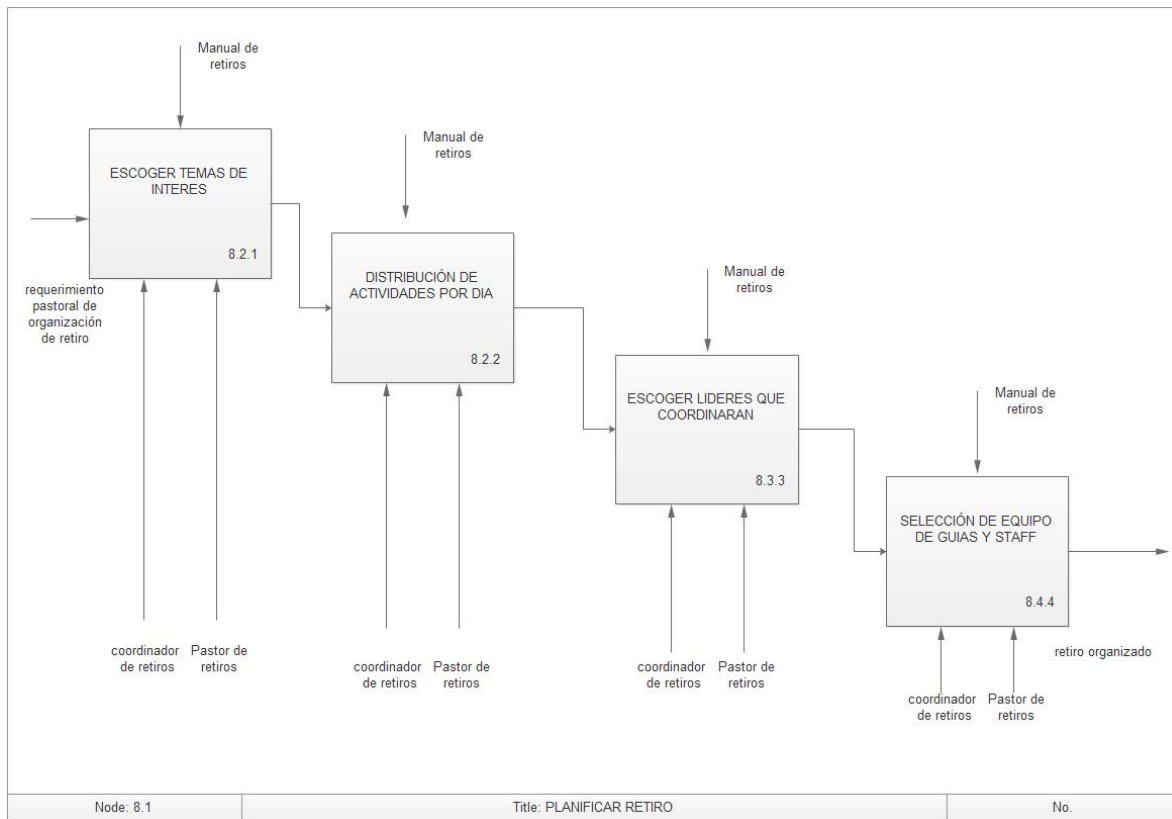
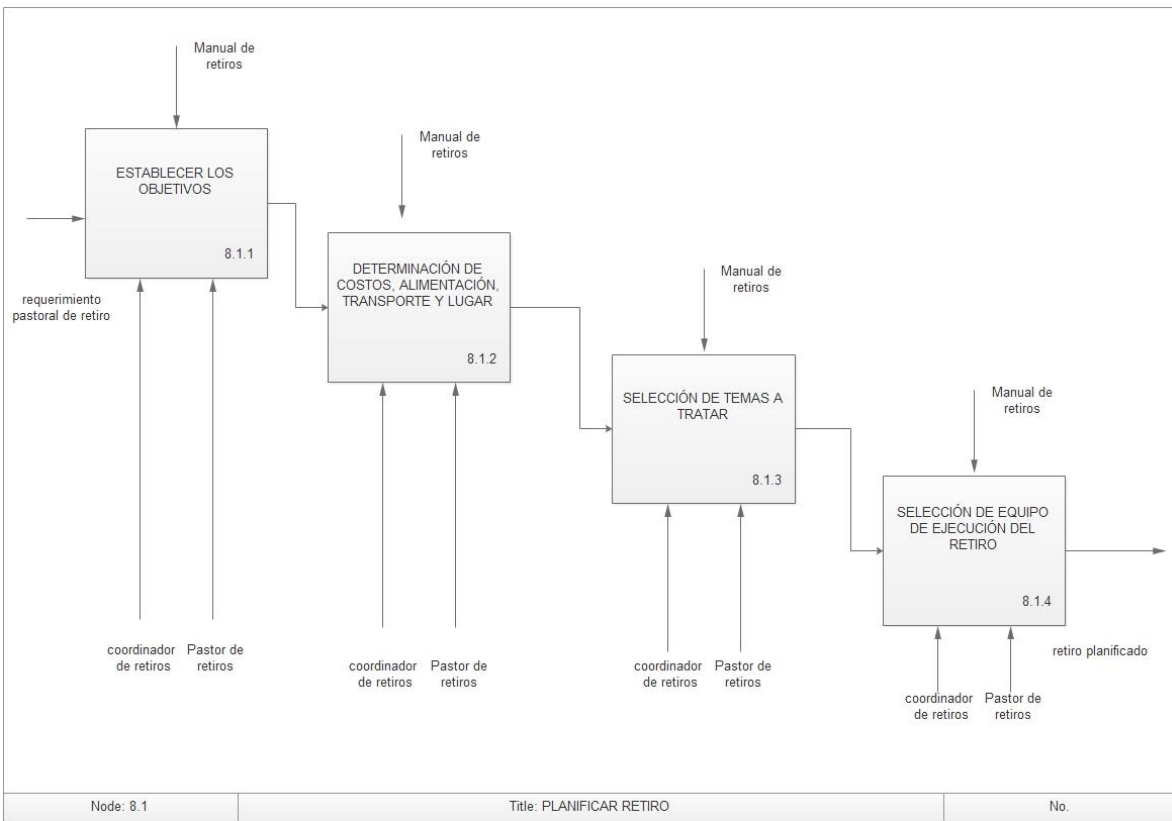


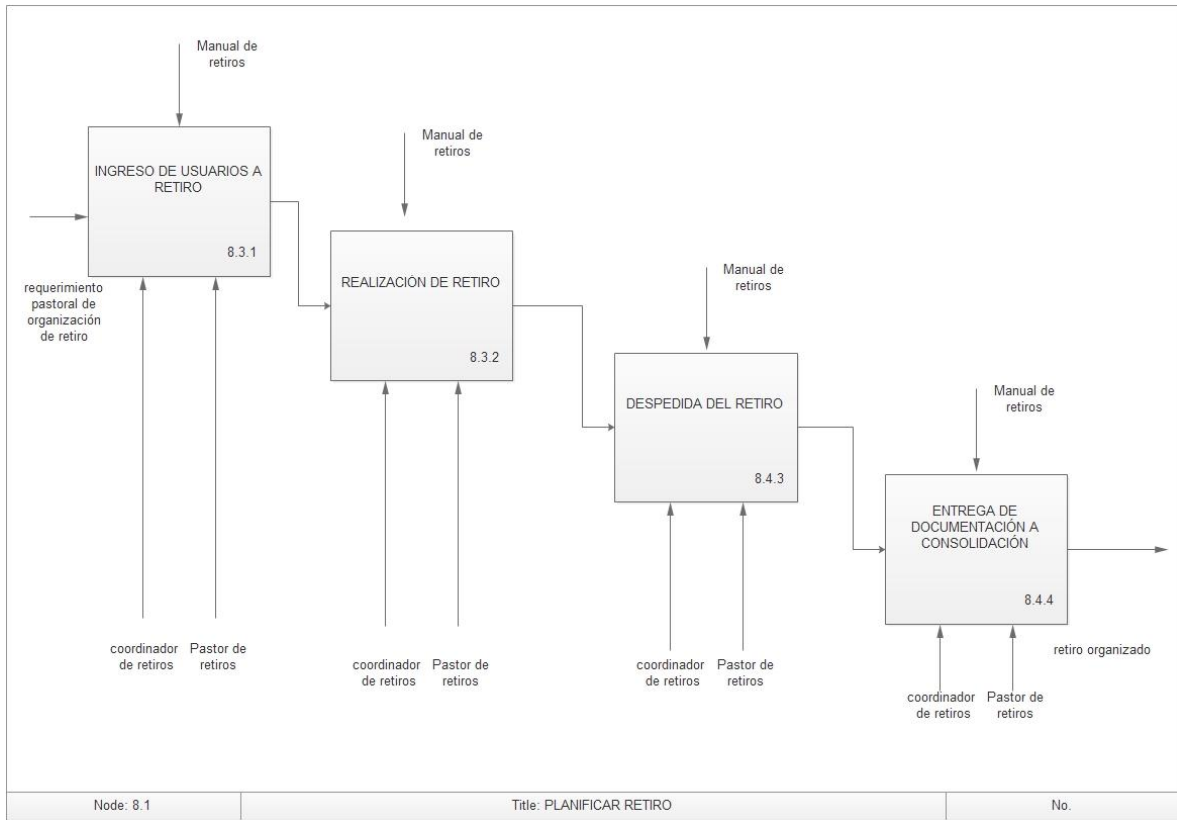


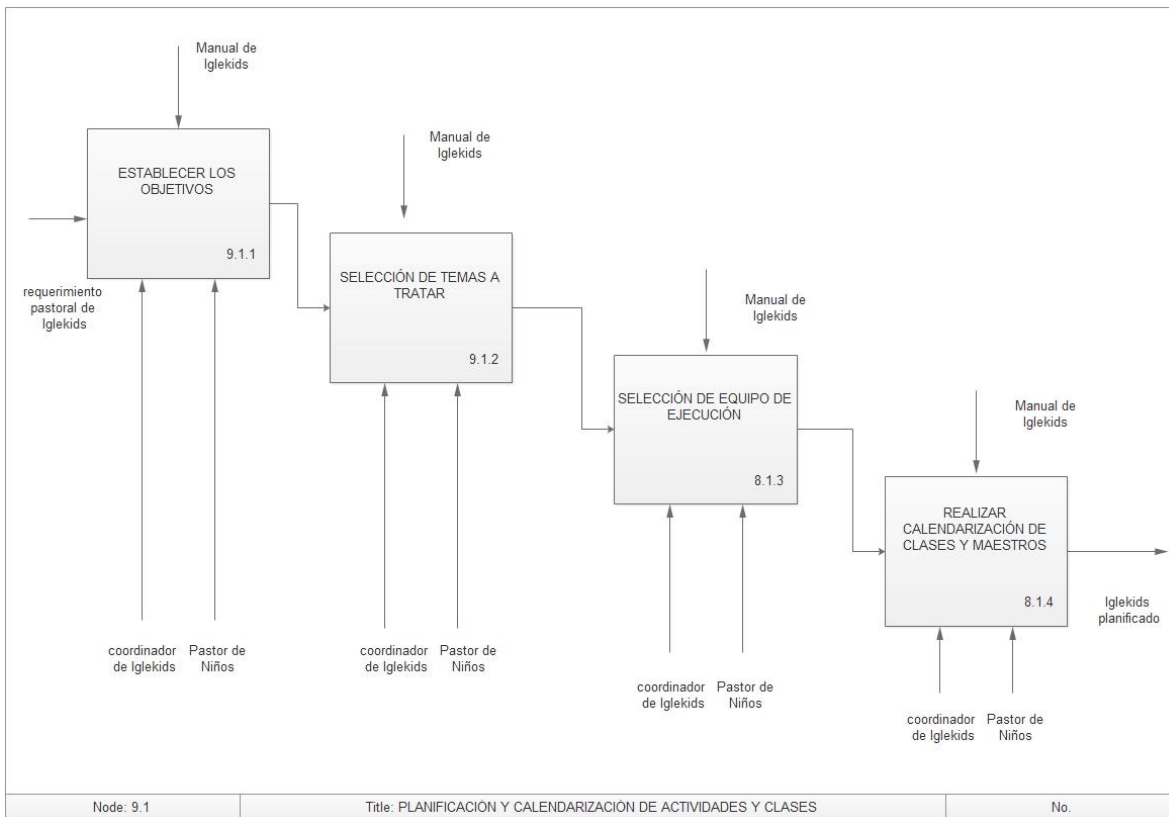
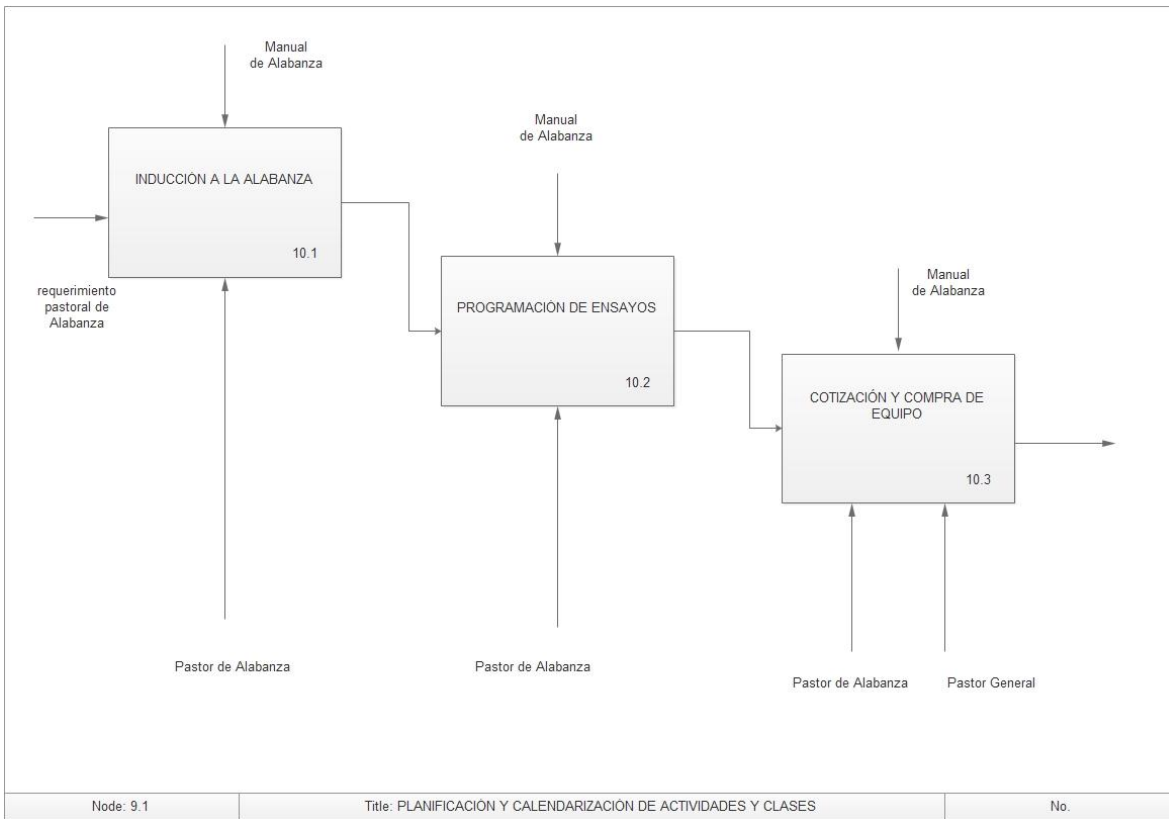












2.9.- VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS

Evaluar el valor agregado es un principio esencial en el mejoramiento básico del proceso. Las actividades de valor agregado real son aquellas que desde el punto de vista del usuario final son requeridas para proveer al producto o servicio lo que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que se ejecutan porque son requeridas por el establecimiento, pero que no agregan valor desde el punto de vista del cliente, estas son las actividades de valor agregado para el establecimiento.

El Análisis de Valor Agregado (AVA), como una técnica de Lean Manufacturing consiste en examinar en forma detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa, y optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno.

OBJETIVOS DEL AVA

Asegurar la satisfacción de los requisitos de los grupos de interés (clientes internos, clientes externos, directivos, etc.): Asegurarse de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo.

Valida la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones

Permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

El valor es definido desde el punto de vista del cliente final o del proceso administrativo. Las actividades que deben ser ejecutadas para satisfacer los requerimientos de los clientes son consideradas Actividades de Valor Agregado Real. Las actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos de los clientes, y que pueden ser eliminadas sin que degraden el producto o servicio, son consideradas actividades que no agregan valor (ANV).

CLASIFICACIÓN

Los procedimientos serán evaluados y clasificados en las siguientes categorías:

Procedimientos que generan Valor Agregado Real (VAR).

Son aquellos procedimientos que generan algún tipo de valor agregado dentro de las Iglesias cristianas y se subdividen en base al tipo de valor generado en:

Valor Agregado para el Cliente VAC:

Procedimientos que generan valor agregado desde el punto de vista del cliente. El cliente las considera necesarias para cumplir sus expectativas.

Valor Agregado para la Empresa VAE:

Procedimientos que generan valor agregado para la organización. El cliente no las percibe pero son necesarias para realizar la prestación del servicio.

Procedimientos que No generan Valor Agregado Real (NVA).

Son aquellos procedimientos que no generan ningún tipo de valor agregado dentro de las Iglesias y se subdividen en base al tipo procedimiento en:

Preparación: Procedimientos que son de preparación para poder prestar el servicio a los usuarios.

Espera: Procedimientos de espera que deben realizarse durante el proceso.

Movimiento: Procedimiento que se presenta al realizar un movimiento de documentación o personal.

Inspección: Procedimiento relacionado a una supervisión o revisión de un aspecto relacionado al servicio.

Archivo: Procedimiento relacionado al almacenamiento de información dentro del Iglesia.

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama, considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más

eficaces las funciones de dirección y control; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades.

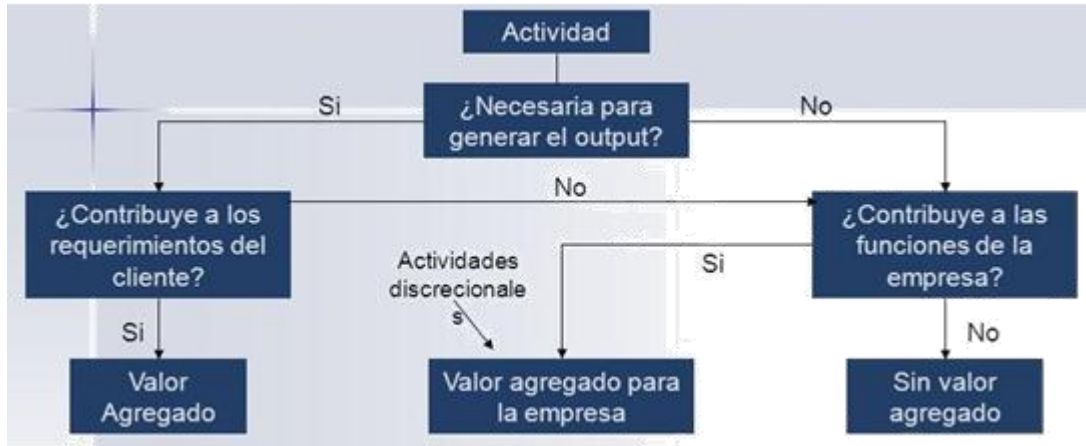


Ilustración 22: Diagrama para la verificación de procesos con Valor Agregado.

A continuación se presenta el análisis correspondiente a los procedimientos identificados en la iglesia, proveniente del mapa de procesos. Con esto se busca identificar y clasificar los procedimientos bajo las siguientes premisas:

Generan valor real: optimizarlos

No generan valor pero son necesarios: reducirlos
No generan valor y no son necesarios: eliminarlos

2.9.1.- ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE APOYO

PROCESOS DE ADMINISTRATIVOS								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Préstamo de Bienes Muebles entre ministerios	1						
2	Transferencia de bienes muebles entre dependencias	1						
3	Descargo de Bienes Muebles			1				
4	Levantamiento de Inventario							1
5	Apertura de Fondo de Caja Chica		1					
6	Solicitud y Adquisición de la Compra.		1					
7	Reintegro de Fondo de Caja Chica.			1				
8	Liquidación de Caja Chica							1
9	Control y seguimiento del uso del transporte.						1	
10	Suministro de combustible			1				
11	Gestión de la Aprobación de la Donación		1					
12	Recepción de la donación		1					
13	Registro de donación tangible o intangible.							1
TOTAL		2	4	3	0	0	1	3

PROCESOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE A LA IGLESIA								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Ornato, Limpieza y Aseo		1					
2	Mantenimiento Preventivo de Instalaciones y Equipo		1					
3	Mantenimiento Correctivo de Instalaciones y Equipo.		1					
4	Mantenimiento Preventivo de Vehículos						1	
5	Mantenimiento Correctivo de Vehículos			1				
6	Mantenimiento Preventivo programado y mantenimiento Correctivo.						1	
7	Asistencia Remota o Presencial.			1				
8	Retiro e Ingreso de Equipo o Material			1				
9	Registro de Novedad o Hallazgo Relevante			1				
10	Retiro e Ingreso de Equipo o Material			1				
TOTAL		0	3	5	0	0	2	0

PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Solicitud de Contratación de personal en plazas vacantes.					1		
2	Gestión de nuevas plazas.				1			
3	Selección del personal				1			
4	Incorporación e Inducción.			1				

5	Evaluación de Periodo de Prueba de plaza Interina.		1					
6	Gestión de contrato de plaza en propiedad.					1		
7	Selección de temas de Interés.			1				
8	Capacitaciones Internas.		1					
9	Capacitaciones Externas.		1					
10	Control de Planillas.		1					
TOTAL		0	4	2	2	2	0	0

PROCESOS DE ADMINISTRATIVOS								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Gestión del Presupuesto anual		1					
2	Control de la Ejecución del Presupuesto		1					
3	Control de Entradas y Salidas de diezmos, ofrendas y otros		1					
TOTAL		0	3	0	0	0	0	0

PROCESOS DE ADMINISTRATIVOS								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Gestión para la conformación de Grupos de Interés.		1					
2	Difusión de las Actividades mensuales de la Iglesia		1					
TOTAL		0	2	0	0	0	0	0

2.9.2.-ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS ESTRATEGICOS

PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Elaboración de Metas Anuales		1					
2	Elaboración de Plan de Acción		1					
3	Elaboración de Cronograma de Actividades		1					
4	Elaboración de Presupuesto Anual		1					
5	Control de Ejecución del Presupuesto		1					
6	Elaboración de Metas Anuales		1					
TOTAL		0	6	0	0	0	0	0

2.9.3.- ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

PROCESOS DE MEMBRESIA								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Entrevista de ingreso	1						
2	Llenado de información personal del usuario	1						
3	Llenar solicitud de Retiro o traslado	1						
4	Determinación de la situación actual del miembro	1						
5	Elaboración de carta de retiro o traslado.	1						
6	Ingreso de datos y entrega de carnet	1						
7	Convocatoria a reunión pastoral y notificación de disciplina	1						
TOTAL		7	0	0	0	0	0	0

PROCESOS DE DISCIPULADO								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Verificación de profesión de fe y bautismo y llenado de solicitud	1						
2	Asignación de horarios clases.	1						
3	Capacitación en doctrinas básicas, evangelismo y misiones.	1						
4	Graduación	1						
TOTAL		4	0	0	0	0	0	0

PROCESOS DE SERVICIOS								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Oficiar cultos generales	1						
2	Oficiar bautismos	1						
3	Oficiar presentación de niños	1						
4	Oficiar matrimonios (bodas)	1						
5	Realización de Visitas	1						
6	Acompañamiento a defunciones	1						
7	Consejería Prematrimonial	1						
8	Consejería Matrimonial	1						
9	Programación de actividades de parejas		1					
10	Seminario de parejas	1						
11	Planificación de Evento según género	1						
12	Organización de Evento				1			
13	Coordinación de Evento				1			

14	Supervisar Evento		1					
15	Planificación, Selección de temas, calendarización de actividades y clases		1					
16	Selección de Maestros y asignación de temas y horarios.		1					
17	Inducción a la alabanza	1						
18	Programación y realización de ensayos	1						
19	Cotización y compra de equipos		1					
TOTAL		14	5	0	0	0	0	0

RESUMEN DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO.

SIGLA	COMPOSICION DE PROCEDIMIENTOS	N° DE PROCEDIMIENTOS	PORCENTAJES (%)
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	25	34
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	27	36
P	PREPARACION	10	13
E	ESPERA	4	5
M	MOVIMIENTO	2	3
I	INSPECCION	3	4
A	ARCHIVO	3	4
TOTAL PROCEDIMIENTOS DE VAR		54	
TOTAL PROCEDIMIENTOS DE NVA		20	

Tabla 27: Resumen de Análisis de Valor Agregado.

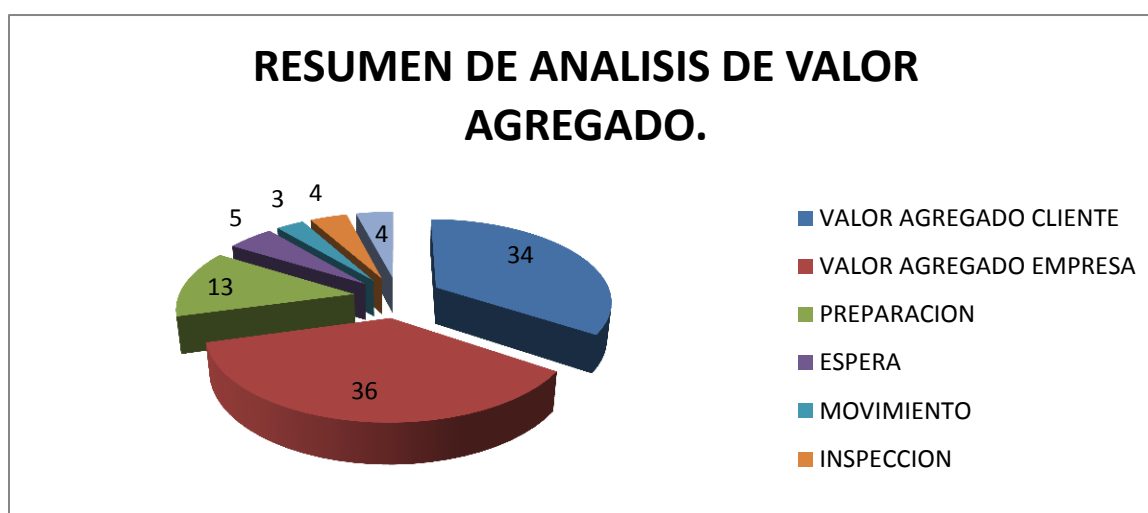


Ilustración 23: Análisis de valor agregado.

Del total de procedimientos de la Iglesia analizados, un 34 % equivalen a procedimientos con valor agregado para el cliente.

Del total de procedimientos de la Iglesia analizados, un 36% corresponden a procedimientos que generan valor para el centro.

Podemos observar que 70 % de los procedimientos analizados generan valor ya sea para el cliente o la empresa. Mientras que un 30% de los procedimientos no generan valor.

2.10.- VALIDACIÓN DEL PROBLEMA

Analizada la situación actual de las Iglesias Cristianas de EL Salvador por medio de las diferentes técnicas y herramientas, se procederá a describir, los diferentes hallazgos y problemáticas encontradas, estas serán agrupadas en 4 aspectos o factores, con los cuales se pueden englobar las diferentes problemáticas, tales aspectos son:

- Recursos.
- Procesos.
- Finanzas
- Organización.

A.- Recursos.

Este aspecto o factor englobara todos los problemas relacionados al recurso humano para los servicios que se prestan en las iglesias cristianas, recurso de tiempo y recurso tecnológico que se utiliza. Tal y como nos muestran los resultados obtenidos de las encuestas, existe problema de falta de personal idóneo para poder dar atención de calidad. No se tiene un control tiempo específico para la ejecución de actividades y proyectos programados, recolección de información, registro, procesamiento y generación de la información.

B.- Procesos.

Como se determino por medio las entrevistas, observación directa y las encuestas la Iglesia cristiana carece de procesos estructurados y documentados, si bien se realizan,

pero se llevan a cabo de manera empírica, no se cuentan identificados y por ende no se puede gestionar una mejora continua de los procesos,

C.- Finanzas.

Se tienen falta de conocimiento o inexperiencia al crear un presupuesto o no se hace, y esto ocasiona que se incurran en gastos innecesarios y por ende falta de recurso económico para poder realizar las actividades pertinentes. Así como las Inversiones financieras, Las iglesias siempre han apostado por desarrollarse como toda organización, pero no se tiene una orientación para la seguridad de la inversión, ya que una mala inversión crearía una pérdida económica a la iglesia. Generación de recursos financieros los diezmos, las ofrendas y donaciones forman parte del activo de la iglesia, pero estas no ajustan para todos los proyectos y actividades que se deben de realizar, una forma como generar estos ingresos a la iglesia sería de gran ayuda para el avance de la misma.

ORGANIZACIÓN.

La falta de una estructura organizativa o no estar definida, ha llevado a que haya comunicación pobre, se cree que hay demasiados jefes, falta de creatividad o innovación y falta de trabajo en equipo, abonando a que actualmente no se cuenta con un manual de procedimiento o funciones.

2.8.1.- ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

Existe una deficiencia en la gestión administrativa de las diferentes áreas que conforman las Iglesias Cristianas de El Salvador.



Ilustración 24: DIAGRAMA CAUSA EFECTO

CAPITULO 3.0.- DISEÑO DE LA SOLUCIÓN.

3.1.- CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN

3.1.1.- ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Para referirse al enunciado del problema puede resumirse de manera que se vea reflejado entre dos estados llámense “Estado A” y “Estado B” mediante la técnica del proceso solucionador de problemas, los cuales son la situación actual en la que se encuentra la Iglesia y la situación deseada, en la misma que se busca la obtención mediante la solución que se propondrá.

En conclusión existe una deficiencia en la gestión administrativa de las diferentes áreas que conforman las Iglesias Cristianas de El Salvador. El cómo administrar de manera correcta la Iglesia de forma que cumpla con la calidad en la prestación de los servicios requeridos, así como también los procesos no están correctamente documentados, y esto genera que no exista una filosofía del trabajo en los empleados.

Como resultado existe una desviación del seguimiento del plan estratégico de la organización para obtener la calidad requerida en la prestación de los servicios. Y como solución requiere del diseño de un modelo de gestión por procesos a fin de lograr una administración eficiente.

Por lo tanto la situación problemática a resolver es la siguiente:

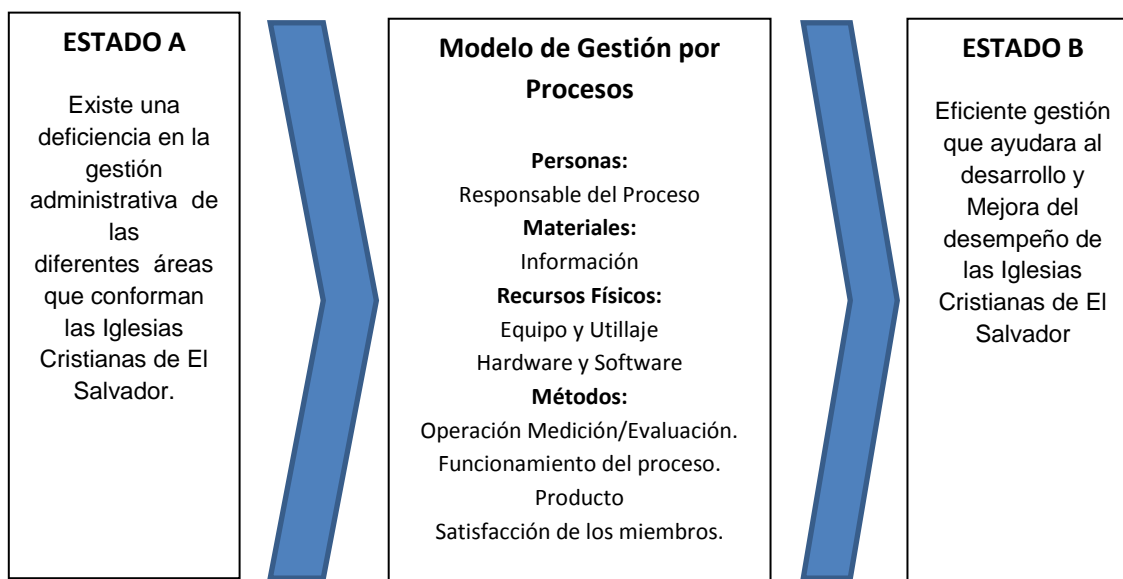


Ilustración 25: Problemática en Caja negra.

La solución refleja los aspectos que se han diagnosticado y esas partes componen el diseño propuesto al modelo de gestión por procesos.

- ✓ Documentación de procesos o Caracterización
- ✓ Definición de responsables de procesos
- ✓ Definición de manera sistemática las actividades que componen los procesos o Técnica para medir la satisfacción de los clientes
- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Sistema de indicadores del modelo de gestión por procesos.

Luego de haber analizado las diferentes percepciones de los asociados a través de las encuestas y de haber identificado los principales problemas que afectan a la Gestión de las Iglesias Cristianas de El Salvador a continuación se procederá a desarrollar las mejoras para ayudar a implantar la Gestión por Procesos.

Debido a que se presenta una escasa visión sistémica en las Iglesias por lo que los procesos existentes tienen carácter asimétrico y reiterativo, los cuales muchas veces no

generan valor, así como también predomina la dirección centralizada respecto a la participativa.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- ✓ Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- ✓ Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- ✓ Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- ✓ Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.



Ilustración 26: Contenido del Modelo de Gestión por procesos.

En base al esquema anterior se procede a abordar la etapa de diseño, en base a cada uno de los ejes que componen el modelo de gestión por procesos teniendo siempre el enfoque de la satisfacción del cliente como objetivo principal (Eficiente Gestión de las Iglesias Cristianas de El Salvador). A continuación se procede a dar una breve explicación de cada uno de los aspectos que se abordan en la presente etapa:

3.1.2.- CONTENIDO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

A continuación se describen los elementos a considerar y resultados en cada una de las etapas que componen el modelo de gestión por procesos a implementar:

3.1.2.1.-DESPLIEGUE DE LA PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

Consiste precisamente, en garantizar que la gestión por procesos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los clientes internos y externos, como condición de efectividad y competitividad.

Por ello se debe comenzar por actualizar o reformular la planificación estratégica, a fin de garantizar el marco de referencia adecuado para dirigir y gestionar las mismas, los elementos que comprenderán esta etapa del proceso son:

MANUAL DE SENSIBILIZACIÓN DE LOS PASTORES Y DIRECTIVOS.

La ISO-9001:2008 establece la sensibilización de las jefaturas para la búsqueda de una mejor relación con los empleados, sensibilización que busca la toma en cuenta de las opiniones de los empleados para el mejoramiento del servicio brindado. En este apartado también se busca aumentar su capacidad de liderazgo y la estimulación por su parte a los empleados para el cumplimiento de los objetivos institucionales

DISEÑO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

Actualmente la Iglesia Ministerios Betania San Salvador carece de un enfoque basado en el cliente y es importante definir el concepto de organización en función de los usuarios en este caso las personas que necesitan de ayuda espiritual mediante la impartición del Evangelio, para tener un enfoque al cliente y una guía estratégica para el diseño de planes y programas enfocados a los usuarios se realizara el diseño de la misión y visión propias la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

GUÍA DE DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

Debido a los recursos económicos limitados con los que cuenta la iglesia para su operación es necesario implementar actividades enfocadas en la promoción y divulgación tanto de los servicios como de las necesidades que posee la Iglesia, lo cual permitirá que instituciones o personas altruistas tanto a nivel nacional como internacional, realicen donaciones de insumos o bienes tangibles e intangibles que ayuden a la proclamación del Evangelio.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

Se elaborará el Manual de Gestión por Procesos con el fin de consolidar la propuesta en un documento accesible para todo el personal de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador y de esa manera permitir su implementación y seguimiento.

El diseño de la estructura de un sistema de gestión de la calidad requiere una descripción de la forma de trabajar de dicho sistema, en que principios se basa, cuáles son sus objetivos y de que mecanismos se sirve la organización para su desarrollo, implantación y mantenimiento



Ilustración 27: Componentes de la etapa despliegue de la Planificación y Estrategia.

3.1.2.2.- GESTIÓN Y DISEÑO DE PROCESOS:

Luego de haberse realizado la Identificación y clasificación de los procesos mediante el Mapa de procesos, así como también la priorización de los mismos se llevara a cabo la gestión y el diseño de dichos procesos, esta etapa comprende:

REDISEÑO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL CENTRO.

En base al análisis PEPSU y al análisis de Valor Agregado de los procesos se realizara el rediseño de los procesos críticos que actualmente tengan deficiencias o generen retrasos o problemas en la prestación del servicio a los miembros.

MODELACIÓN DE PROCESOS:

El modelado de procesos clave servirá para comprender las relaciones entre las actividades que se desarrollan en la iglesia Ministerios Betania San Salvador, a través de la metodología IDEF0 se identificarán las actividades y recursos necesarios para ejecutar los procedimientos rediseñados.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Manual de procedimientos de la iglesia Ministerios Betania San Salvador, el cual establece las actividades necesarias que permiten garantizar su repetición uniforme. Contiene información de las actividades, responsables y evidencia de los procesos.

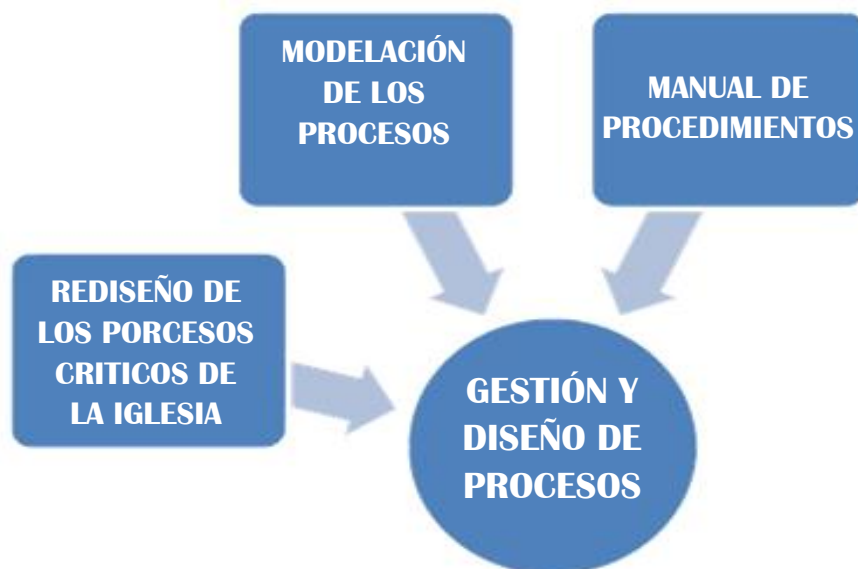


Ilustración 28: Componentes de la etapa gestión y diseño de procesos.

3.1.2.3.- SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS:

Con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cumplen con los objetivos previstos se desarrollara el seguimiento y la medición de los procesos, para ello se requerirá:

DISEÑO DE UNA GUÍA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO:

El sistema de indicadores contendrá los parámetros bajo los cuales se podrá establecer una comparación del impacto que tienen los cambios realizados en los procedimientos de la iglesia Ministerios Betania San Salvador. Con ello se brindará a la dirección una herramienta para la toma de decisiones.

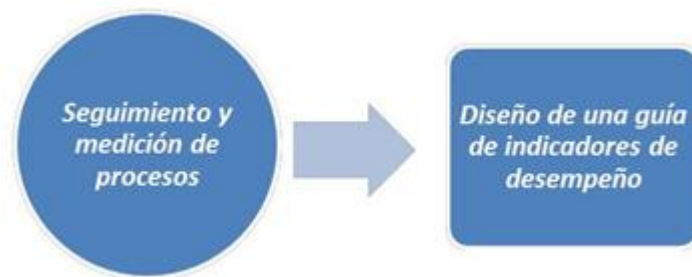


Ilustración 29: Componentes de la etapa seguimiento y medición de procesos.

3.1.2.4.-MEJORA CONTINÚA

Un sistema de mejora continua será una herramienta que permitirá la orientación del modelo de gestión a la satisfacción del cliente. Además el sistema será una herramienta que permitirá el aseguramiento de la implementación del modelo de gestión en la institución, esto se hará a través de:

DISEÑO DE UN MANUAL DE MEJORA CONTINUA:

Permitirá la evaluación del modelo y que este sea sostenible en el tiempo y flexible a cambios, en este manual se incluirán también elementos guías que permitan evaluar la percepción de los usuarios, así como también se debe tomar en cuenta el nivel de satisfacción de los empleados y servidores los cuales están directamente relacionados en la prestación del servicio a los miembros de la iglesia, por tal motivo es importante contar con personal motivado que se sienta valorado en su trabajo.

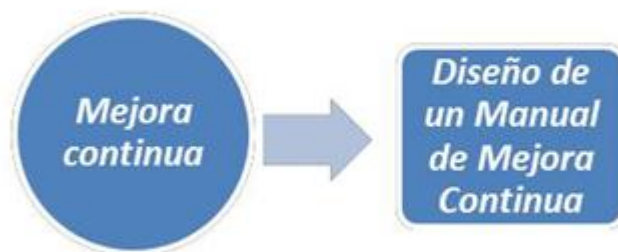


Ilustración 30: Diseño de un Modelo de Mejora Continua.

3.1.2.5.- ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS A DISEÑAR

El esquema del modelo de gestión por procesos a diseñar en la iglesia Ministerios Betania San Salvador es el siguiente:

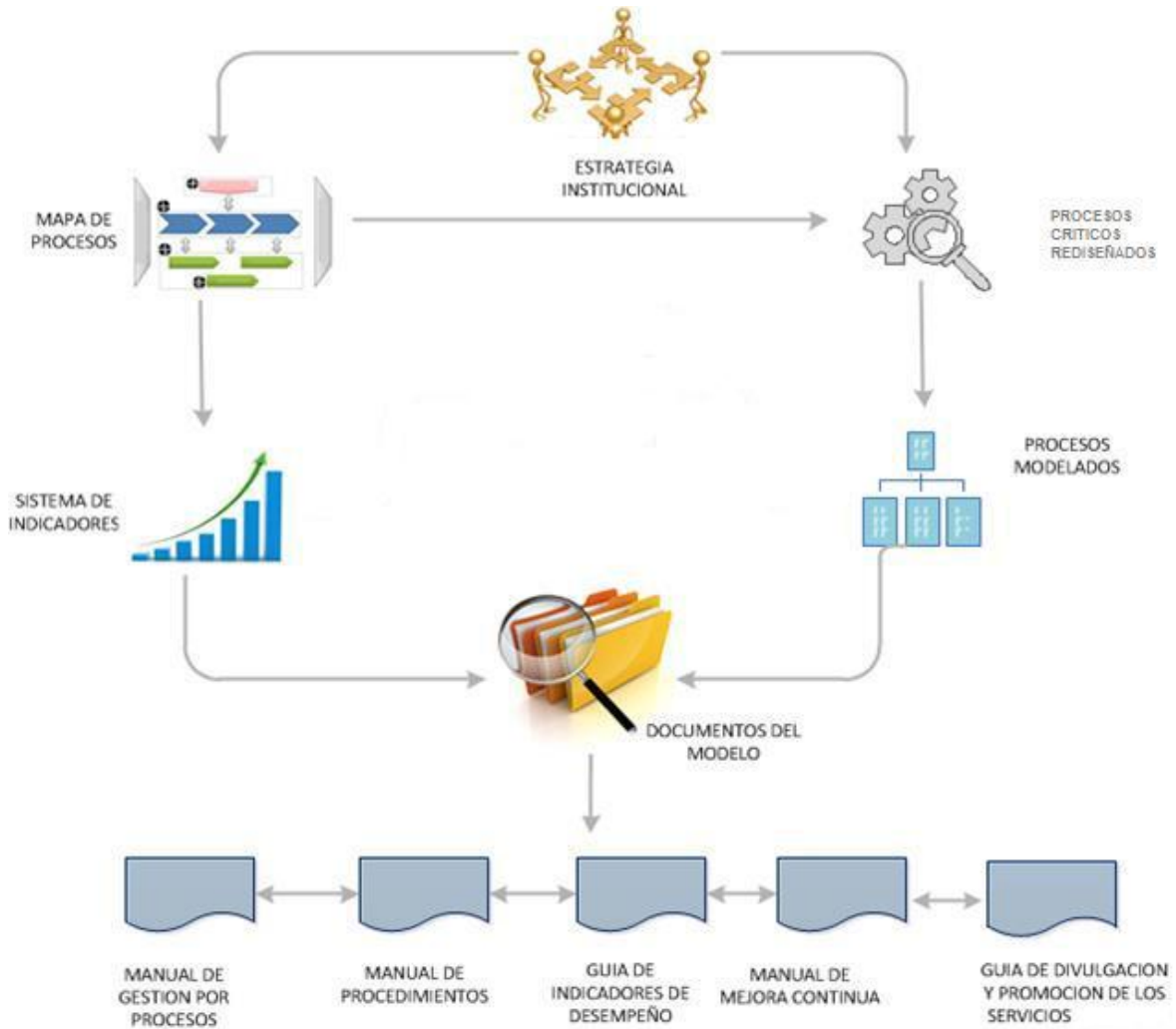


Ilustración 31: Esquema del modelo de gestión a implementar

3.2.- FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Para lograr tener éxito en la gestión de cualquier institución, es necesario desarrollar planes estratégicos que permitan alcanzar una serie de objetivos que son planteados por la alta dirección al inicio de cada periodo. Estos planes deben estar acorde a la realidad de sus recursos (Instalaciones, presupuesto, personal, etc.) y alineada con la misión y la visión que tengan para sí mismos, por tanto, tener una misión y visión correctamente estructurada servirá como una guía a seguir para lograr las metas y al mismo tiempo es una inspiración para los trabajadores y colaboradores a mantener y mejorar continuamente el servicio prestado a los miembros de la iglesia Ministerios Betania San Salvador.

3.2.1.-PROPUESTA DE LA MISIÓN PARA LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

Para realizar un análisis consiente y pertinente, es necesario revisar de forma detallada cada parte las necesidades actuales y futuras del centro, permitirá además conocer si esta es pertinente estratégicamente para la iglesia Ministerios Betania San Salvador .

La misión institucional debe ser una declaración duradera de los objetivos que distinguen a la institución de otras; debe ser precisa, clara, directa, concreta y a largo plazo, basada en contestar preguntas como: ¿qué quiere ser? o ¿a quién desea servir? Entre los elementos a considerar están los siguientes:

Clientes. Que son a quienes va dirigido el servicio

Productos o servicios. Lo que la institución ofrece a sus clientes.

Segmento poblacional al que se dirige (comúnmente conocido en las empresas con fin de lucro como Mercados). Se refiere al grupo o grupos de la población dentro de un territorio claramente limitado al que dirige sus esfuerzos, estos pueden ser a nivel departamental, nacional, regional, etc. Dado que es una iglesia ubicada en San Salvador, su mayor alcance podría estar limitado a las fronteras nacionales.

Tecnología. Que es la que se utilizara para brindar el servicio o para realizar un producto

Preocupación por supervivencia y crecimiento. Esta parte se ve presente mucho más en empresas privadas que en instituciones sin fin de lucro, sin embargo, puede enfocarse no en la captación de utilidades sino más bien en el uso eficiente de recursos que le permitan la sostenibilidad de sus servicios.

Filosofía. Que es la que la institución mantendrá al momento de brindar sus servicios acorde al sector poblacional al que se dirige

Concepto de sí misma. Como esta se ve a sí misma ante la sociedad

Preocupación por imagen pública. Que pretende posicionarse como una entidad que se caracteriza por brindar servicios con altos estándares de calidad, trato oportuno y humanitario a sus usuarios, etc.

Calidad inspiradora. Que motive a brindar servicios con altos estándares.

Mencionados estos 9 aspectos que generalmente deben estar presentes en la misión de cualquier institución; a continuación se presenta la misión de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador para su posterior análisis:

"Somos una Iglesia Cristiana cuya finalidad es la provisión de servicios para el bienestar espiritual a personas con necesidad espiritual de El Salvador, que sea reconocida por la eficiente gestión de sus recursos, brindándolos con calidad y calidez, a fin de hacer visible, aquí y ahora la presencia del Reino de Dios en términos de vida, paz, justicia y amor."

Se resume a continuación los elementos presentes en la misión de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador:

Elemento	Parte de la Misión donde está presente.
Cliente	personas con necesidad espiritual
Producto o servicio	Servicios para el bienestar espiritual
Segmento de la población a la que se dirige	Personas dentro de las fronteras de El Salvador
Tecnología	No se menciona, pero se hará uso de los procesos y la tecnología más adecuada para brindar el servicio
Preocupación por crecimiento	...”reconocida por la eficiente gestión de sus recursos” ¿qué quiere decir? que optimiza sus recursos para incrementar en cantidad y calidad de los servicios que presta; esto impacta directamente en los índices de demanda no satisfecha. Este indicador presentaría una disminución que se traduce en un mayor número de personas atendidas.
Filosofía	brindándolos con calidad y calidez
Concepto de sí misma	...” reconocida por la eficiente gestión de sus recursos, brindándolos con calidad y calidez, a fin de hacer visible, aquí y ahora la presencia del Reino de Dios ... Muestra primeramente el deseo de mantener una dirección que administra y gestiona de forma eficiente los recursos necesarios para prestar servicios de calidad a los miembros de la iglesia, además, expresa su interés por que los colaboradores de la iglesia sean personas comprometidas con la labor de atención y que esta sea dada de forma adecuada, con amabilidad, equidad.
Preocupación por imagen publica	... “reconocida por (...) su calidad y calidez humana”. Muestra su preocupación por demostrar no solo que su personal es apto y capacitado, sino además con vocación para brindar el servicio
Calidad Inspiradora	...hacer visible, aquí y ahora la presencia del Reino de Dios en términos de vida, paz, justicia y amor.

Tabla 28: Elementos presentes en la misión actual de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador

3.2.2.- PROPUESTA DE LA VISIÓN PARA LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

Al igual que con la misión, en el análisis de la visión se debe tener presente el papel o finalidad futura de la iglesia. Se realiza formulando una imagen futura y se expresa por escrito. Esta servirá de base para tomar acciones que lleven a la organización a ese punto

e inspire a sus colaboradores a llegar ahí. La visión debe generalmente responderse las siguientes preguntas:

¿Cómo será el proyecto en el futuro? Es la imagen de la institución pasado un tiempo previamente contemplado (pero no demasiado extendido), en donde la institución no solo cumple su misión sino además la sobrepasa llegando a un punto de servicio idealizado

¿En cuánto tiempo se alcanzara? Es el tiempo que se ponen como meta para alcanzar la visión, este tiempo debe ser realista, acorde a las condiciones de la institución.

¿Cuáles serán los principales productos y/o servicios que brinden? Esto, si la institución pretende mantener los mismos productos y/o servicios o pretende brindar nuevos; servicios que quizás en el presente son realizados por terceras partes podrían ser realizados de forma interna en el tiempo que se completa la visión.

¿Quiénes trabajaran en la institución? El personal que se encargara de realizar el producto o brindar el servicio ofrecido por la institución.

¿Qué recursos utilizaremos? Este recurso puede ser sus instalaciones, capital humano, tecnología, etc. siempre que éste sea acorde al servicio que se pretende realizar.

¿Cuáles serán los valores y/o actitudes organizacionales? La actitud organizacional con la que se pretende brindar el servicio; respeto, igualdad, integridad son ejemplos de valores que comúnmente se utilizan en las instituciones.

Mencionados estos aspectos 6 que generalmente están presentes en la visión de cualquier institución, a continuación se presenta la visión de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador para su posterior análisis:

"Ser una iglesia especializada en brindar servicios para el bienestar espiritual, reconocida por sus principios y valores de Reino de Dios."

Se resume a continuación los elementos presentes en la visión de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador:

Elemento	Parte de la Visión donde está presente.
¿Cómo será el proyecto en el futuro?	...” reconocida por sus principios y valores de Reino de Dios”.
¿En cuánto tiempo se alcanzara?	Se plantea un tiempo indefinido dado se pretende que el servicio no se quede desactualizado, esto debido a que los planes estratégicos se plantean para periodos mínimos de 5 años, es mejor que quede como algo que debe alcanzarse de manera continua
¿Cuáles serán los principales productos y/o servicios que brinden?	...”servicios para el bienestar espiritual”...
¿Quiénes trabajaran en la institución?	Va implícito en la frase...” sus principios y valores de Reino de Dios”.
¿Qué recursos utilizaremos?	No se menciona, pero se asume que los recursos serán los diezmos, ofrendas y donaciones.
¿Cuáles serán los valores y/o actitudes organizacionales?	No se menciona, pero están reflejados en los valores bíblicos de Reino de Dios.

Tabla 29: Elementos presentes en la visión actual de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador

3.2.3.- PROPUESTA DE VALORES INSTITUCIONALES PARA LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

Para la filosofía institucional de la iglesia Ministerios Betania San Salvador se proponen los siguientes valores:

- **Calidez:** Disponemos de la calidad humana en el trato al miembros, reflejados en la conducta y actitud del personal al prestar los servicios.
- **Competencia:** Mantenemos la actitud, idoneidad y capacidad para ejercer el servicio con eficiencia y eficacia.
- **Compromiso:** Estamos identificados con el quehacer de la Iglesia y concientizados que trabajamos para el Reino de Dios aquí en la Tierra.
- **Confidencialidad:** Somos reservados en el uso de la información de la iglesia.
- **Equidad:** Garantizamos a toda persona igualdad en la prestación de los servicios, así como la biblia dice en Hechos 10:34 “Dios no hace acepción de personas”.
- **Responsabilidad:** Actuamos con el sentido de los deberes y obligaciones que nos compete dentro de la Institución.

- **Transparencia:** Nuestras acciones son realizadas con honorabilidad, de tal manera que nos permite la confianza en nuestras operaciones y la disponibilidad para ser objetos de evaluación.
- **Unidad:** Estamos comprometidos a trabajar en equipo para brindar una atención de calidad.

Los valores institucionales de la Iglesia MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR son:



Ilustración 32: Valores Institucionales de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador

3.2.4.- OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

Como parte de la filosofía institucional se establecen los objetivos estratégicos tomando en cuenta la metodología del cuadro de mando integral, que establece un objetivo estratégico para cada perspectiva de la organización.

El cuadro de mando integral reúne cuatro perspectivas para dar seguimiento a la ejecutoria de una estrategia. Se trata de la perspectiva financiera, la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje desarrollo o crecimiento de los miembros de la organización. A continuación se describe el significado de cada una de esas perspectivas.

La perspectiva financiera incluye los aspectos relacionados con el dinero: ganancias, pérdidas, ingresos, costos, gastos, presupuestos, impuestos, capitalización, financiamiento, deudas, manejo de inversiones, control, rendición de cuentas, impuestos, y valor de las acciones de la empresa. Esta perspectiva está en función de los accionistas o los dueños de una empresa si es privada. En ONGs o Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, esta perspectiva está en función de intereses de donantes o contribuyentes.

La perspectiva de los clientes está relacionada con las características de los productos o servicios que reciben los clientes: la calidad de los productos (materiales, durabilidad, dimensiones, funcionalidad, utilidad, economía); la calidad de los servicios (confiabilidad, seguridad, oportunidad, empatía, equidad, aspectos tangibles del servicio). Como el término lo indica está en función de los intereses de los clientes, los usuarios o los beneficiarios de la institución.

La perspectiva de los procesos internos se refiere a los flujos de actividades con las que se elaboran todos los servicios o los productos. También se incluyen los flujos de actividades de apoyo (la logística y los trámites administrativos) y los procesos de gestión (toma de decisiones, planificación, rendición de cuentas). Los procesos internos están en función de los sistemas, de la organización formal y de los aspectos estructurales de la organización. Bajo esta perspectiva se buscan contar con procesos simplificados de trabajo que posibiliten la eficiencia en todas las operaciones. También contempla cuáles son las mejores condiciones para lograr un trabajo eficaz y eficiente por parte de los trabajadores (contar con los medios o recursos que necesitan para hacer bien su trabajo).

La perspectiva del aprendizaje se refiere al desarrollo de las capacidades, competencias y confiabilidades que deben tener todos los trabajadores, a lo largo y ancho de la organización, para desempeñarse de la mejor manera en sus cargos; es decir, para ejecutar adecuadamente las actividades que forman parte de los procesos internos y con

los cuales se brindan los productos o los servicios a los clientes internos o externos. En síntesis; bajo esta perspectiva se busca convertir a las empresas o instituciones en organizaciones que aprenden continuamente; teniendo en cuenta que los trabajadores no solo deben saber hacer sino que deben saber pensar.

Debido a que la Iglesia Ministerios Betania San Salvador es una organización que no busca el interés económico, el orden de las perspectivas es el siguiente:



Ilustración 33: Orden de las perspectivas del CMI para la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

Definición de los objetivos estratégicos de la IMBSS

Para definir los objetivos estratégicos es importante conocer las personas involucradas en el cumplimiento y los temas de interés:

Perspectiva	Personas interesadas	Temas de interés
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> Personal de IMBSS Miembros Amigos, Familiares de los miembros Instituciones o personas donantes de la IMBSS 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de los servicios. Impacto positivo en el ambiente laboral

Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Personal operativo (Servidores de Ministerios, etc.) Personal estratégico (Pastor, administrador y coordinadores de departamentos). Personal de apoyo (Personal de limpieza, ayudantes de mantenimiento, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de los servicios. Diseño de sistemas de Control Sistemas de información. Modelo de gestión por procesos
Innovación-Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Personal de la IMBSS Miembros 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de capacitación y desarrollo de profesional Clima Laboral
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Pastor y Administrador de la IMBSS Junta Directiva de la IMBSS Personal del Área de Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Presupuestaria Control de los gastos Manejo de las donaciones

Ilustración 34: Análisis de las partes interesadas y temas de interés según las perspectivas del CMI en la IMBSS

Del análisis anterior se obtienen los Objetivos estratégicos de la IMBSS:

Perspectiva	Objetivo
Cliente	Asegurar la satisfacción de los clientes por medio del desarrollo de la filosofía institucional.
Procesos Internos	Implementar un Modelo de gestión por procesos que mejore la calidad de la atención a los miembros de la IMBSS
Innovación – Aprendizaje	Aumentar el nivel de competencia del personal para brindar la atención a los miembros de la IMBSS
Finanzas	Mejorar la asignación de los recursos y la calidad de los gastos, garantizando brindar un servicio integral a los miembros de la IMBSS

Ilustración 35: Objetivos Estratégicos de la IMBSS

3.3.- ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS

3.3.1.- REDISEÑO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Para establecer el Modelo de Gestión por Procesos es necesario realizar una evaluación a los procesos críticos de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, los cuales se presentan a continuación:



Ilustración 36: Procesos Críticos de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador

3.3.2.- CRITERIOS PARA EL REDISEÑO

Los criterios que se utilizaron para decidir si los procesos necesitan fusionar, mejorar o eliminar.

- Elevada posibilidad de mejora: refiriéndose a que no es necesaria hacer cambios drásticos ni una gran inversión para mejorar.
- Retrocesos en el proceso: eliminarlos para dejar un flujo lineal, que permita avanzar en las diferentes etapas del proceso.
- Demoras: eliminar las demoras o reducir lo más posibles aquellas que no se puedan eliminar.

- Experiencia en el desarrollo de las actividades: tomando en cuenta la opinión de servidores y coordinadores de Departamentos para mejorar los procedimientos que ellos ejecutan.
- Criterio Pastoral: algunos procedimientos se pueden eliminar o reducir; enfocándose siempre en ayudar al usuario tomando en cuenta el tiempo en ejecutar dicho procedimiento.

Tomando en cuenta los criterios anteriores, el equipo de trabajo en coordinación con el personal administrativo de la iglesia Ministerios Betania San Salvador, realizaran la evaluación de los procesos críticos, por tanto los procedimientos serán evaluados con las siguientes denominaciones:

Fusionar (F): Cuando dos o más procedimientos tengan características similares y el mismo objetivo.

Eliminar (E): Cuando un procedimiento no aporte nada a la prestación del servicio.

Mejorar (M): Cuando el procedimiento genera valor agregado al servicio, pero posee retrocesos, son lentos, existen operaciones innecesarias, etc.

3.3.3.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS CRÍTICOS:

MACROPROCESO	PROCESOS	PROCEDIMIENTO	PROPUESTA			OBSERVACIONES
			F	E	M	
ESTRATEGICOS	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	Metas Anuales			X	
		Plan de Acción			X	
		Cronograma de Actividades			X	
	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	Elaboración de Presupuesto Anual	X			Estos presupuestos se fusionan para eliminar los reprocesos y para establecer mejores puntos de control
		Control de Ejecución del Presupuesto	X			

MACROPROCESO	PROCESOS	PROCEDIMIENTO	PROPUESTA			OBSERVACIONES
			F	E	M	
APOYO	MANTENIMIENTO	Mantenimiento de instalaciones y Equipo			X	
		Mantenimiento Vehicular			X	
		Soporte Informático			X	
		Seguridad y Vigilancia			X	
	ADMINISTRATIVO	Gestión de Donaciones			X	
		Gestión de Activo Fijo			X	
	CONTABILIDAD	Manejo de Caja Chica			X	
		Gestión y control de Transporte			X	
		Administración de Recurso Financiero	X			Administración de Recurso Financiero y control de presupuesto.
		Administración y Control de Presupuesto	X			
		Gestión de Diezmos y Ofrendas			X	
	GESTIÓN TALENTO HUMANO	Contratación y selección de personal para ministerios			X	
		Capacitación de personal.			X	
		Administración de sueldos y salarios			X	
	PROMOCIÓN	Difusión de los servicios de la iglesia			X	

PROCESOS	PROCEDIMIENTO	PROPUESTA			OBSERVACIONES
		F	E	M	
MEMBRESIA	Ingreso de Miembros			X	
	Retiro o traslado de Miembros			X	
	Actualización de datos de los miembros			X	
	Disciplina de Miembros			X	
FORMACIÓN DE NUEVOS LIDERES (DISCIPULADO)	Selección e inscripción de miembros al discipulado			X	
	Capacitación a los miembros.			X	
SERVICIOS	Oficios Sagrados			X	
	Matrimonios.			X	Se cambiara el nombre a Ministerio de Parejas
	Retiros y campamentos.	X			Se fusionan por tener las mismas actividades para planificación (Ministerios de Eventos eclesiales, este seria un nuevo nombre)
	Evangelismo y Campañas Evangelísticas.	X			
	Escuela Bíblica Infantil (Iglekids).			X	
	Capacitación Musical.			X	Se llamaría Ministerio de Alabanza
	Ministerio de Células			X	Un nuevo ministerio de se incluirá en esta etapa
	Ministerios de Diáconos			X	Un nuevo ministerio de se incluirá en esta etapa

MACROPROCESO	PROCESOS	SUB-PROCESO	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO
OPERATIVOS	MEMBRESIA	Ingreso de Miembros	Entrevista de ingreso	Nuevo Creyente
			Llenado de información personal del usuario	Carnet entregado
		Retiro o traslado de Miembros	Llenar solicitud de Retiro o traslado	Solicitud de retiro o traslado llena
			Determinación de la situación actual del miembro	Situación actual del miembro
			Elaboración de carta de retiro o traslado.	Carta de retiro o traslado
		Actualización de datos de los miembros	Ingreso de datos y entrega de carnet	Datos actualizados
		Disciplina de Miembros	Convocatoria a reunión pastoral y notificación de disciplina	Disciplina de un miembro
	FORMACIÓN DE NUEVOS LIDERES (DISCIPULADO)	Selección e inscripción de miembros al discipulado	Verificación de profesión de fe y bautismo y llenado de solicitud	Usuarios inscritos al discipulado
			Asignación de horarios clases.	Usuarios con horario de clase.
		Capacitación a los miembros.	Capacitación en doctrinas básicas, evangelismo y misiones.	Usuario Capacitado
			Graduación	Usuario listo para ser enviado
	SERVICIOS		Oficiar cultos generales	Usuarios con servicio recibido
			Oficiar bautismos	Usuarios con servicio recibido

		Oficios Sagrados	Oficiar presentación de niños	Usuarios con servicio recibido
			Oficiar matrimonios (bodas)	Usuarios con servicio recibido
			Realización de Visitas	Usuarios con servicio recibido
			Acompañamiento a defunciones	Usuarios con servicio recibido
		Ministerios de Parejas.	Consejería Prematrimonial	Usuarios con servicio recibido
			Consejería Matrimonial	Usuarios con servicio recibido
			Programación de actividades de parejas	Usuarios con servicio recibido
			Seminario de parejas	Usuarios con servicio recibido
		Ministerios de Eventos Eclesiales (Retiros según género, campamentos, evangelismo, campañas Evangelísticas, etc.)	Planificación de Evento según género	Retiro planificado
			Organización de Evento	Retiro organizado
			Coordinación de Evento	Retiro coordinado
			Supervisar Evento	Usuarios con servicio recibido
		Escuela Bíblica Infantil (Iglekids).	Planificación, Selección de temas, calendarización de actividades y clases	Programación general realizada
			Selección de Maestros y asignación de temas y horarios.	Maestros seleccionados y asignados
		Ministerios de Alabanza	Inducción a la alabanza	Usuario entrenado en teoría de alabanza
			Programación y realización de ensayos	Ensayos realizados

MACROPROCESO	PROCESOS	SUB-PROCESO	PROCEDIMIENTOS	PRODUCTO
ESTRATEGICOS	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	Elaboración de Metas Anuales		Metas Anuales
		Elaboración de Plan de Acción		Plan de Acción
		Elaboración de Cronograma de Actividades		Cronograma de Actividades
	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	Elaboración de Presupuesto Anual		Presupuesto Anual
		Control de Ejecución del Presupuesto		Informe Estadístico

Tabla 30: Matriz de Evaluación de los Procesos Críticos.

MACROPROCESO	PROCESOS	SUB-PROCESO	PROCEDIMIENTOS	PRODUCTO	
APOYO	PROCESOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE A LA IGLESIA.	Mantenimiento de instalaciones y equipo.	Ornato, Limpieza y Aseo	Plan de ornato, Limpieza y Aseo	
			Mantenimiento Preventivo de Instalaciones y Equipo	Plan de Mantenimiento de Instalaciones y Equipo	
			Mantenimiento Correctivo de Instalaciones y Equipo.	Orden de trabajo para mantenimiento	
		Mantenimiento vehicular	Mantenimiento Preventivo de Vehículos	Orden para mantenimiento periódico	
			Mantenimiento Correctivo de Vehículos	Orden para mantenimiento correctivo	
		Soporte Informático	Mantenimiento Preventivo programado y mantenimiento Correctivo.	Plan de mantenimiento Orden de mantenimiento	
			Asistencia Remota o Presencial.	Aplicación de asistencia recibida	
			Seguridad y vigilancia	Retiro e Ingreso de Equipo o Material	Informe de salida/ingreso
		Registro de Novedad o Hallazgo Relevante		Informe de hallazgo	
		Retiro e Ingreso de Equipo o Material		Informe de salida/ingreso	
		ADMINISTRATIVO	Gestión de donaciones	Gestión de la Aprobación de la Donación	Solicitud de donaciones
				Recepción de la donación	Revisión de donación recibida

			Registro de donación tangible o intangible.	Acta de recepción de donación
		Gestión de activo fijo	Préstamo de Bienes Muebles entre Ministerios	Bienes muebles temporales disponibles en otros ministerios
			Descargo de Bienes Muebles	Informe de bienes muebles recibidos de otras dependencias
			Levantamiento de Inventario	Inventario de bienes muebles actualizados
		Manejo de caja chica	Apertura de Fondo de Caja Chica	Estado de cuenta caja chica
			Solicitud y Adquisición de la Compra.	Requisición de compra
			Reintegro de Fondo de Caja Chica.	Estado de cuenta caja chica
			Liquidación de Caja Chica	Informe de control de efectivo de caja chica
		Gestión y control de transporte	Control y seguimiento del uso del transporte.	Transporte disponible para actividades
			Suministro de combustible (Manejo y control de cupones)	combustible para actividades
	CONTABILIDAD	Administración de Recurso Financiero y control del presupuesto	Gestión del Presupuesto anual	Presupuesto Anual Informes de utilización del presupuesto
				Control de la Ejecución del Presupuesto
			Gestión de Diezmos, Ofrendas y otros.	Control de Entradas y Salidas de diezmos, ofrendas y otros
	GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS	Contratación y selección de personal para ministerios	Solicitud de Contratación de personal en plazas vacantes.	Requisitos de personal

			Gestión de nuevas plazas.	Requisitos para plazas vacantes	
			Selección del personal	personal seleccionado	
			Incorporación e Inducción	Personal capacitado	
			Evaluación de Periodo de Prueba de plaza Interina.	Personal evaluado aceptado o rechazado	
			Gestión de contrato de plaza en propiedad	Elaboración de contrato	
		Capacitación de personal.	Selección de temas de Interés.	Listado de temas	
			Capacitaciones Internas.	Personal capacitado dentro de las instalaciones	
			Capacitaciones Externas.	Personal capacitado afuera de las instalaciones	
		Administración de sueldos y salarios	Control de Planillas.	Planillas	
		PROMOCIÓN	Difusión de los servicios de la iglesia	Gestión para la conformación de Grupos de Interés.	Grupos de interés
				Difusión de las Actividades mensuales de la Iglesia	Plan de actividades

Tabla 31: Análisis de subprocesos, procedimientos y productos.

Análisis PEPSU de los procesos críticos

Para tener una visión general del entorno de los procesos críticos, se utilizara la técnica PEPSU, Es una imagen sencilla de cómo opera el proceso de relación con sus proveedores (P); entradas, (E); proceso, (P); salidas, (S) y usuarios (U).

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
A	OPERACIONES			
PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
1A	MEMBRESIA			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para que los demás procesos puedan realizarse, no se puede formarlos en discipulado o prestarle servicios religiosos si no es miembro de la Iglesia. ¿A través de qué acciones lo concreto? A través de la acción de Hacer una profesión de Fe.			
ALCANCE	Dicho proceso consiste en informar los beneficios de ser parte de la iglesia a la persona que tiene interés en ser miembro de la iglesia, así como también el llenado de toda la documentación requerida.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR	
	NIVEL SECCIÓN (CONSOLIDACIÓN)		DIACONOS Y DIACONISAS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Aspirante a ser miembro	Llega a la iglesia en horario de servicios religiosos, la persona interesada en ser	Ingreso de Miembros Traslado de Miembros Disciplina de Miembros	Quedan registrados sus datos. No se le	Nuevo miembro, servidores de consolidación.

	miembro.	Retiro de Miembros Actualización de datos de los miembros.	entrega ningún documento que le acredite que es miembro.	
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena con datos generales)				
INDICADORES				

Tabla 32: Caracterización del proceso de membresía

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
MACROPROCESO		
CODIGO	DESCRIPCION	
A	OPERACIONES	
PROCESO		
CODIGO	DESCRIPCION	
2A	FORMACIÓN DE LIDERES	
OBJETIVO	Es proceso consiste formar a todas las personas miembros que quieren entrar al discipulado, los capacita dándoles las herramientas básicas para luego ser discipulador.	
ALCANCE	Dicho proceso abarca desde la toma de datos, y el entrenamiento en todas las áreas.	
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL	PASTOR DE ESCUELA DE DISCIPULOS
	NIVEL SECCIÓN	MAESTROS DE ESCUELA DE DISCIPULOS

PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembro activo que quiere formarse como Discípulo.	Búsqueda de información sobre la escuela de discipulado	Selección de temas de Interés. Entrenamiento en evangelismo Entrenamiento de doctrinas básicas.	Miembro graduado y listo para poder ser discipulador.	Miembro, servidores de la escuela de Discípulos.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 33: Tabla – Caracterización del proceso Formación de Lideres

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
MACROPROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION
A	OPERACIONES
PROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION
3A	SERVICIOS.
OBJETIVO	Este proceso se encarga de asignar para coordinar y ministrar los sacramentos como los bautismos, presentación de niños, matrimonios, visita a enfermos, acompañamiento a defunciones, etc., por medio de los cuales la iglesia se acerca a la comunidad creando una identidad con la iglesia.

ALCANCE	Dicho proceso abarca desde la toma de datos, agendar los datos y la realización del evento.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR DE DIACONOS	
	NIVEL SECCIÓN		SECRETARIO DEL PASTOR	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembro activo que quiere un servicio de acto religioso.	Búsqueda de información sobre los requisitos para realizar el acto religioso y agendar una fecha.	Oficios Sagrados Matrimonios. Retiros y campamentos. Evangelismo y Campañas Evangelísticas. Escuela Bíblica Infantil (Iglekids). Capacitación Musical.	Miembro con su acto religioso realizado.	Miembro, pastor y coordinador de eventos.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 34: Tabla – Caracterización del proceso Servicios.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
MACROPROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION
B	ESTRATEGICO
PROCESO	

CODIGO		DESCRIPCION		
1B		PLANEACIÓN ESTRATEGICA		
OBJETIVO		¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para alcanzar Y definir los objetivos de la misión y visión de la Iglesia.		
ALCANCE		Dicho proceso comprende desde la elaboración de las fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades (FODA), proyección de crecimientos, control presupuestario, medidas correctivas y ajustes.		
LIDER DEL PROCESO		NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL
		NIVEL SECCIÓN		PASTORES Y DIRECTIVOS
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia	Búsqueda de satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la iglesia	Metas anuales Plan de Acción Cronograma de Actividades.	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 35: Tabla – Caracterización del proceso Planeación Estratégica.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
MACROPROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION
B	ESTRATEGICO

PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
2B	PLANEACIÓN FINANCIERA			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? establecer en la iglesia pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.			
ALCANCE	Va desde la elaboración del presupuesto hasta el control y ejecución del mismo			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL	
	NIVEL SECCIÓN		PASTORES Y DIRECTIVOS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia	Búsqueda de satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la iglesia	Elaboración de presupuesto anual. Control de ejecución del presupuesto.	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 36: Tabla – Caracterización del proceso Planeación Financiera.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
MACROPROCESO	
CODIGO	DESCRIPCION

C	APOYO			
PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
1C	ADMINISTRATIVO			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Este proceso existe para alcanzar Y definir los objetivos de la misión y visión de la Iglesia.			
ALCANCE	Dicho proceso comprende desde la gestión de activo fijo, manejo de caja chica, gestión y control de transporte, gestión de donaciones.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL	
	NIVEL SECCIÓN		PASTORES Y DIRECTIVOS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia	Búsqueda de satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la iglesia	Gestión de activo fijo Manejo de caja chica Gestión y control de transporte Gestión de donaciones.	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 37: Tabla – Caracterización del proceso Administrativo.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
MACROPROCESO

CODIGO	DESCRIPCION			
C	APOYO			
PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
2C	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? En este proceso conlleva las acciones para la selección, inducción, evaluación de periodo de prueba y gestión de contratación del nuevo personal de la Iglesia, así como la administración de los sueldos y salarios.			
ALCANCE	Dicho proceso comprende desde la selección y prueba, como la capacitación de todo tipo de personal.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL	
	NIVEL SECCIÓN		PASTORES Y DIRECTIVOS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia	Búsqueda de satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la iglesia	Contratación y selección de personal para ministerios Capacitación de personal. Administración de sueldos y salarios.	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 38: Tabla – Caracterización del proceso Gestión de Talento Humano.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
C	APOYO			
PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
3C	PROCESOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE A LA IGLESIA			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? En este proceso conlleva las acciones de mantenimiento de todos los bienes muebles e inmuebles de la Iglesia, así como la protección de los mismos.			
ALCANCE	Dicho proceso comprende desde mantener las instalaciones en buen estado, hasta tener los equipos en buen estado.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR DE DIACONOS	
	NIVEL SECCIÓN		DIACONOS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia y trabajadores	Plan de trabajo, solicitud de requerimientos. Informes.	Mantenimiento de instalaciones y equipo. Mantenimiento vehicular Soporte Informático Seguridad y vigilancia	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.
REQUISITOS APLICABLES				
INTERNOS			EXTERNOS	
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).				
INDICADORES				

Tabla 39: Tabla – Caracterización del proceso de Mantenimiento y Soporte de la Iglesia.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
C	APOYO			
PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
4C	CONTABILIDAD			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? En este proceso existe para alcanzar las metas propuestas con relación a gastos administrativos y uso eficiente de los recursos financieros ¿A través de qué acciones lo concreto? A través de la contratación y gestión de personal, control presupuesto. Compra de bienes y gastos de evangelización.			
ALCANCE	Dicho proceso comprende: -La contratación y gestión de personal. -La administración de recursos financieros, Todo enfocado a mejorar la eficiencia de la gestión de la Iglesia.			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL	
	NIVEL SECCIÓN		CONTADOR	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Directivos de la Iglesia.	Presupuestos aprobados	Administración de Recursos financieros Administración y control del presupuesto. Gestión de diezmos y ofrendas	Correcta gestión del recurso financiero	Pastores y directivos de la Iglesia.

REQUISITOS APLICABLES	
INTERNOS	EXTERNOS
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).	
INDICADORES	

Tabla 40: Tabla – Caracterización del proceso de Contabilidad.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
C	APOYO			
PROCESO				
CODIGO	DESCRIPCION			
5C	PROMOCIÓN			
OBJETIVO	¿Cuál es la razón de ser de este proceso? El objetivo de una promoción es ofrecer a las personas un incentivo para integrarse a la iglesia.			
ALCANCE	Dicho proceso comprende la difusión de los servicios de la iglesia			
LIDER DEL PROCESO	NIVEL MINISTERIAL		PASTOR GENERAL	
	NIVEL SECCIÓN		PASTORES Y DIRECTIVOS	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Miembros internos de la Iglesia	Búsqueda de satisfacer las necesidades de cada una de las áreas de la iglesia	Difusión de los servicios de la iglesia	Miembro interno con reportes o actividades terminadas.	Pastores y directivos de la Iglesia.

REQUISITOS APLICABLES	
INTERNOS	EXTERNOS
Estatutos de la Iglesia. Documentación requerida (solicitud llena).	
INDICADORES	

Tabla 41: Tabla – Caracterización del proceso de Promoción.

3.3.4.- REDISEÑO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS CON IDEF0

3.3.4.1.-METODOLOGÍA DEL MODELADO DE PROCESOS.

El modelado de procesos actuales es muy importante ya que muestra la interacción que tienen diferentes actividades y funciones que se realizan para brindar servicio al usuario.

Por lo general, los procesos, funciones y actividades de una empresa son complejos, tediosos y difíciles de entender. Ante esta dificultad, se requiere de un diseño eficiente y actualizado junto a una técnica la cual permita documentar en una forma clara y precisa toda la información importante y necesaria para la organización.

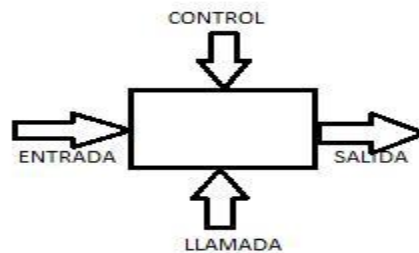
En esta ocasión, se utilizará la técnica de modelamiento de procesos IDEF0, la cual se describe a continuación:

IDEF0 o IDEFØ (Integration Definition for Function Modeling) es un método diseñado para modelar decisiones, acciones y actividades de una organización o sistema. IDEFØ se derivó de un lenguaje gráfico bien establecido, el análisis estructurado y Técnica de Diseño.

Esta metodología presenta 2 componentes principales, los cuales son:

Caja de procesos o funciones: Un proceso o función es algo que ocurre en un periodo de tiempo y produce un resultado gracias a una entrada. Su representación gráfica es una caja.

Flechas: las flechas (ICOM) representan la información que define una actividad, actúan sobre la actividad o salen de ella para actuar en otra. Una actividad involucra:



La ENTRADA es la información que sufrirá una transformación, CONTROL son los mecanismos de control normalizados por la organización que se está analizando; la LLAMADA son los entes involucrados para la realización de esa actividad o función; las SALIDAS son los resultados de la transformación de la información de la entrada.

ASPECTOS IMPORTANTES DE LA MODELACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

Para la elaboración del modelado de procesos de la IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR, por medio de la entrevista realizada a los trabajadores de la IMBSS se identificaron funciones y actividades; esta información se analiza primero y se definen cuáles son actividades, procesos, procedimientos; teniendo este análisis realizado, se procedió a la observación directa para verificar si los procesos y procedimientos se realizaban como se había comentado.

Teniendo esta información se procede a la realización de los árboles de procesos, los cuales se les realiza a los procesos operativos, en base a estos árboles se realiza el modelado de proceso y subprocesos, tomando en cuenta la siguiente jerarquía:

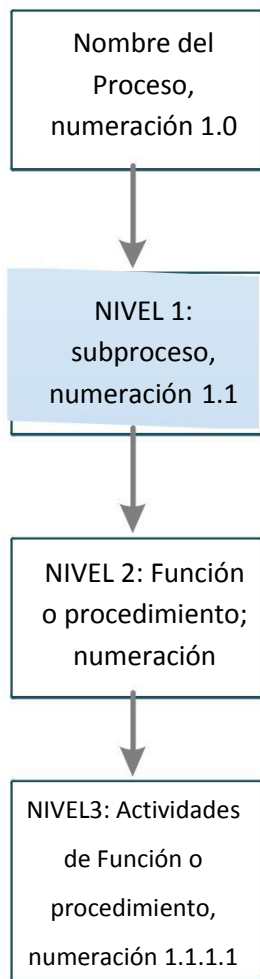


Ilustración 37: Ejemplo de Árbol de Proceso con niveles.

El nivel 1 es el diagrama de referencia donde se modela de forma general cómo se desarrolla el proceso; el Nivel 2 es donde están las funciones y procedimientos (también pueden ser actividades en dado caso sea necesario) que se ven involucrados en el nivel 1; y por último en el nivel 3 se desglosa cada función o procedimiento que se ve involucrado en el subproceso.

3.3.5.- ARBOL DE PROCESOS

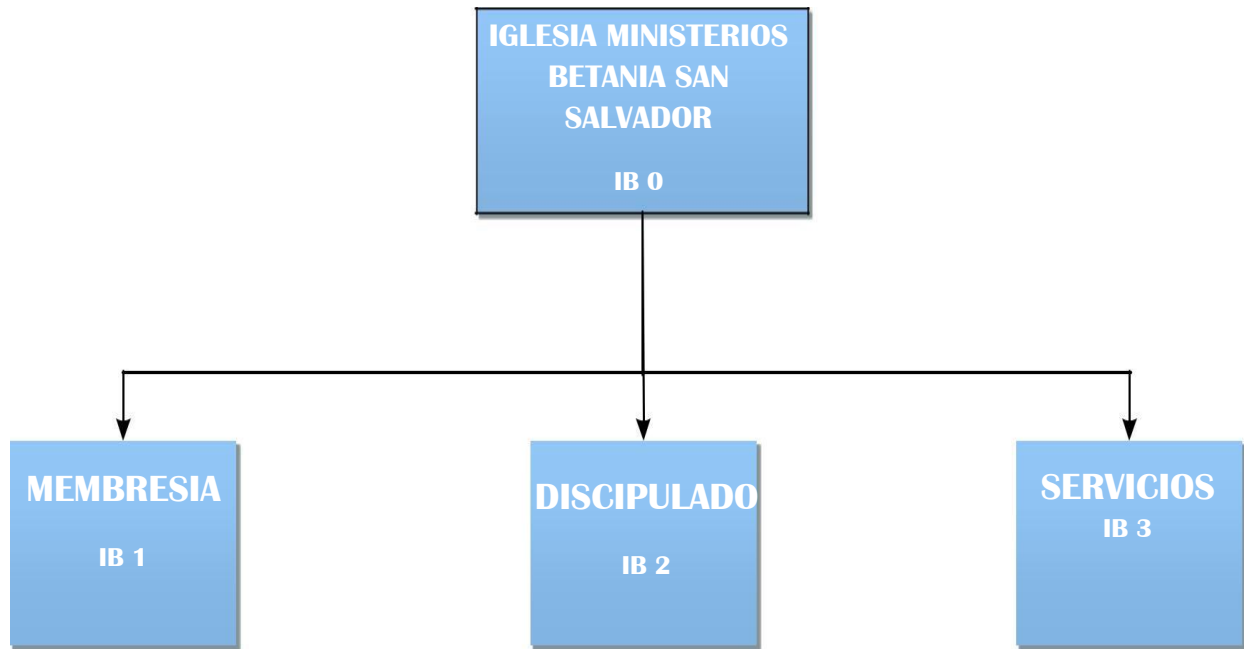


Ilustración 38: Árbol de procesos rediseñado

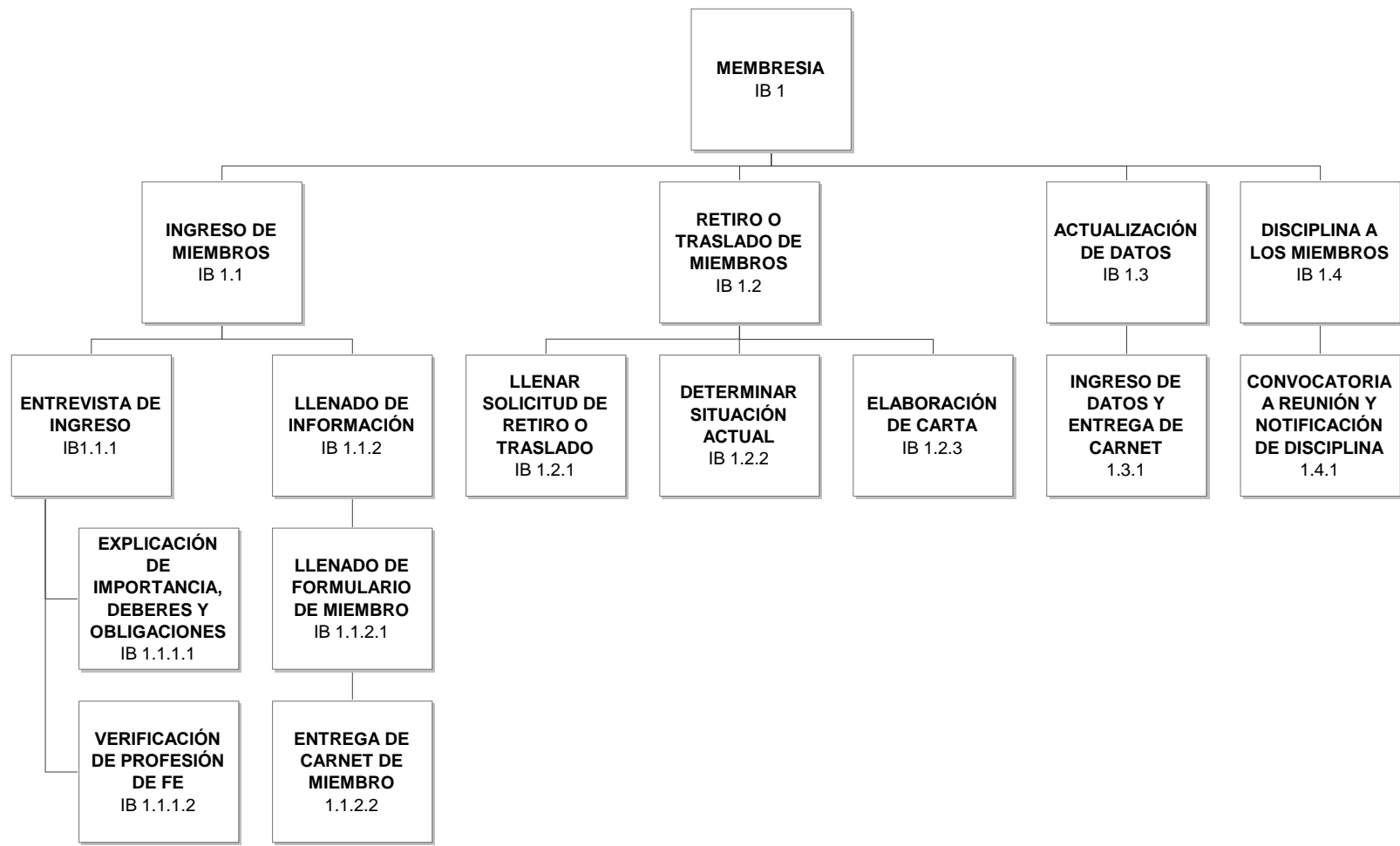


Ilustración 39: Árbol de procesos Membresía.

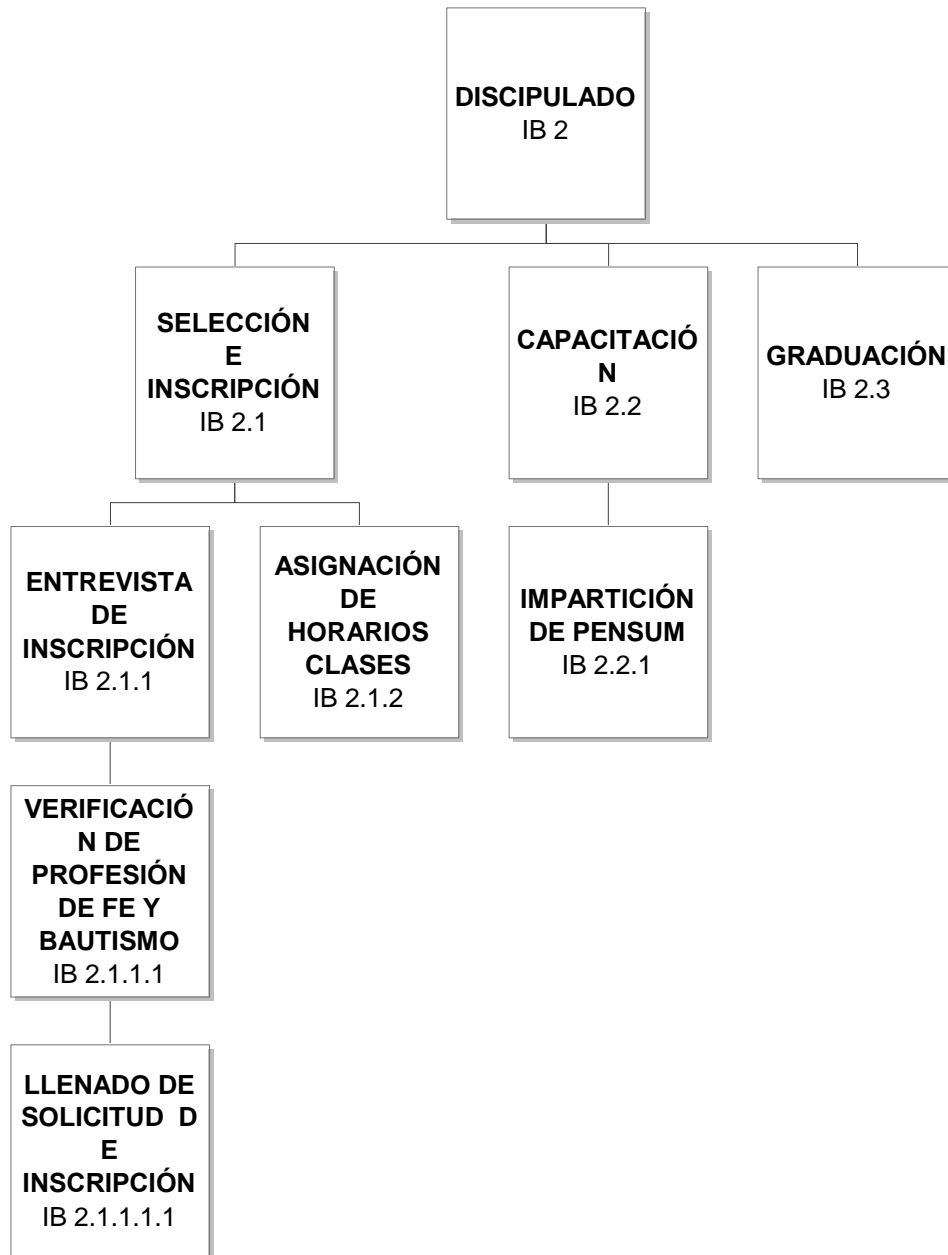
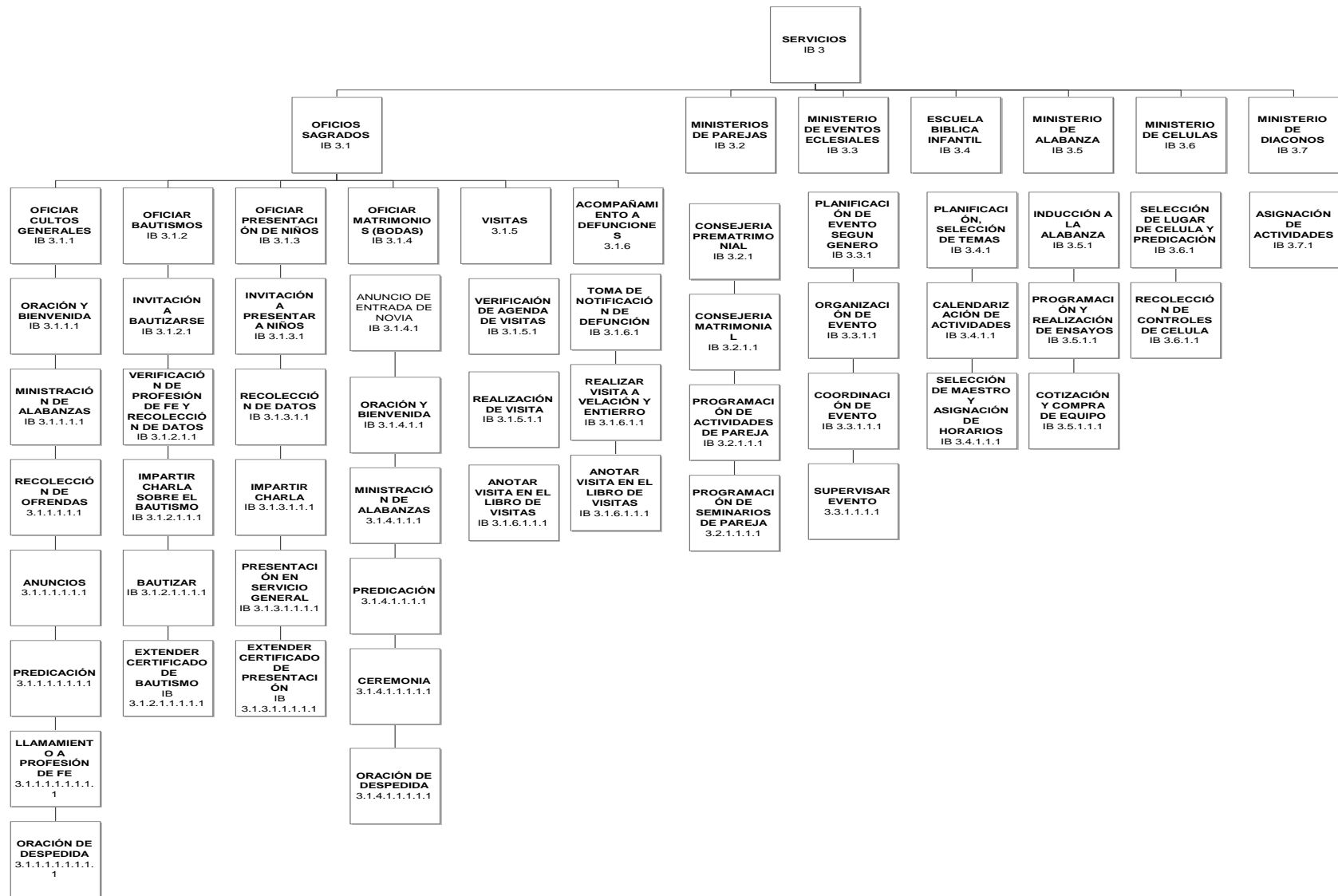
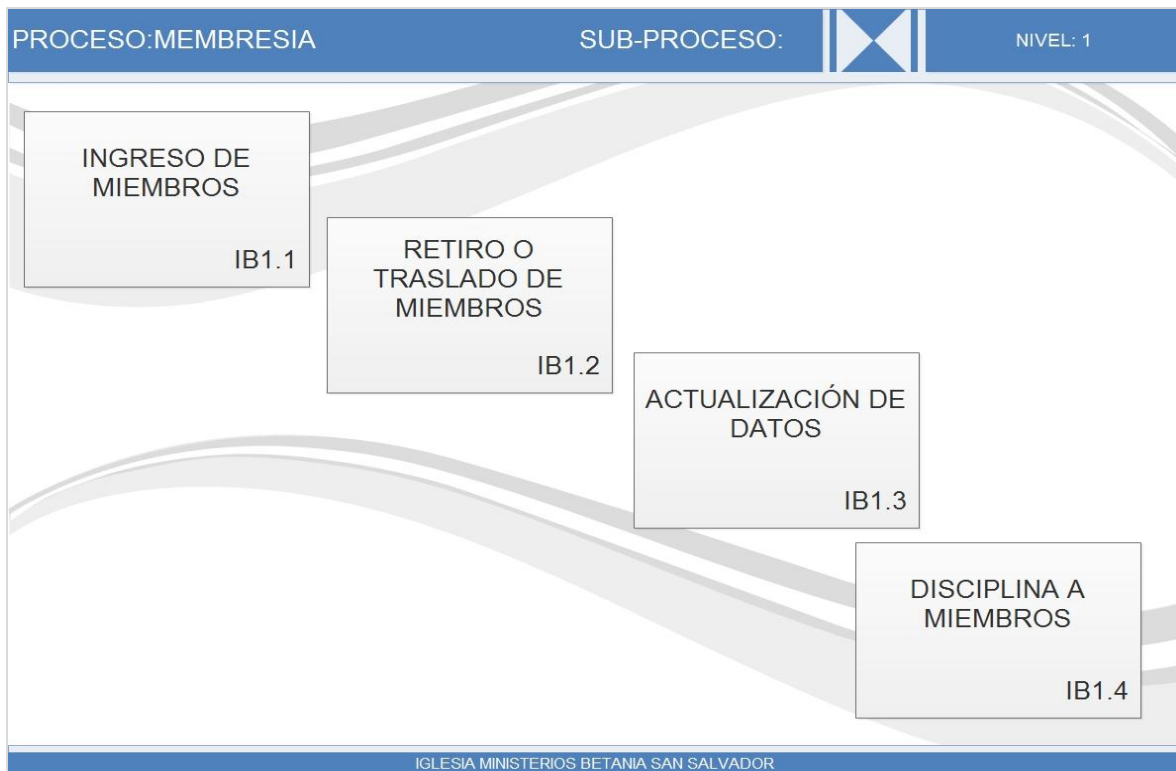
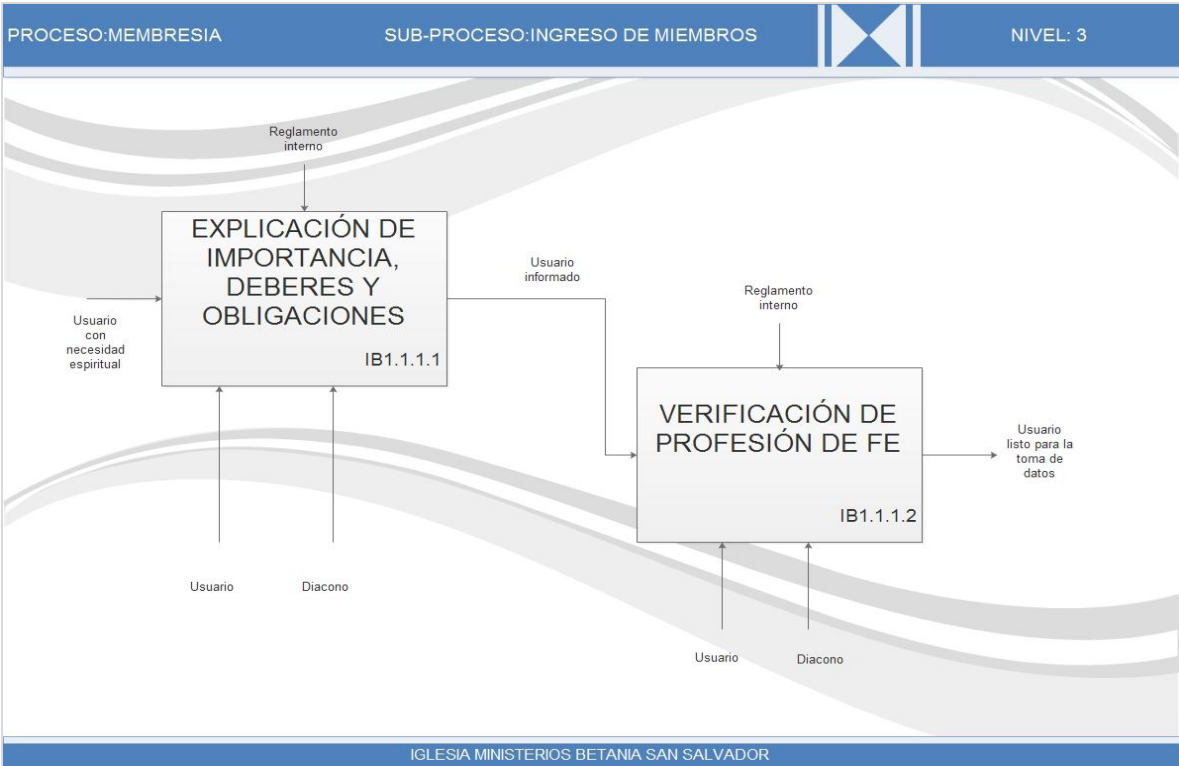
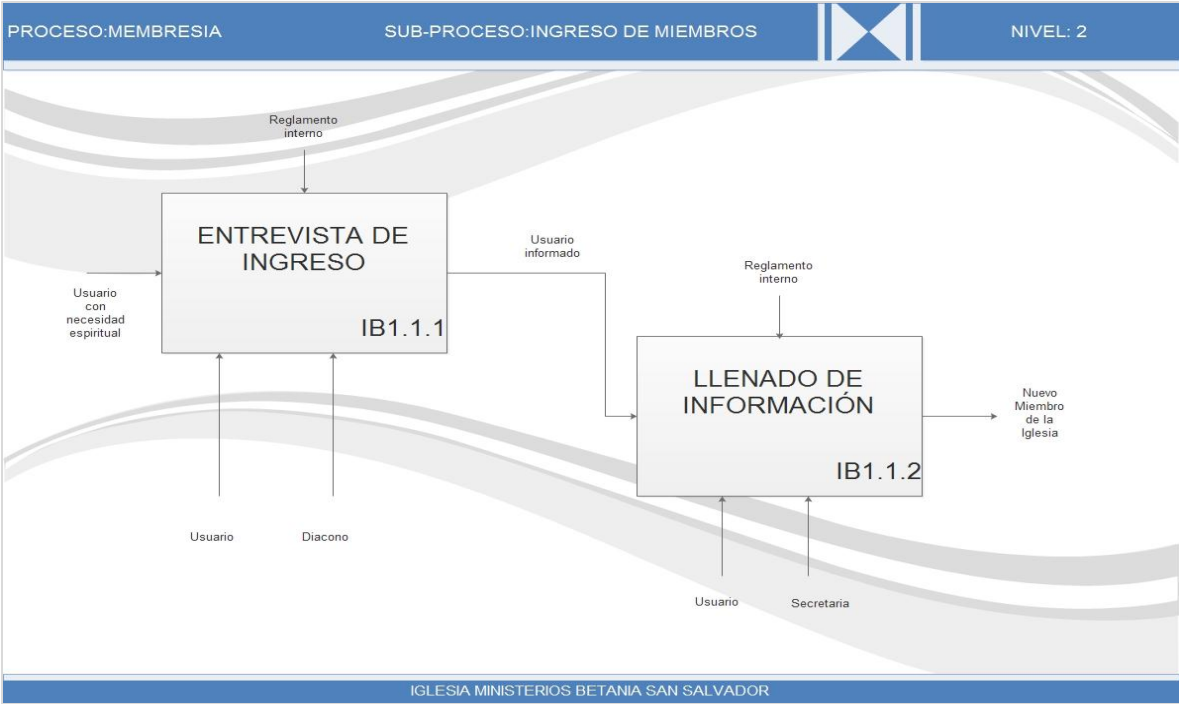
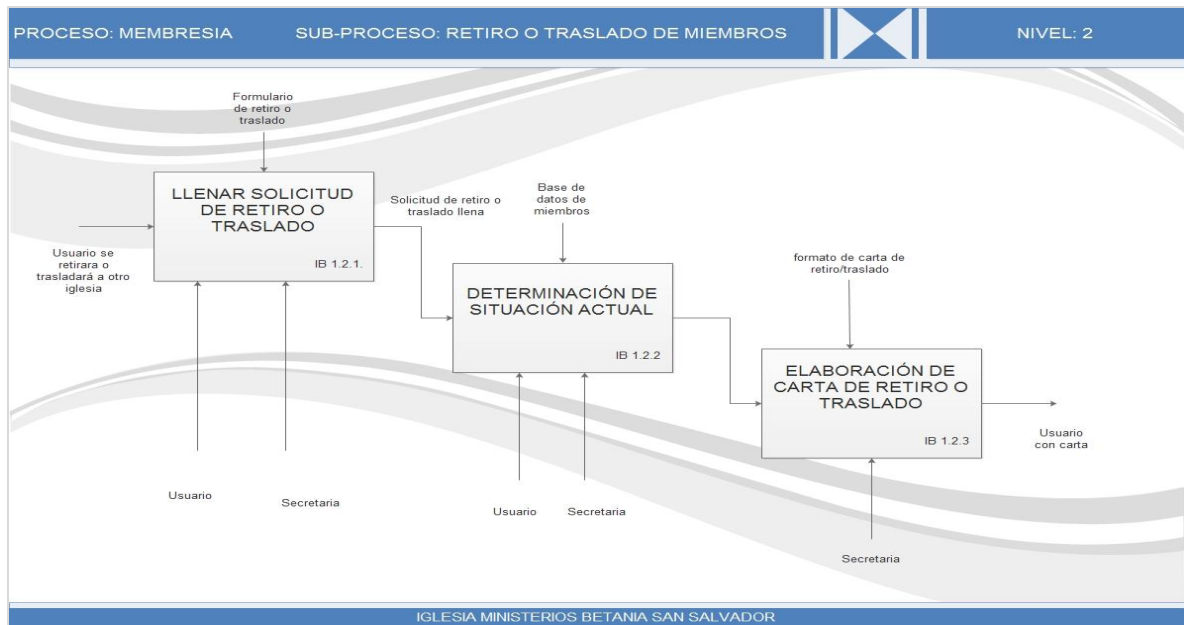
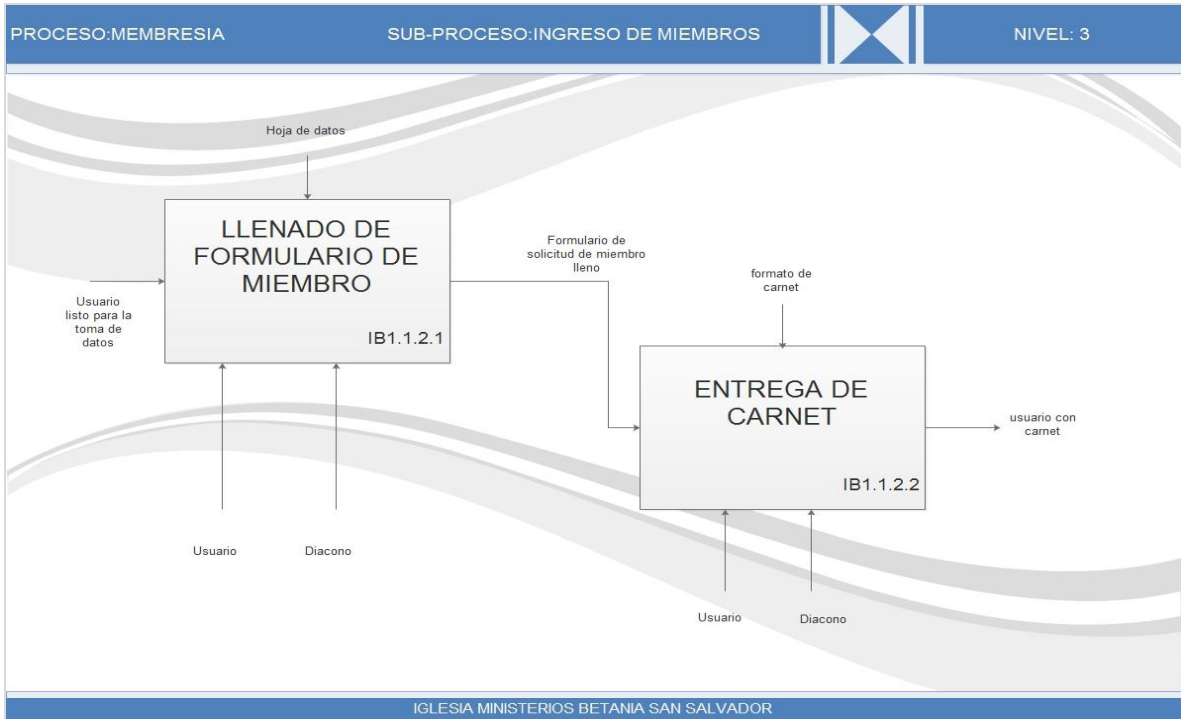


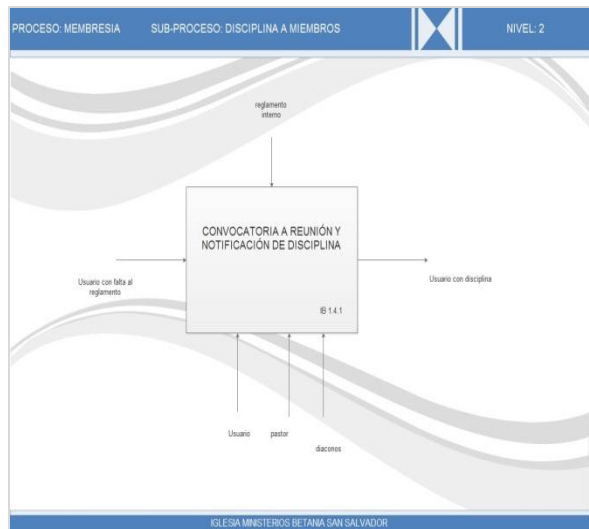
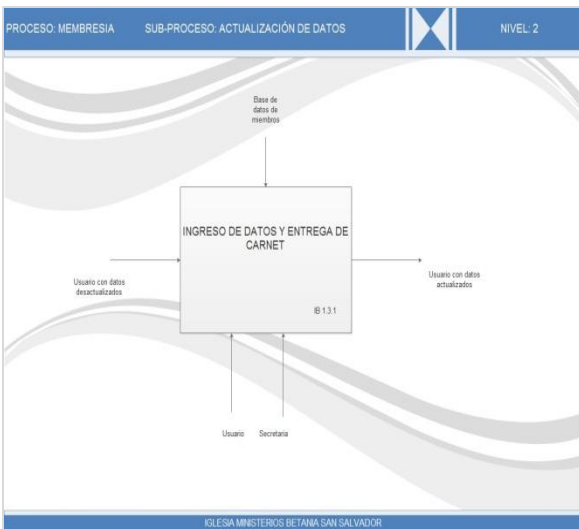
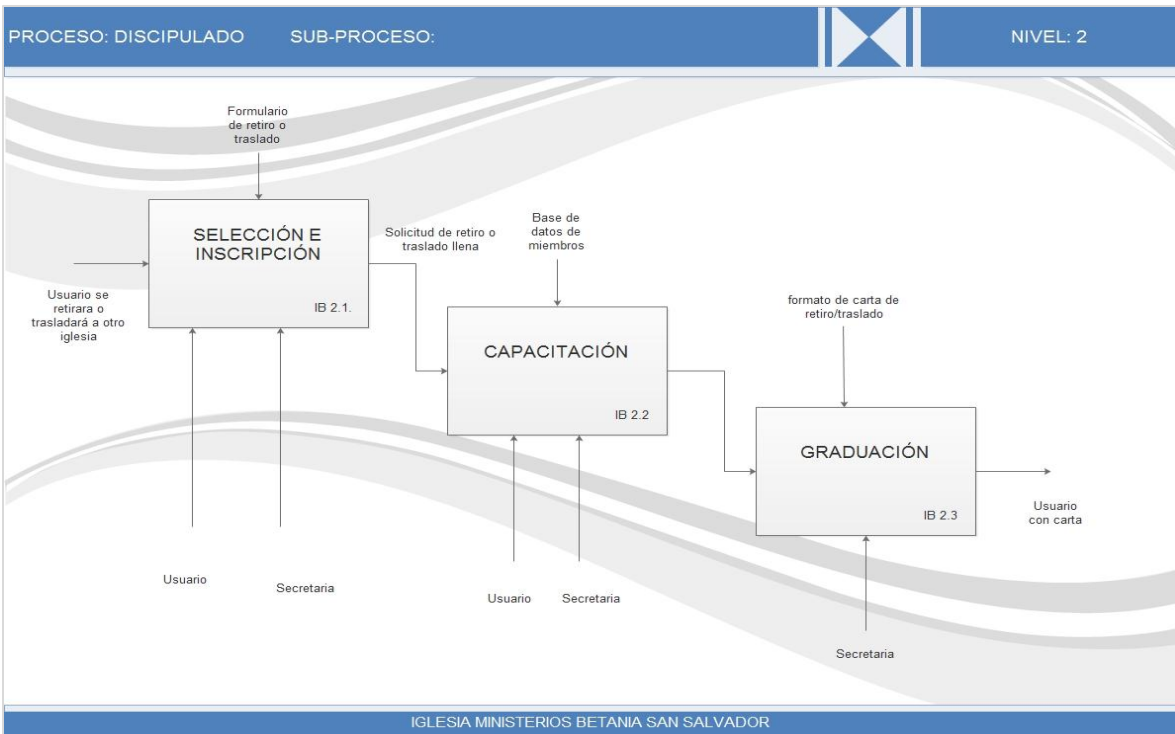
Ilustración 40: Árbol de procesos Discipulado.

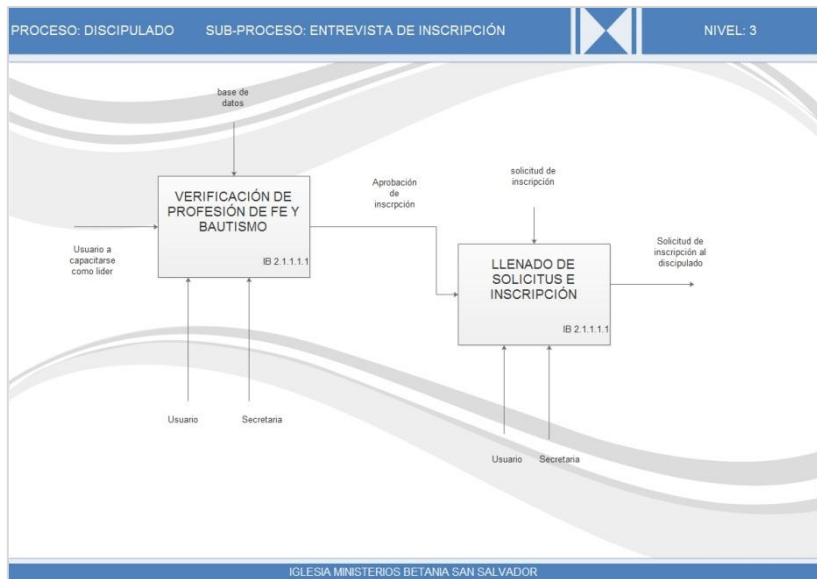
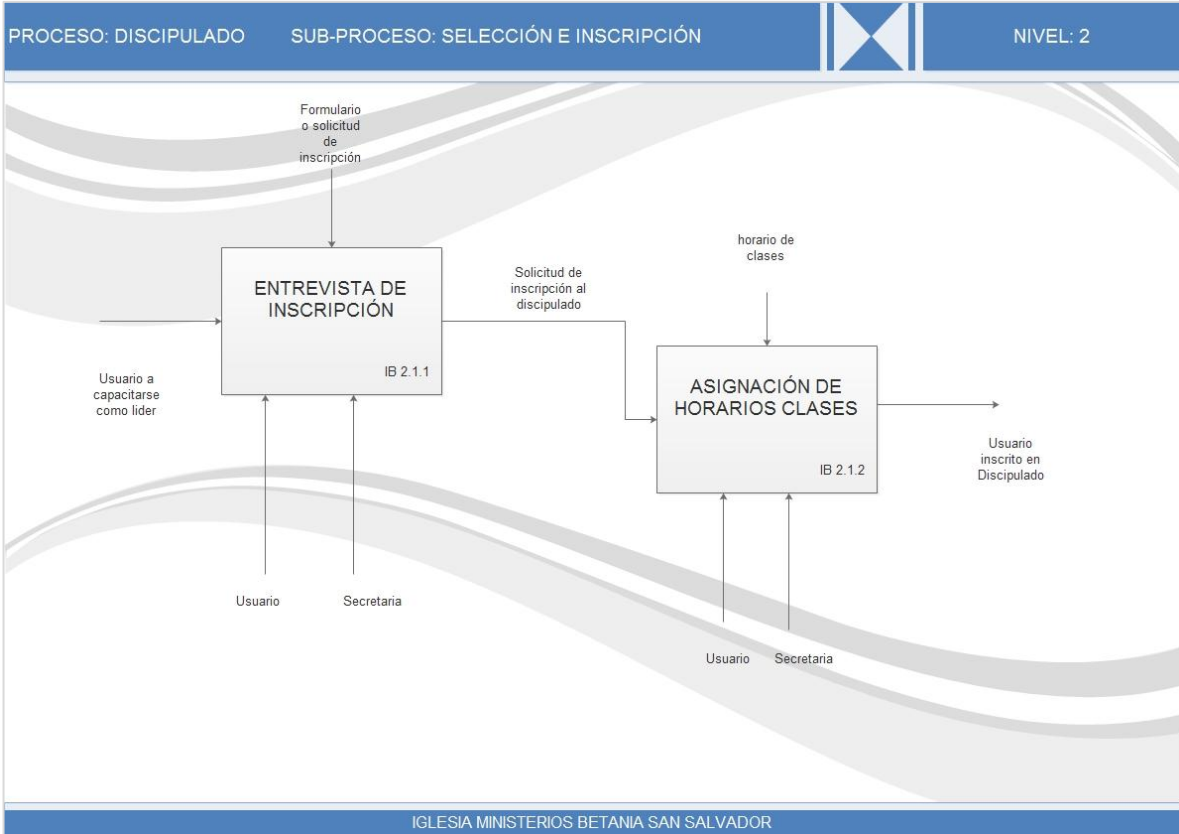


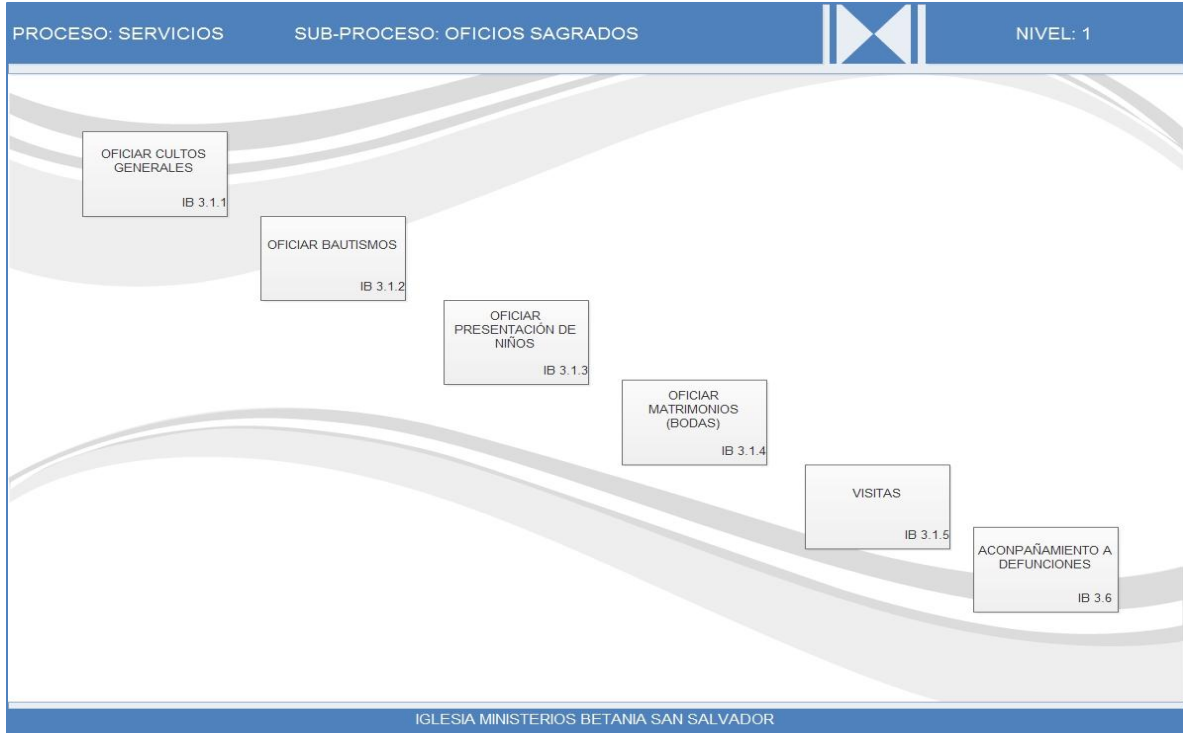
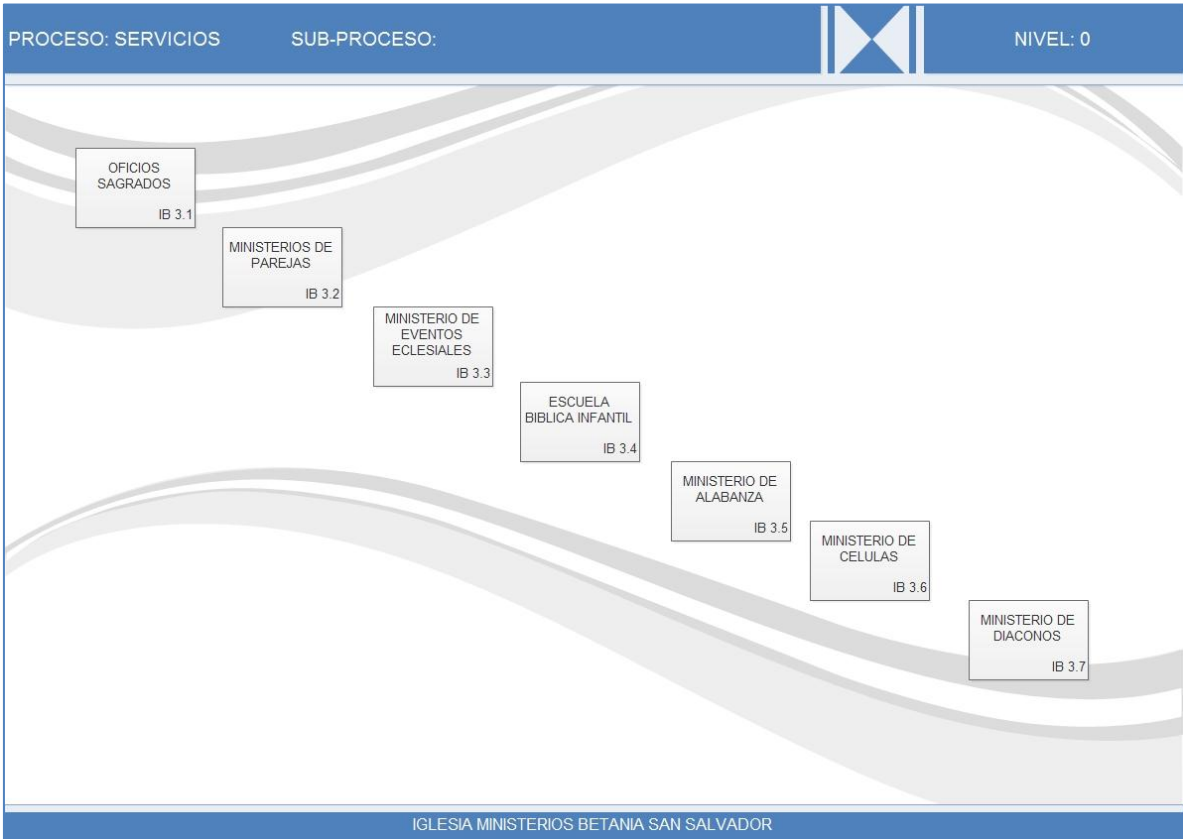


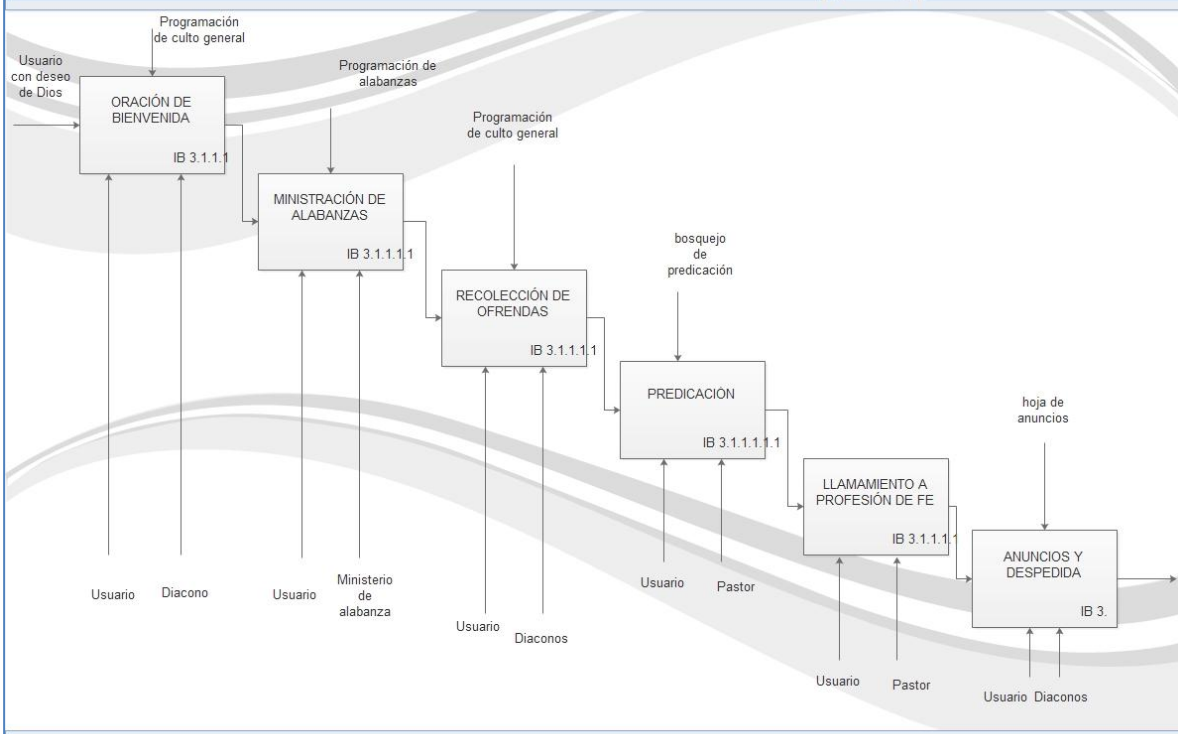












3.3.6.- VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS

Evaluar el valor agregado es un principio esencial en el mejoramiento básico del proceso. Las actividades de valor agregado real son aquellas que desde el punto de vista del usuario final son requeridas para proveer al producto o servicio lo que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que se ejecutan porque son requeridas por el establecimiento, pero que no agregan valor desde el punto de vista del cliente, estas son las actividades de valor agregado para el establecimiento.

El Análisis de Valor Agregado (AVA), como una técnica de Lean Manufacturing consiste en examinar en forma detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa, y optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno.

OBJETIVOS DEL AVA

Asegurar la satisfacción de los requisitos de los grupos de interés (clientes internos, clientes externos, directivos, etc.): Asegurarse de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo.

Valida la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones

Permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

El valor es definido desde el punto de vista del cliente final o del proceso administrativo. Las actividades que deben ser ejecutadas para satisfacer los requerimientos de los clientes son consideradas Actividades de Valor Agregado Real. Las actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos de los clientes, y que pueden ser eliminadas sin que degraden el producto o servicio, son consideradas actividades que no agregan valor (ANV).

CLASIFICACIÓN

Los procedimientos serán evaluados y clasificados en las siguientes categorías:

Procedimientos que generan Valor Agregado Real (VAR).

Son aquellos procedimientos que generan algún tipo de valor agregado dentro de las Iglesias cristianas y se subdividen en base al tipo de valor generado en:

Valor Agregado para el Cliente VAC:

Procedimientos que generan valor agregado desde el punto de vista del cliente. El cliente las considera necesarias para cumplir sus expectativas.

Valor Agregado para la Empresa VAE:

Procedimientos que generan valor agregado para la organización. El cliente no las percibe pero son necesarias para realizar la prestación del servicio.

Procedimientos que No generan Valor Agregado Real (NVA).

Son aquellos procedimientos que no generan ningún tipo de valor agregado dentro de las Iglesias y se subdividen en base al tipo procedimiento en:

Preparación: Procedimientos que son de preparación para poder prestar el servicio a los usuarios.

Espera: Procedimientos de espera que deben realizarse durante el proceso.

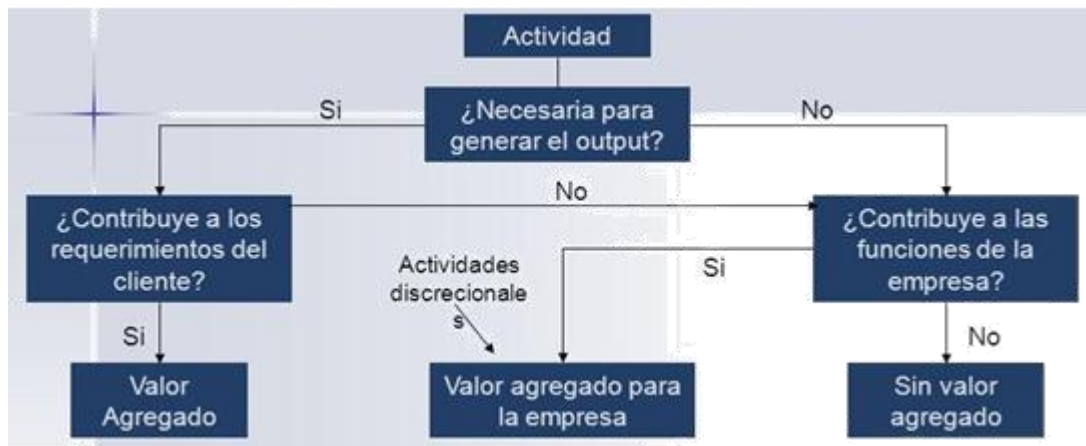
Movimiento: Procedimiento que se presenta al realizar un movimiento de documentación o personal.

Inspección: Procedimiento relacionado a una supervisión o revisión de un aspecto relacionado al servicio.

Archivo: Procedimiento relacionado al almacenamiento de información dentro del Iglesia.

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama, considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más

eficaces las funciones de dirección y control; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades.



A continuación se presenta el análisis correspondiente a los procedimientos identificados en la iglesia, proveniente del mapa de procesos. Con esto se busca identificar y clasificar los procedimientos bajo las siguientes premisas:

Generan valor real: optimizarlos

No generan valor pero son necesarios: reducirlos
 No generan valor y no son necesarios: eliminarlos

3.3.6.1.-ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE APOYO

PROCESOS DE ADMINISTRATIVOS								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Préstamo de Bienes Muebles entre ministerios	1						
2	Transferencia de bienes muebles entre dependencias	1						
3	Descargo de Bienes Muebles			1				
4	Levantamiento de Inventario							1
5	Apertura de Fondo de Caja Chica		1					
6	Solicitud y Adquisición de la Compra.		1					
7	Reintegro de Fondo de Caja Chica.		1					
8	Liquidación de Caja Chica							1
9	Control y seguimiento del uso del transporte.						1	
10	Suministro de combustible		1					
11	Gestión de la Aprobación de la Donación		1					
12	Recepción de la donación		1					

13	Registro de donación tangible o intangible.							1
TOTAL		2	6	1	0	0	1	3
PROCESOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE A LA IGLESIA								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Ornato, Limpieza y Aseo		1					
2	Mantenimiento Preventivo de Instalaciones y Equipo		1					
3	Mantenimiento Correctivo de Instalaciones y Equipo.		1					
4	Mantenimiento Preventivo de Vehículos						1	
5	Mantenimiento Correctivo de Vehículos			1				
6	Mantenimiento Preventivo programado y mantenimiento Correctivo.						1	
7	Asistencia Remota o Presencial.			1				
8	Retiro e Ingreso de Equipo o Material			1				
9	Registro de Novedad o Hallazgo Relevante			1				
10	Retiro e Ingreso de Equipo o Material			1				
TOTAL		0	3	5	0	0	2	0

PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Solicitud de Contratación de personal en plazas vacantes.					1		
2	Gestión de nuevas plazas.				1			
3	Selección del personal				1			
4	Incorporación e Inducción.			1				
5	Evaluación de Periodo de Prueba de plaza Interina.		1					
6	Gestión de contrato de plaza en propiedad.					1		
7	Selección de temas de Interés.			1				
8	Capacitaciones Internas.		1					
9	Capacitaciones Externas.		1					
10	Control de Planillas.		1					
TOTAL		0	4	2	2	2	0	0

PROCESOS DE ADMINISTRATIVOS								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Gestión del Presupuesto anual		1					
2	Control de la Ejecución del Presupuesto		1					
3	Control de Entradas y Salidas de diezmos, ofrendas y otros		1					
TOTAL		0	3	0	0	0	0	0

PROCESOS DE ADMINISTRATIVOS								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Gestión para la conformación de Grupos de Interés.		1					
2	Difusión de las Actividades mensuales de la Iglesia		1					
TOTAL		0	2	0	0	0	0	0

3.3.6.2.- ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS ESTRATEGICOS

PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Elaboración de Metas Anuales		1					
2	Elaboración de Plan de Acción		1					
3	Elaboración de Cronograma de Actividades		1					
4	Elaboración de Presupuesto Anual		1					
5	Control de Ejecución del Presupuesto		1					
6	Elaboración de Metas Anuales		1					
TOTAL		0	6	0	0	0	0	0

3.3.6.3.- ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

PROCESOS DE MEMBRESIA								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Entrevista de ingreso	1						
2	Llenado de información personal del usuario	1						
3	Llenar solicitud de Retiro o traslado	1						
4	Determinación de la situación actual del miembro	1						
5	Elaboración de carta de retiro o traslado.	1						
6	Ingreso de datos y entrega de carnet	1						
7	Convocatoria a reunión pastoral y notificación de disciplina	1						
TOTAL		7	0	0	0	0	0	0

PROCESOS DE DISCIPULADO								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Verificación de profesión de fe y bautismo y llenado de solicitud	1						
2	Asignación de horarios clases.	1						
3	Capacitación en doctrinas básicas, evangelismo y misiones.	1						
4	Graduación	1						
TOTAL		4	0	0	0	0	0	0

PROCESOS DE SERVICIOS								
N°	PROCEDIMIENTOS	VAR		NVA				
		VAC	VAE	P	E	M	I	A
1	Oficiar cultos generales	1						
2	Oficiar bautismos	1						
3	Oficiar presentación de niños	1						
4	Oficiar matrimonios (bodas)	1						
5	Realización de Visitas	1						
6	Acompañamiento a defunciones	1						
7	Consejería Prematrimonial	1						
8	Consejería Matrimonial	1						
9	Programación de actividades de parejas		1					
10	Seminario de parejas	1						
11	Planificación de Evento según género	1						
12	Organización de Evento	1						
13	Coordinación de Evento	1						
14	Supervisar Evento		1					
15	Planificación, Selección de temas, calendarización de actividades y clases		1					
16	Selección de Maestros y asignación de temas y horarios.		1					
17	Inducción a la alabanza	1						
18	Programación y realización de ensayos	1						
19	Cotización y compra de equipos		1					
20	Selección de lugar de célula y predicación	1						
21	Recolección de controles de células y consolidar reportes	1						
22	Asignación de Actividades a realizar.	1						
TOTAL		16	5	0	0	0	0	0

RESUMEN DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO.

SIGLA	COMPOSICION DE PROCEDIMIENTOS	N° DE PROCEDIMIENTOS	PORCENTAJES (%)
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	39	46.43
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	29	34.52
P	PREPARACION	8	9.52
E	ESPERA	2	2.38
M	MOVIMIENTO	2	2.38
I	INSPECCION	3	3.57
A	ARCHIVO	3	3.57
TOTAL PROCEDIMIENTOS DE VAR		56	
TOTAL PROCEDIMIENTOS DE NVA		21	

Tabla 42: Resumen de Análisis de Valor Agregado con procesos modificados.

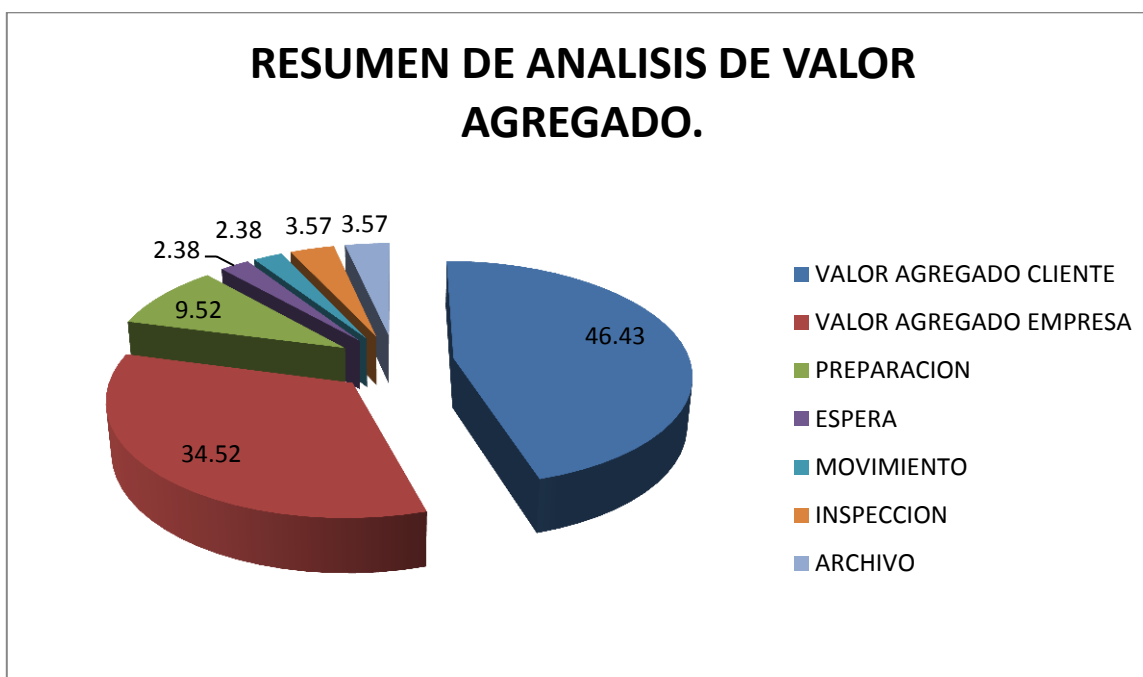


Ilustración 41: Resumen de Análisis de Valor Agregado.

Del total de procedimientos de la Iglesia analizados, un 46.43 % equivalen a procedimientos con valor agregado para el cliente.

Del total de procedimientos de la Iglesia analizados, un 34.52 % corresponden a procedimientos que generan valor para el centro.

Podemos observar que 80.95 % de los procedimientos analizados generan valor ya sea para el cliente o la empresa. Mientras que un 19.05% de los procedimientos no generan valor.

3.3.6.4.- ANÁLISIS DE MEJORAS MEDIANTE EL REDISEÑO DE PROCESOS

A continuación se realiza un comparativo entre los resultados de los análisis de Valor Agregado realizados en la Etapa de Diagnóstico y en la Etapa de Diseño para poder visualizar el impacto que tienen en este rubro las modificaciones realizadas en los procesos

	Diagnostico	Diseño
Procedimientos VAC	34	46.43
Procedimientos VAE	36	34.52
Procedimientos NVA	30	19.05
Total VAR	70	80.95

Tabla 43: Comparativo de AVA Diagnostico y Diseño.

Como podemos observar en el análisis comparativo, se presenta una mejoría considerable con los cambios diseñados del 10.95%. Lo que resulta en un mejor servicio para los usuarios así como una mejoría en el desempeño de la institución.

Los cambios se encuentran contenidos en el manual de procedimientos de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

3.4.- MANUALES ADMINISTRATIVOS PROPUESTOS.

Se presentan la propuesta a implementar que incluye la elaboración e implementación de los manuales de organización, puestos y funciones, procedimientos y de personal para las áreas administrativas y de servicios que ayudarán a mejorar los procesos agilizando y mejorando la eficiencia y eficacia del trabajo desempeñado dentro de la institución.

3.4.1.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El presente manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las principales actividades que deben seguirse en distintos departamentos del área administrativa y de servicios.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

“Por tanto id y haced discípulos...”



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

INDICE

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

INDICE

I.- PRESENTACIÓN	1
II.- INTRODUCCIÓN	1
III.- OBJETIVOS	2
IV.- MAPA DE PROCESOS	3
CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	3
V.- DESARROLLO DE LOS PROCESOS	5
1.- PROCESOS APOYO.....	5
1.2.-PROCESOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE A LA IGLESIA.....	12
1.3.- MANEJO DE CAJA CHICA.....	15
1.4.- GESTIÓN DE DONACIONES.....	18
1.5.- SOPORTE INFORMÁTICO.....	19
2.- PROCESOS MISIONALES.....	20
2.1. MEMBRESIA.....	20
2.2.- DISCIPULADO.....	24
2.3 SERVICIOS.....	28



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: INTRODUCCIÓN

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

I.- PRESENTACIÓN

El presente manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las principales actividades que deben seguirse en distintos departamentos del área administrativa y de servicios. Con el fin de evitar caer en formas de ejecución de tareas incorrectas que consuman tiempos innecesarios o caer en errores por la falta de comprensión de las actividades a ejecutarse, es de esta manera que este documento presenta de forma estandarizada la correcta efectuación de los procesos y procedimientos a desarrollarse dentro de la institución.

II.- INTRODUCCIÓN

“El manual de Procesos y Procedimientos” es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad de los servicios que se ofrece en la Iglesia MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR. facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos que lo integran, los insumos, los usuarios de los servicios, los responsables del proceso, los indicadores que determinan si los resultados están o no cumpliendo con los estándares de calidad especificados.

La Iglesia MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR, inició sus labores hace cincuenta y cuatro años, teniendo como área de influencia el norte de San Salvador, con la responsabilidad de la predicación del Evangelio de Jesucristo, según ordena la Biblia en Mateo 28:18, en ella se sirve a una comunidad con necesidades espirituales, siendo entre los servicios que dan, cultos generales, bodas, visitas a enfermos, ministerios juvenil, niños. Etc.

Por lo anterior se hace indispensable contar con un manual de procesos y procedimientos que permita identificar plenamente las etapas que comprenden estas actividades, desde su origen hasta la terminación de la prestación de los servicios de la Iglesia.



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: OBJETIVOS

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

III.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Contar con un instrumento técnico-administrativo que proporcione a los procesos y procedimientos la uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar el cumplimiento de las actividades de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

OBJETIVO ESPECIFICOS

- Establecer los procesos y procedimientos adecuados, que se ajusten a las necesidades de la institución, y que adicionalmente faciliten el desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos.
- Facilitar la incorporación de nuevo personal a la institución, contribuyendo con ello, a contar con herramientas técnicas que permitan, a quienes laborarán en las diferentes áreas, el conocimiento a mayor profundidad de los procesos y procedimientos que se desarrollaran en dichas áreas.
- Instituir la aplicación del Manual de Procesos y Procedimientos, de acuerdo con criterios técnicos, prácticos y estandarizados de trabajo, para que los servidores de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador ejecuten sus actividades en observancia con lo que éste establece, y las desarrollen con calidad, eficiencia y prontitud.



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: MAPA DE PROCESOS

VERSIÓN: 01

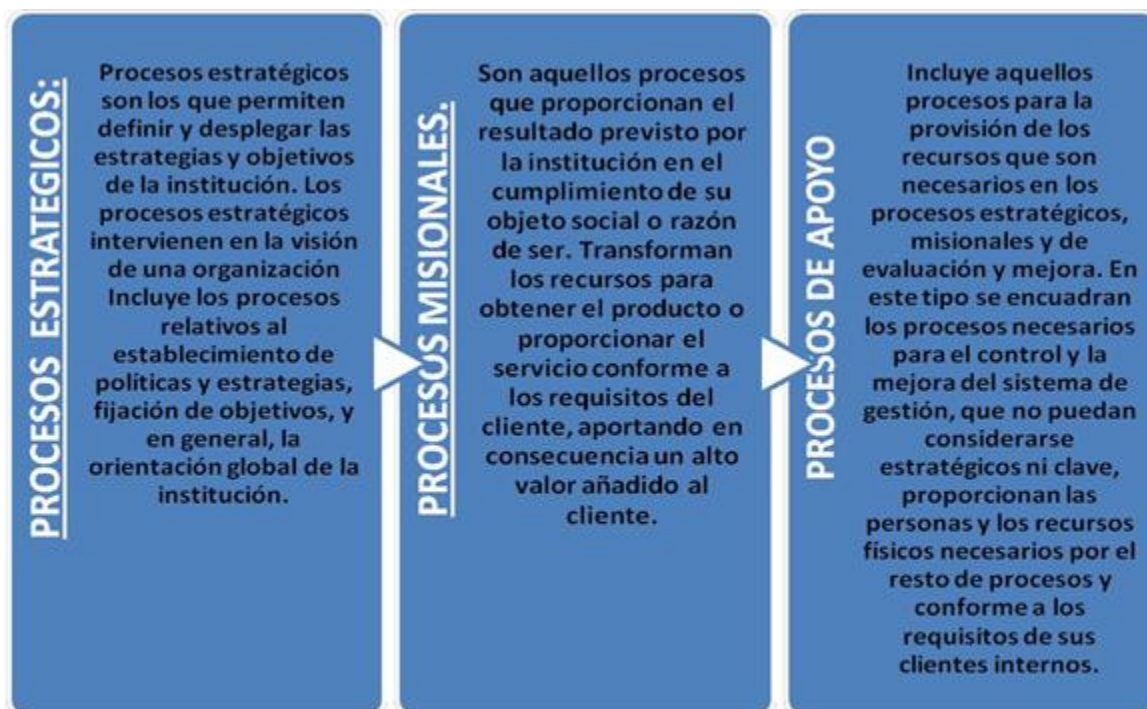
ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

IV.- MAPA DE PROCESOS

Los procesos se definen como el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados” Los procesos están clasificados en tres grandes grupos: Estratégicos, Misionales y de Apoyo. Se definen cada uno de estos procesos de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.

No hay una aceptación unánime sobre la clasificación de los procesos ni sobre la forma de graficar a una institución vista como un conjunto de procesos. Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; con la utilización de la siguiente clasificación:





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA:
2016

FECHA DE APROBACIÓN:
2016

TITULO: MAPA DE PROCESOS

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

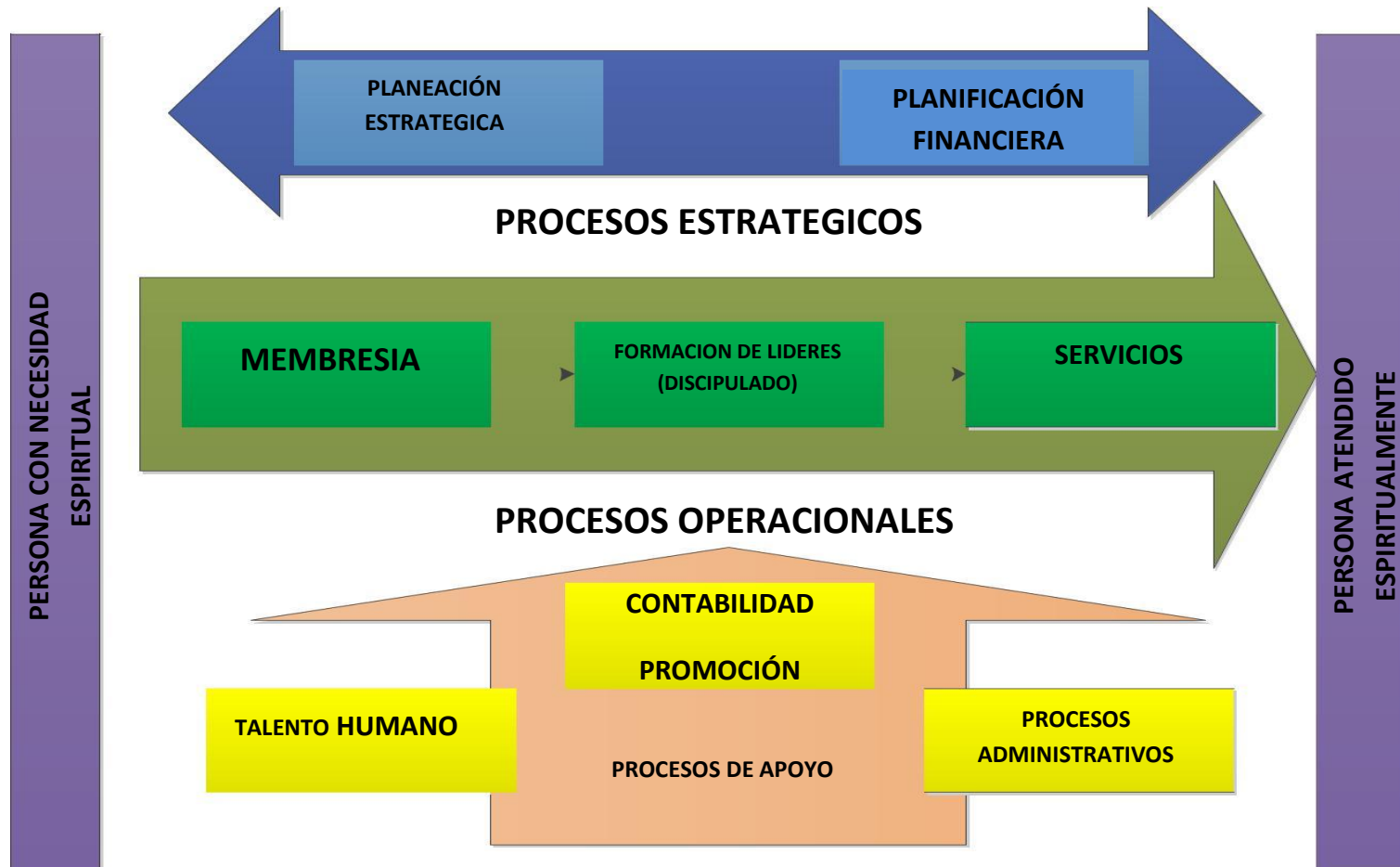


Ilustración 42: Mapa de Procesos Rediseñado.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA: 2016	FECHA DE APROBACIÓN: 2016
TITULO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS		VERSIÓN: 01	
ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.			

V.- DESARROLLO DE LOS PROCESOS

A Continuación se presentan los procesos.

1.- PROCESOS APOYO

1.1 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

1.1.1.- ELABORAR CONSTANCIAS Y ACTUALIZACIONES DE MEMBRESÍA DE LA IGLESIA.

1. Solicitar a oficina administrativa una constancia de membresía. **(Ver Anexo12)**
2. Preguntar a la persona si ya actualizó sus datos.
3. Si no los ha actualizado se le proporciona el formulario de actualización de datos.
(ver anexo 13)
4. La persona llena el formulario de actualización de datos.
5. Tomar la fotografía digital.
6. Ingresar al sistema la información que el solicitante proporciona en el formulario de actualización de datos.
7. Imprimir del sistema la constancia de membresía con datos actualizados.
8. Pasar la solicitud al Gerente Administrativo para revisión y firma.
9. El Gerente Administrativo revisa y firma la solicitud de membresía.
10. El Gerente Administrativo devuelve a secretaria administrativa la solicitud firmada y sellada.
11. Entregar la original a la persona.
12. Archivar la copia.
13. Si la persona ya actualizó sus datos se procede a buscar su ficha electrónica.
14. Imprimir del sistema la constancia de membresía con datos actualizados.
15. Pasar la solicitud al Gerente Administrativo para revisión y firma.

16. El Gerente Administrativo revisa y firma la solicitud de membresía.
17. El Gerente Administrativo devuelve a secretaria administrativa la solicitud firmada y sellada.
18. Entregar la original a la persona.
19. Archivar la copia.



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

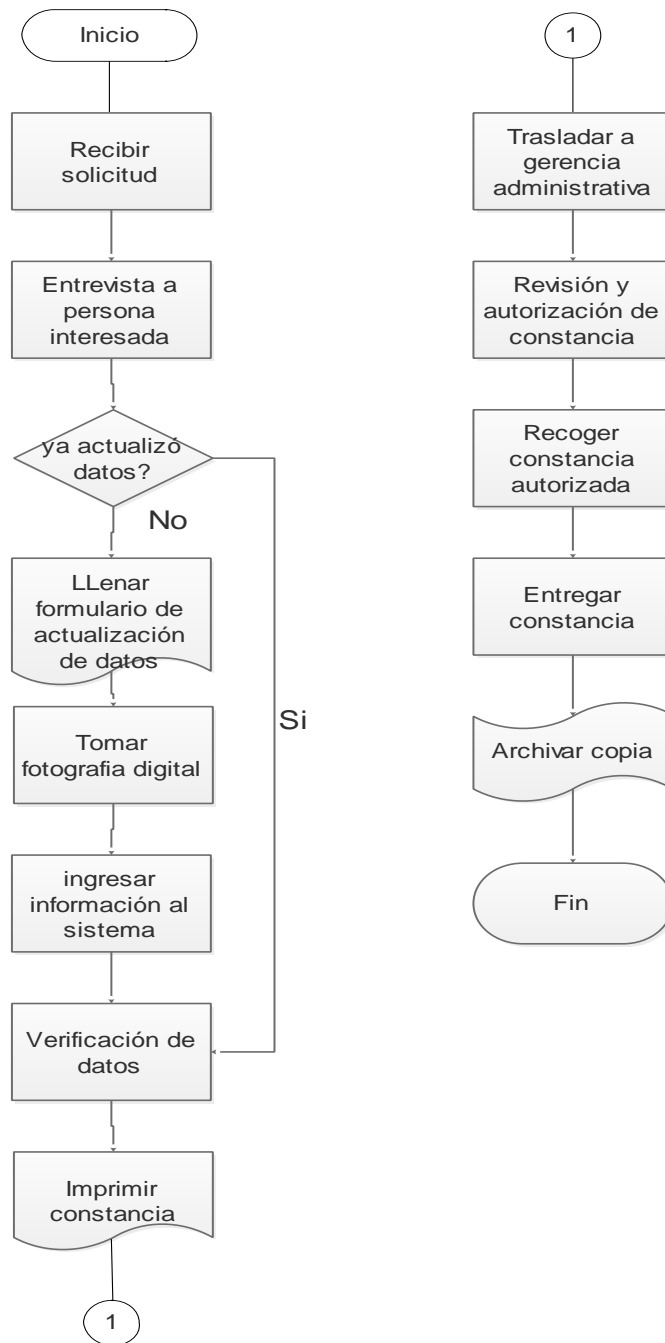
**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TÍTULO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

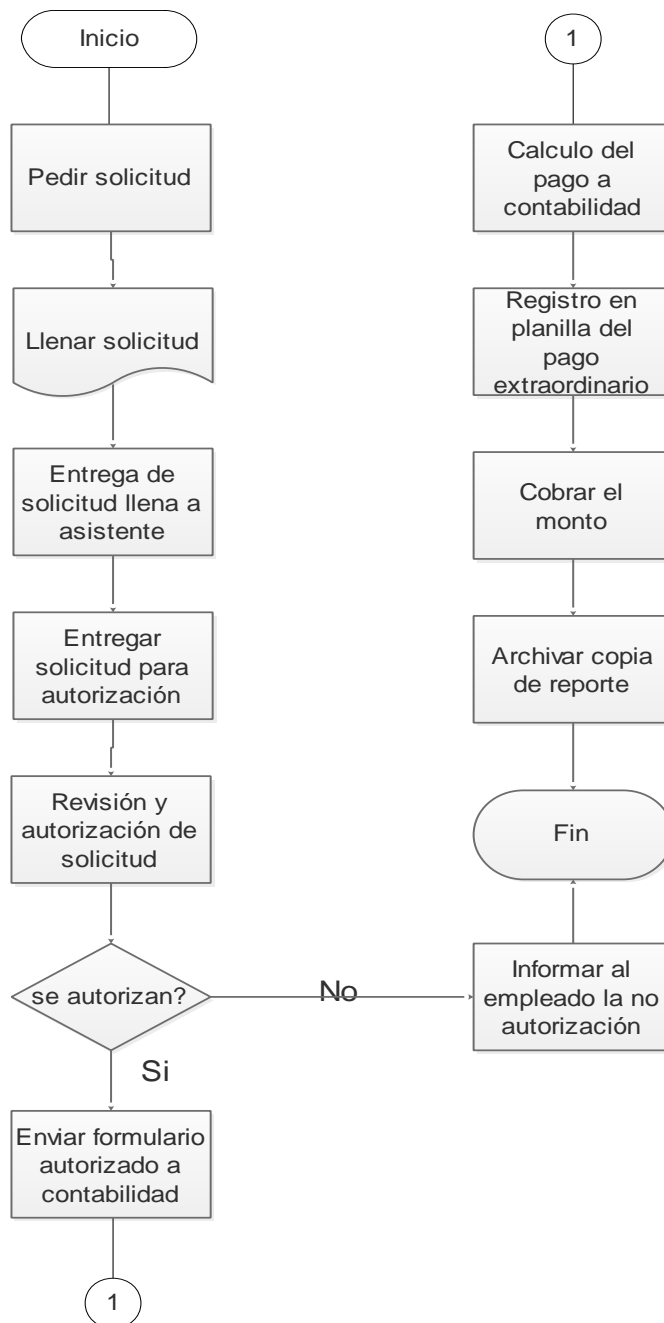
TITULO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

1.1.2.- AUTORIZAR REPORTES DE HORAS EXTRAS, A EMPLEADOS DE LA IGLESIA.

1. La persona interesada en realizar horas extras solicita el formulario de autorización de horas extras a Asistente de Gerencia Administrativa. (anexo 14)
2. La persona interesada llena el formulario indicando día, hora y tipo de trabajo que se realizó y el departamento que lo solicitó.
3. Entregar el formulario lleno a Asistente de Gerencia Administrativa para su autorización.
4. Asistente de Gerencia Administrativa pasa el formulario a Gerente Administrativo para su autorización
5. Gerente Administrativo revisa, verifica el trabajo realizado y autoriza el formulario
6. Gerente Administrativo pasa el formulario a Asistente de Gerencia Administrativa.
7. Asistente de Gerencia Administrativa traslada el formulario autorizado al departamento de contabilidad para cálculo y pago de las horas extras.
8. Contabilidad elabora el cálculo y realiza el ajuste en la planilla para el pago de las horas extras al interesado





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

1.1.3.- PLANIFICAR, COORDINAR Y COMUNICAR LAS VACACIONES DEL RECURSO HUMANO DE LA IGLESIA.

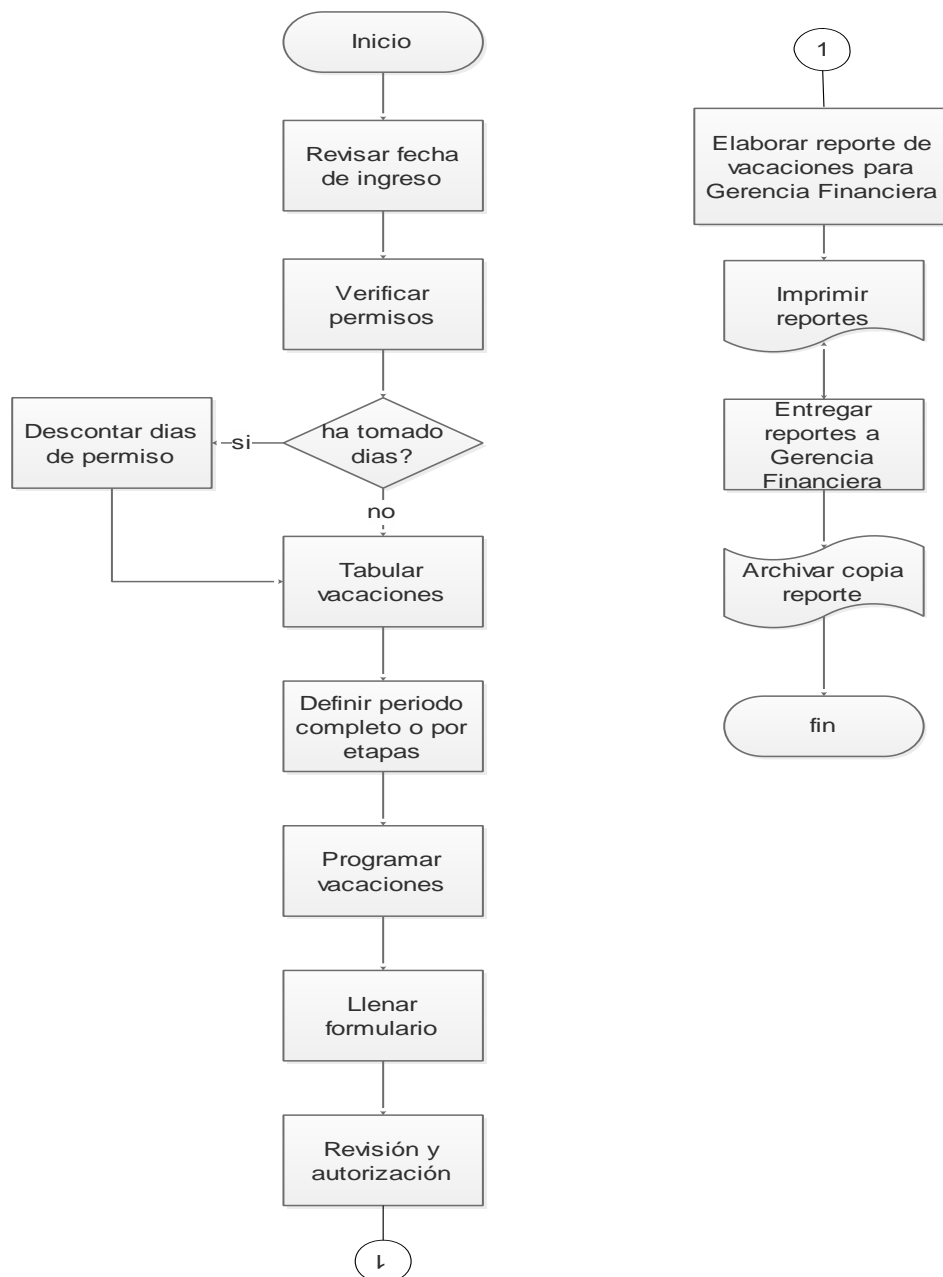
1. Revisar fecha de ingreso de la persona a trabajar en la institución
2. Verificar si ha tomado días de permiso a cuenta de vacaciones.
3. Si ha tomado días se le descuentan a los días de vacaciones de su período correspondiente.
4. Establecer los días que le corresponden de vacaciones.
5. Establecer por el tipo de puesto que ocupa si puede tomar su período vacacional completo o por etapas.
6. Programar en coordinación con el Gerente Administrativo el o las etapas de vacaciones de acuerdo al puesto.
7. Elaborar el formulario de vacaciones.
8. Recopilar las firmas del jefe inmediato de la persona y del Gerente Administrativo.
9. Elaborar memorando a la Gerencia Financiera informando el período vacacional del empleado.
10. Imprimir memorando.
11. Se entrega memorando a la Gerencia Financiero con copia del formulario de vacaciones.
12. Se archiva copia en el expediente del empleado.



TITULO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

1.2.-PROCESOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE A LA IGLESIA.

1.2.1.- MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPO.

1. Efectuar revisiones periódicas para establecer el estado del edificio.
2. Cada departamento debe reportar anomalías en las instalaciones del edificio que ocupa.
3. Al detectarse algún desperfecto se evalúa si es emergente o puede esperar.
4. Si puede esperar se programa por orden de prioridad.
5. Si es emergente se evalúa si se puede suspender el trabajo que los empleados de mantenimiento están realizando.
6. Si es posible suspender el trabajo se procede a reparar el desperfecto.
7. Si no es posible se subcontrata una empresa que realice la reparación.
8. Efectuar la reparación.
9. Proseguir con el programa de reparaciones.
10. Supervisar que el desperfecto, la remodelación o la construcción nueva se haya finalizado y todo está en buen estado.
11. Dentro de la programación de reparaciones se incluyen trabajos nuevos de remodelación o construcciones nuevas de acuerdo a prioridades.



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

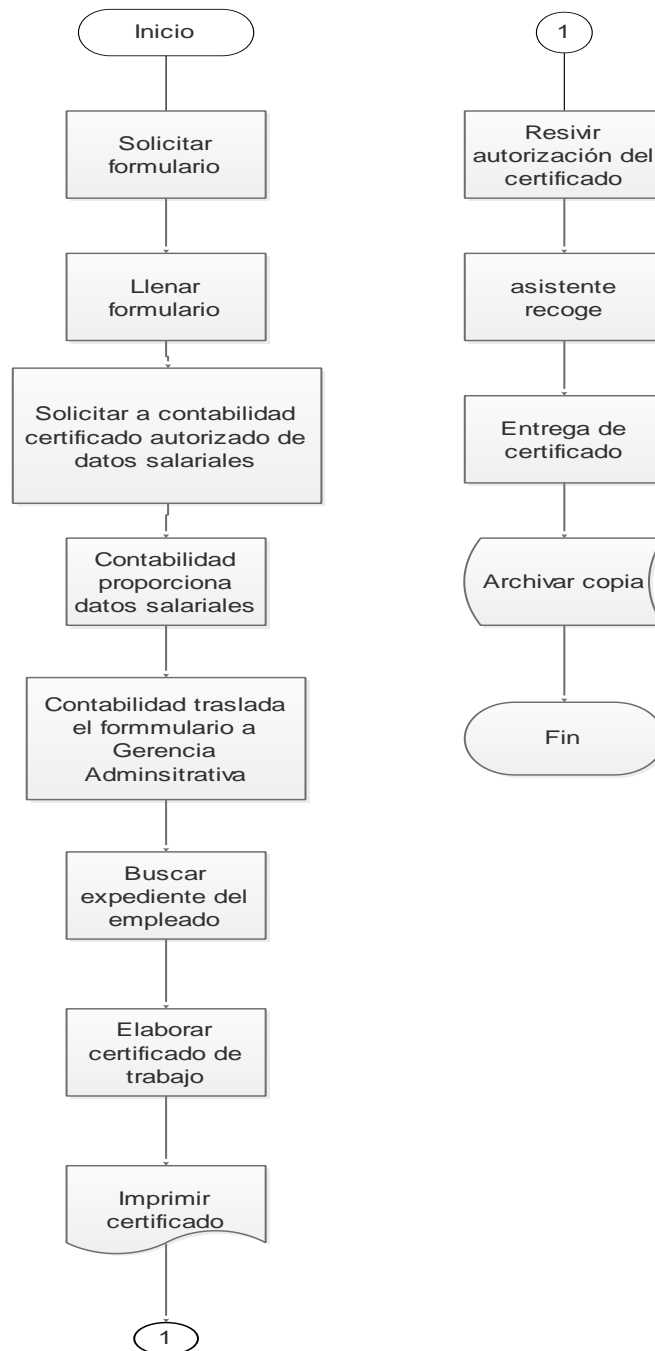
**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

VERSIÓN: 01

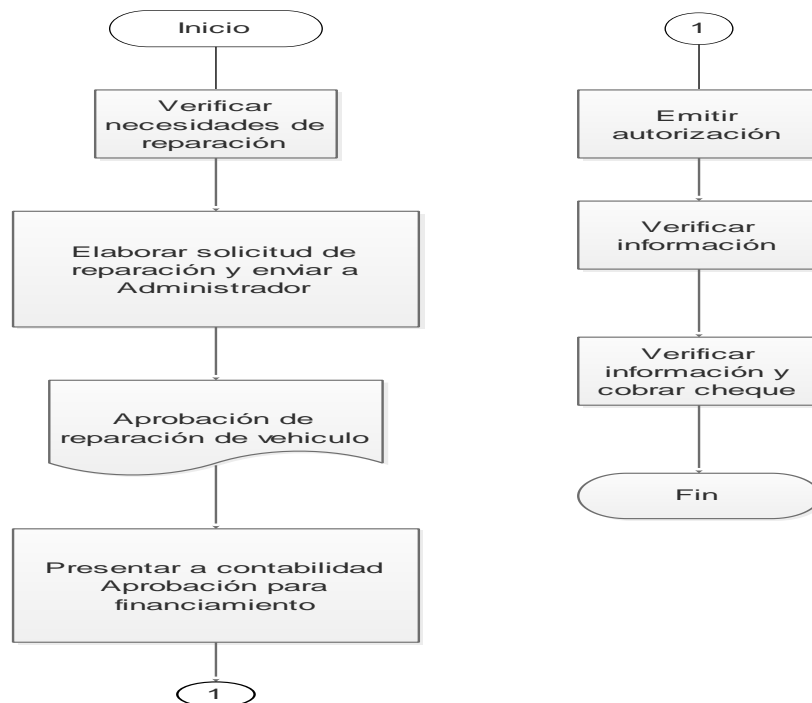
ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.





1.2.2.- MANTENIMIENTO VEHICULAR

1. Realizar el plan de mantenimiento anual en donde se reflejan las necesidades programadas de mantenimiento preventivo y correctivo para los vehículos cuyo mantenimiento no pueda ser proporcionado por el personal de la iglesia asignado a esta función y que estén contenidos en el presupuesto Anual aprobado por la Iglesia.
2. Elaborar solicitud de compra se servicio con las especificaciones técnicas y lo envía a Administrador.
3. Administrador aprueba la reparación del vehículo y emite documento. **(ver Anexo 15)**
4. Solicitar a contabilidad en financiamiento para la compra de servicios de reparación y/o repuestos.
5. Emitir la autorización mediante firma de documento de reparación.
6. Verificar la Información y realizar el cheque por el monto especificado y se convoca al encargado del vehículo a recogerlo
7. Recoger cheque y cobrarlo en el banco correspondiente





TITULO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

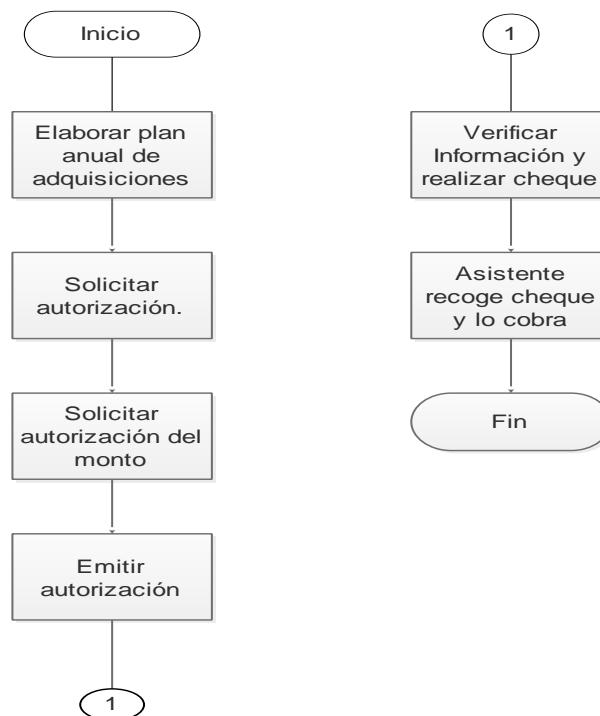
VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

1.3.- MANEJO DE CAJA CHICA

1.3.1.- APERTURA DE FONDO DE CAJA CHICA

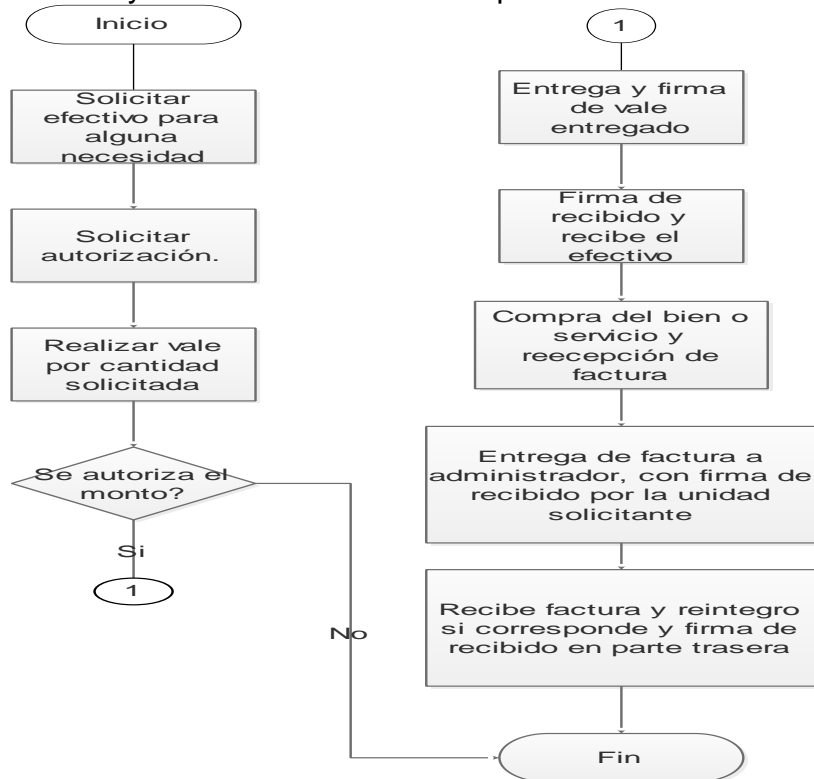
1. Elaborar el plan anual de adquisiciones, donde se especificara el Monto correspondiente a la caja chica.
2. Solicitar al Pastor la autorización del encargado de fondo de caja chica.
3. Solicita a la dirección la autorización del monto de la caja chica cada primer día del mes **(ver Anexo 16)**
4. Emitir la autorización.
5. Verificar la Información y realizar el cheque por el monto especificado y se convoca al administrador de caja chica a recogerlo
6. Recoger cheque y cobrarlo en el banco correspondiente.





1.3.2.- SOLICITUD Y ADQUISICIÓN DE COMPRA DE CAJA CHICA.

1. Enviar al administrador la necesidad e indicar el monto solicitado.
2. Elaborar vale por una cantidad estimada
3. Si el Director no acepta la compra del Bien fin del proceso, si lo acepta firma la autorización en el vale.
4. Entregar el monto y firmar el vale de entregado a la persona que realizara la compra.
5. Proceder a comprar el bien o servicio y entregar la factura a administrador, quien liquidara mediante presentación de factura y el reintegro si corresponde.
6. Recibir el Bien y Firmar de recibido en la parte trasera de la factura.





MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

FECHA:
2016

FECHA DE
APROBACIÓN:
2016

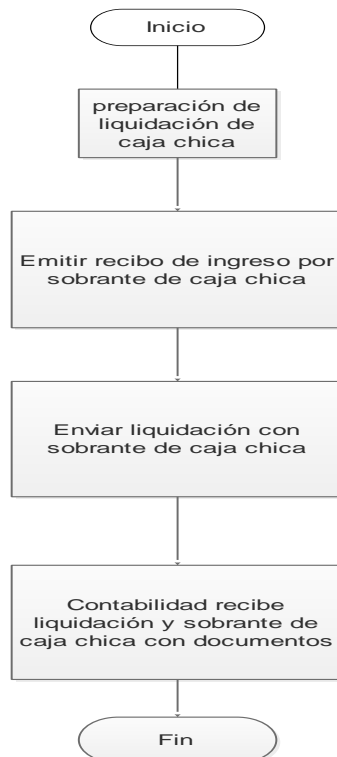
TITULO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

1.3.3.- LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA

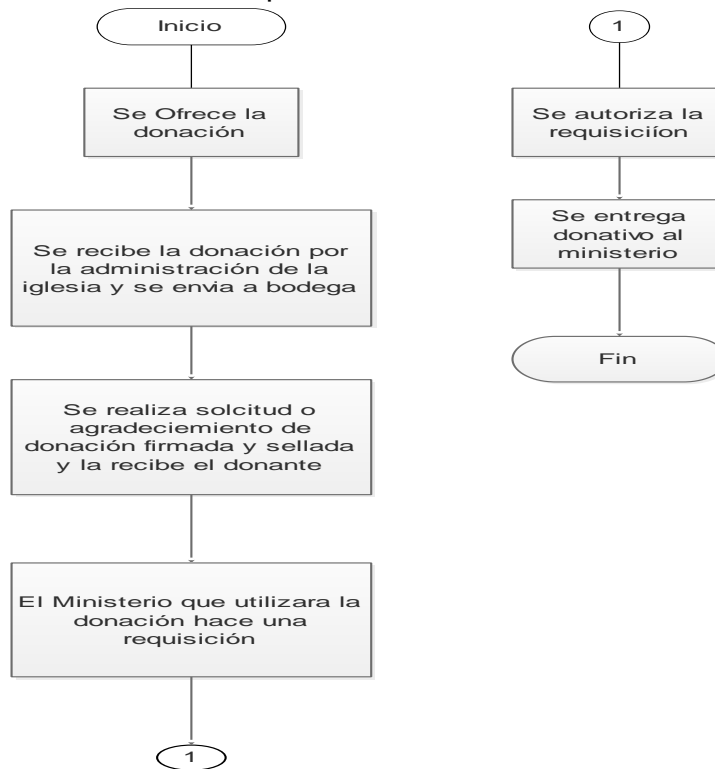
1. Preparar liquidación de caja chica con documentación de respaldo para elaboración de comprobante de liquidación y envío a contabilidad en caso de no haber sobrante.
2. Validar si existe sobrante, en caso de haber, elaborar recibo de ingreso.
3. Emitir recibo de ingreso, por sobrante de caja chica para poder efectuar liquidación. **(Ver Anexo 17)**
4. Enviar comprobante de liquidación junto con recibo de ingreso y la documentación probatoria a contabilidad.
5. Recibir comprobante de liquidación, aprobada, sellada y firmada.





1.4.- GESTIÓN DE DONACIONES

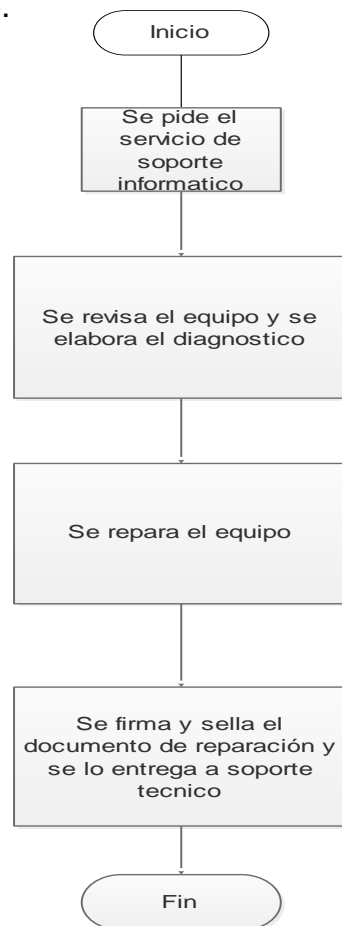
1. El donante ofrece su donación formalmente a la Iglesia por medio de una carta o verbal.
2. Recibir la donación por parte de la Administración de la Iglesia mediante Acta y la envía a la bodega junto con el documento de autorización. **(ver Anexo 18)**
3. Realizar una solicitud o carta de agradecimiento firmada y sellada por el pastor del bien donado y se entrega al donante. **(ver Anexo19)**
4. El área que utilizará donación hace una requisición **(ver Anexo 20)**
5. Autorizar por administrador
6. Entregar donativo a área que utilizará





1.5.- SOPORTE INFORMÁTICO

1. Solicitar soporte técnico al encargado del área de la Iglesia. **(ver Anexo 21)**
2. Soporte técnico revisa el equipo y elabora un diagnóstico.
3. Reparar el equipo
4. Firmar y sellar el documento de reparación de equipo y se lo entrega a técnico de soporte.





MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

FECHA:
2016

FECHA DE
APROBACIÓN:
2016

TITULO: PROCESOS DE MEMBRESIA VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.- PROCESOS MISIONALES

2.1. MEMBRESIA

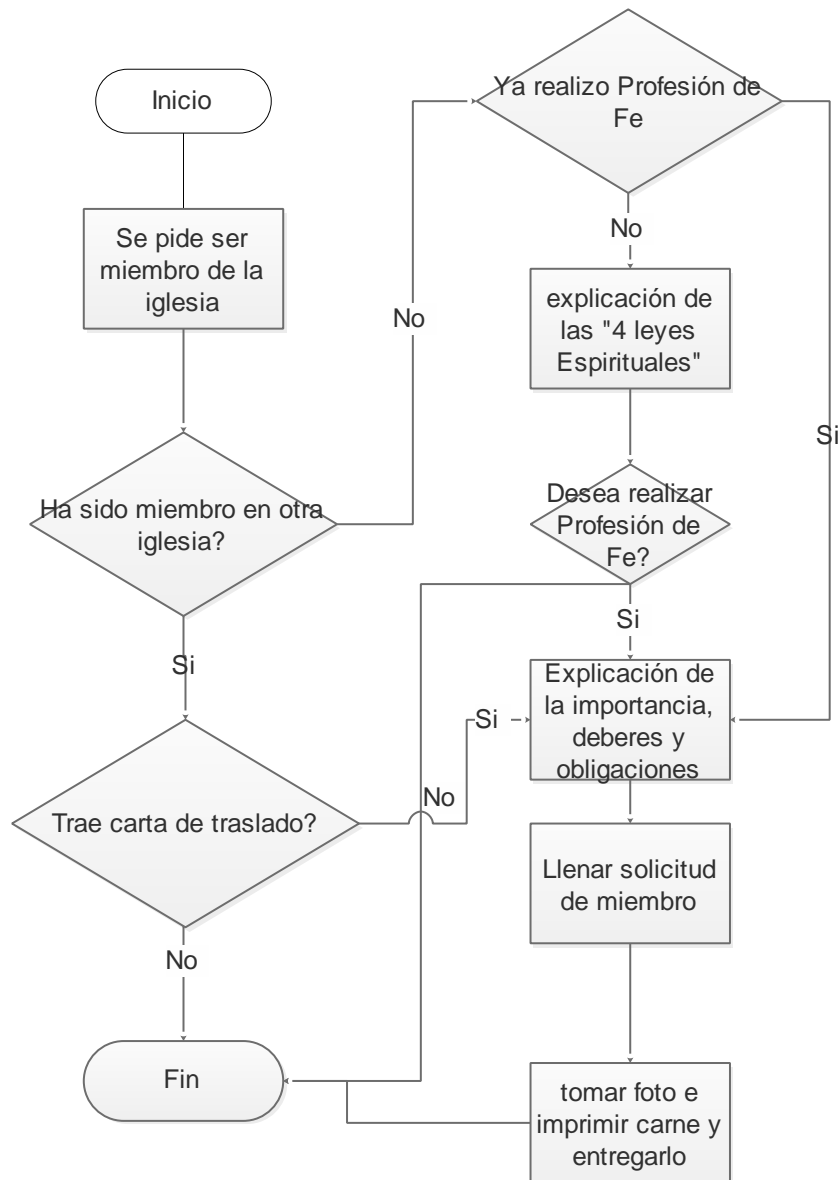
2.1.1.- INGRESO DE MIEMBROS

1. El Aspirante a miembro se hace presente en oficina administrativa.
2. Se le pregunta si ya ha sido miembro de otra iglesia o es primera iglesia a la que asiste.
3. Si ha sido miembro de otra iglesia se le pide carta de traslado, si la trae pasar a paso 7, sino termina el proceso.
4. Si es primera vez, se hace la primera parte de la entrevista donde se le pregunta si ya hizo profesión de Fe.
5. Si no la ha realizado, se le explica las “Las 4 Leyes Espirituales” **(ver Anexo 22)**.
6. Hacer la invitación a realizar Profesión de Fe, si no lo hace fin del proceso. Si lo hace seguir con el proceso.
7. Si ya realizo su profesión de Fe, se continúa con la 2 parte de la entrevista, donde se le hace una explicación de la importancia, deberes y obligaciones del miembro de la iglesia.
8. Llenar la solicitud de miembro firma y sella el pastor **(ver anexo 12)**
9. Entregar carnet de miembro. **(ver Anexo 23)**



TITULO: PROCESOS DE MEMBRESIA VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.



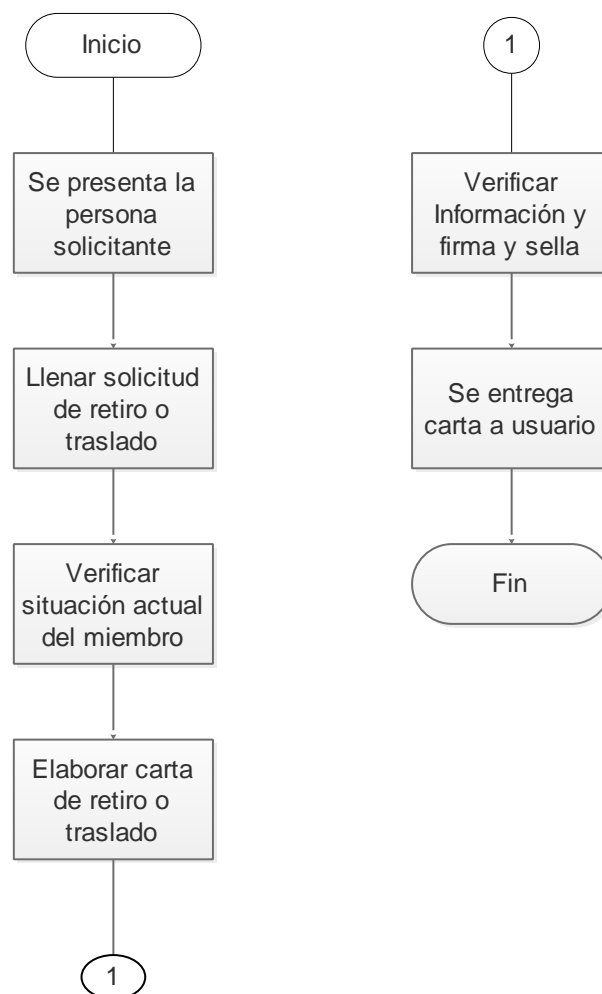


TITULO: PROCESOS DE MEMBRESIA VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.1.2.- RETIRO O TRASLADO DE MIEMBROS

1. Se hace presente la persona que necesita carta de retiro o traslado
2. Llenar la solicitud de retiro o traslado. **(ver anexo 24)**
3. Verificar la situación actual del miembro.
4. Elaborar la carta de retiro o traslado. **(Ver Anexo 25)**
5. Solicitar firma y sello del pastor.
6. Entregar carta de retiro o traslado.



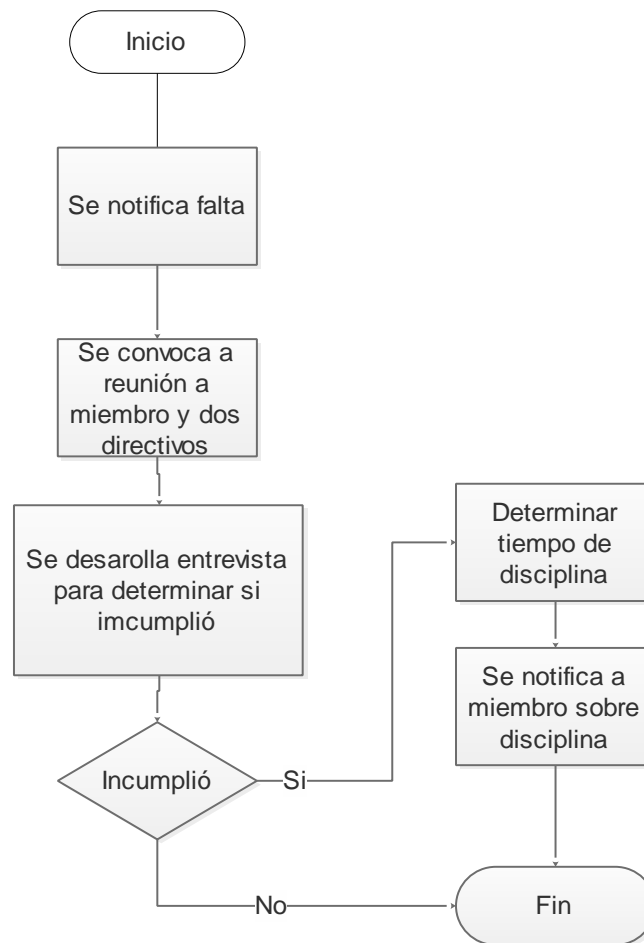


TITULO: PROCESOS DE MEMBRESIA VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.1.3.- DISCIPLINA A LOS MIEMBROS

1. Hacer notificación de falta del reglamento interno a pastor. **(ver anexo 26)**
2. Convocar a reunión a miembro y a dos Directivos.
3. Desarrollar formato de entrevista a miembro para determinar si faltó al reglamento interno, si no lo infringió fin del proceso.
4. Determinar de acuerdo al reglamento interno cuanto es el tiempo de la disciplina.
5. Notificar al miembro sobre la disciplina de manera verbal





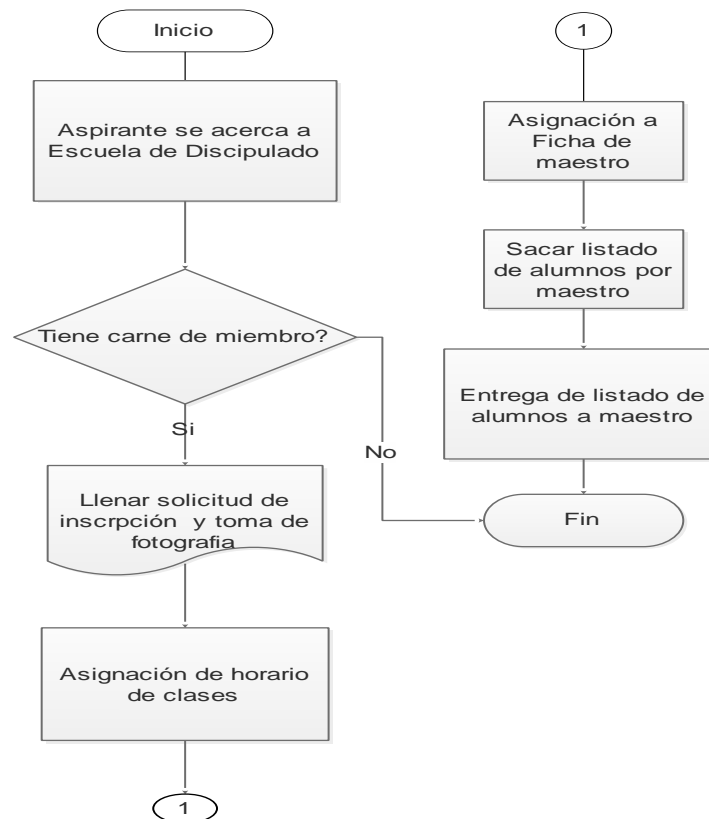
TITULO: PROCESOS DE DISCIPULADO VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.2.- DISCIPULADO

2.2.1.- SELECCIÓN E INSCRIPCIÓN A ESCUELA DE DISCIPULADO.

1. Aspirante a escuela de Discipulado se acerca a departamento de Discipulado, en periodo de inscripción.
2. Pedir carnet de miembro, si no lo tiene termina proceso.
3. Llenar la solicitud de inscripción. **(ver anexo 27)**
4. Tomar fotografía para archivo
5. Asignar horario de clases.
6. Asignar la ficha a un maestro.
7. Sacar el listado de alumno por grupo.
8. Entregar el listado de alumno a maestro.





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS DE DISCIPULADO VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

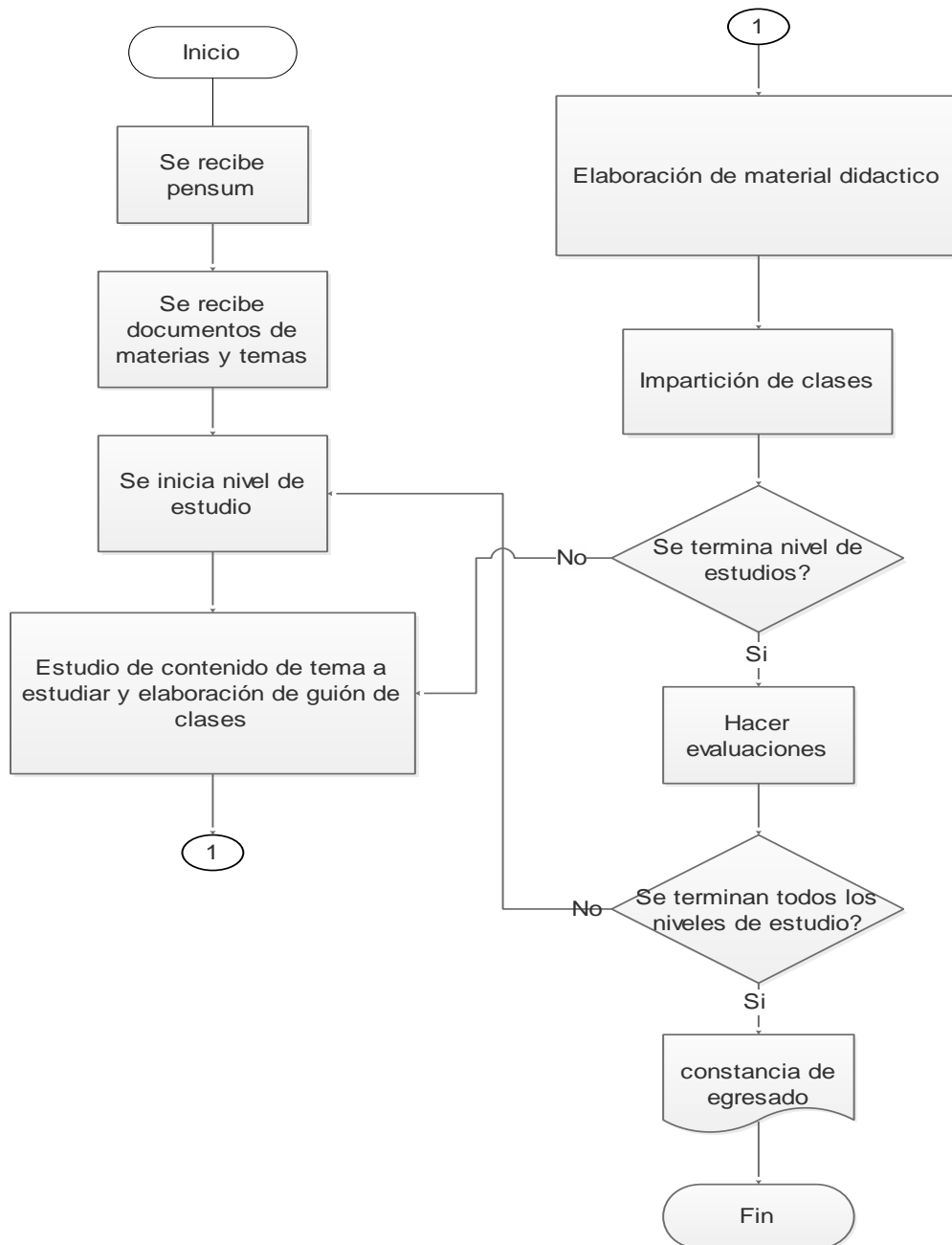
2.2.2.- CAPACITACIÓN (CLASES)

1. Entregar temario (pensum) a maestro del director de la Escuela de Discípulos.
2. Recibir documentos del contenido de las materias.
3. Se inicia nivel de estudio.
4. Estudiar el contenido de cada tema y se elabora un guión de clases.
5. Elaborar material didáctico.
6. Impartir la clase de dicho tema.
7. Si se termina nivel, se hace evaluaciones del nivel. Sino pasar a paso 4.
8. Si se terminan todos los niveles, se le extiende constancia de egresado para que gestione su graduación. Si no pasar a paso 3.



TITULO: PROCESOS DE DISCIPULADO VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.



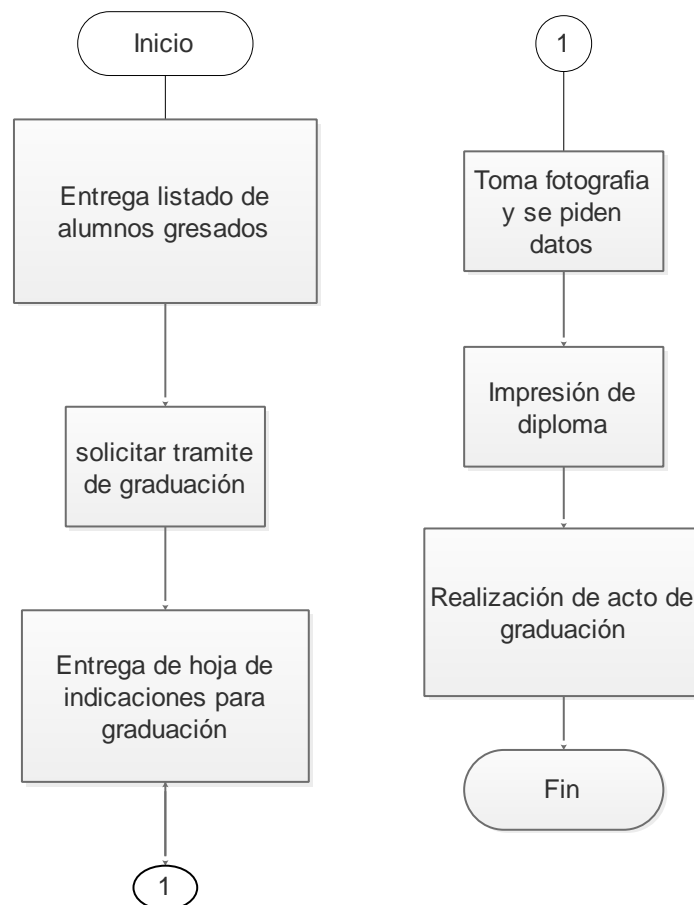


TITULO: PROCESOS DE DISCIPULADO VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.2.3.- GRADUACIÓN DE ESCUELA DE DISCIPULOS

1. Maestro presenta listado de alumnos que han terminado sus clases a director de la escuela.
2. Alumno se presenta para tramitar su graduación.
3. Entregar hoja de indicaciones de vestimenta, lugar y fecha de graduación.
4. Tomar fotografía para diploma y datos
5. Imprimir diploma y se le anexa la fotografía **(ver anexo28)**
6. Realizar el acto de graduación.





MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

FECHA:
2016

FECHA DE
APROBACIÓN:
2016

TITULO: PROCESOS DE DISCIPULADO VERSIÓN: 01

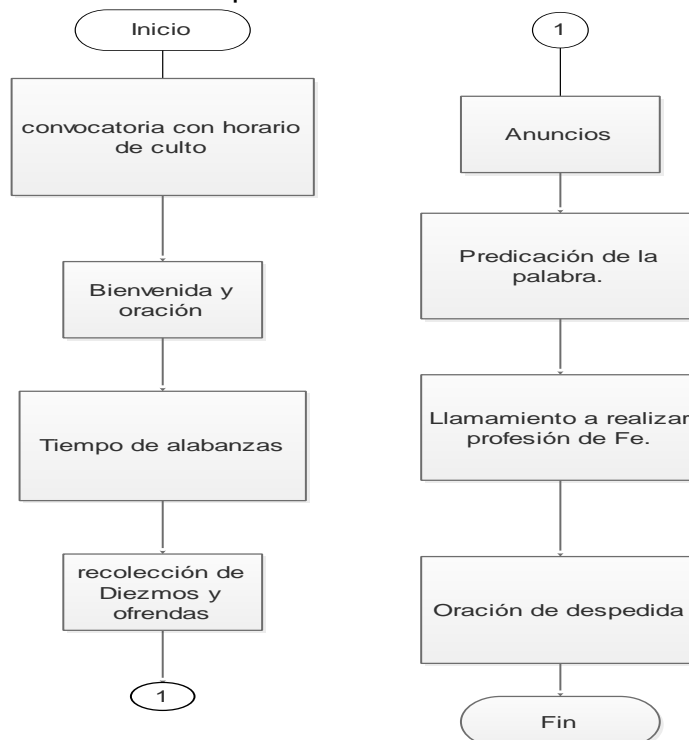
ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.3 SERVICIOS

2.3.1.- OFICIOS SAGRADOS.

2.3.1.1.- OFICIAR CULTOS GENERALES

1. Se da a conocer a los miembros los horarios de culto mediante boletines, redes sociales y otros medios. **(Ver Anexo29)**
2. Iniciar dando la bienvenida a los miembros y se realiza oración.
3. Anunciar el tiempo de alabanzas
4. Recolectar los diezmos y ofrendas.
5. Dar los anuncios de las actividades programadas a realizar.
6. Impartir la predicación de la Palabra.
7. Hacer el llamamiento a realizar profesión de Fe.
8. Realizar oración de despedida.





MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

FECHA:
2016

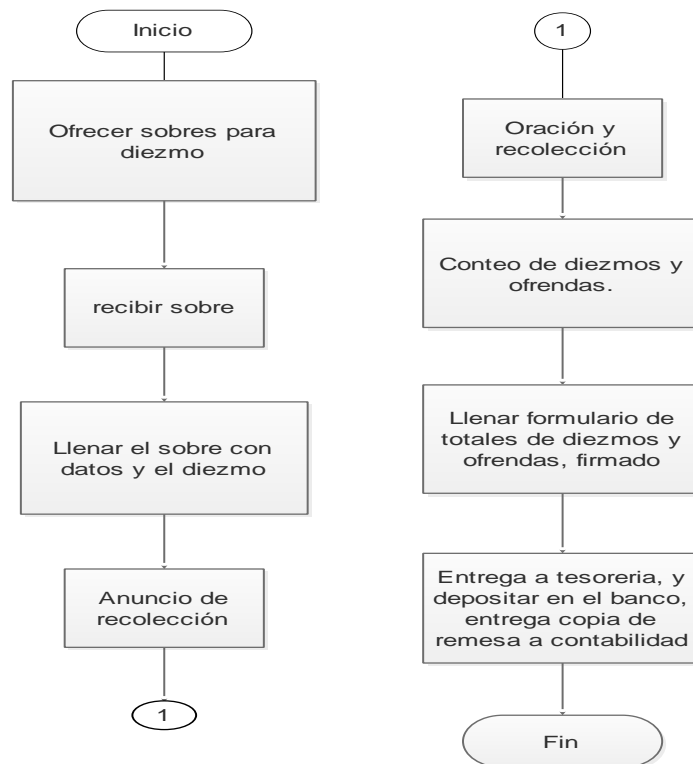
FECHA DE
APROBACIÓN:
2016

TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.3.1.2.- RECOLECCIÓN DE DIEZMOS Y OFRENDAS.

1. Diáconos ofrecen los sobres para diezmo. **(Ver Anexo30)**
2. Tomar un sobre para dar su diezmo.
3. Llenar el sobre con datos e introduce el diezmo en el sobre.
4. Director de culto anuncia la recolección de diezmos y ofrendas.
5. Diáconos oran y pasan recolectando ofrendas y diezmos.
6. Llevar lo recolectado a sala de conteo, donde los diáconos cuentan lo ingresado.
7. Llenan formulario de ofrendas y diezmos. Firmado por los diáconos **(ver anexo 31)**
8. Se lo entregan a tesorero de la iglesia.
9. Se deposita en el banco respectivo.
10. Entrega copia de remesa a contabilidad.



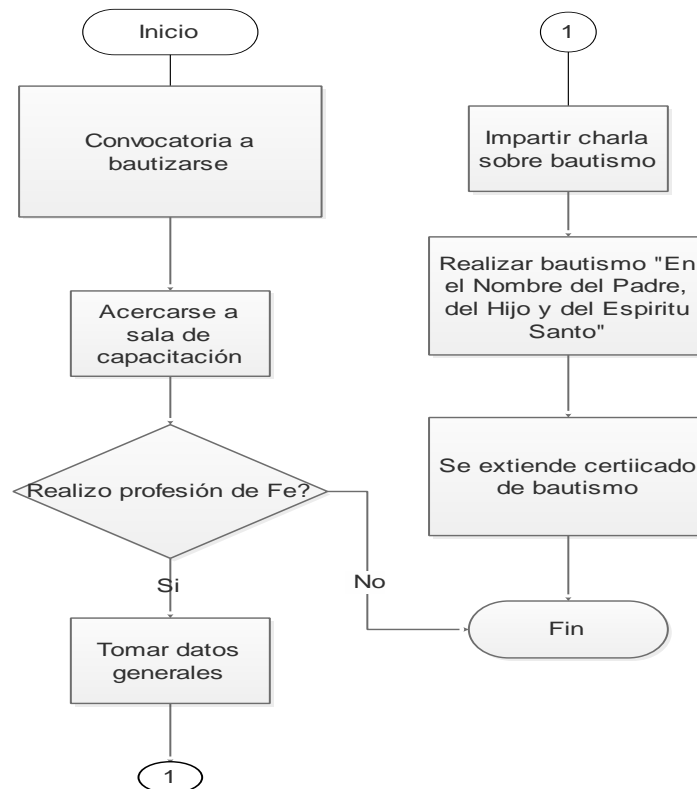


TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.3.1.1.- OFICIAR BAUTISMOS

1. Convocar a bautizarse.
2. Interesado se acerca a sala de capacitación a solicitar bautismo.
3. Verificar de profesión de Fe, si no ha realizado profesión de fe, fin del proceso.
4. Tomar datos generales
5. Impartir charla sobre la importancia y significado del bautismo. **(ver anexo 32)**
6. Realizar el bautismo "En el Nombre del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo". **(ver Anexo 33)**
7. Extender certificado de bautismo. **(Ver Anexo 34)**



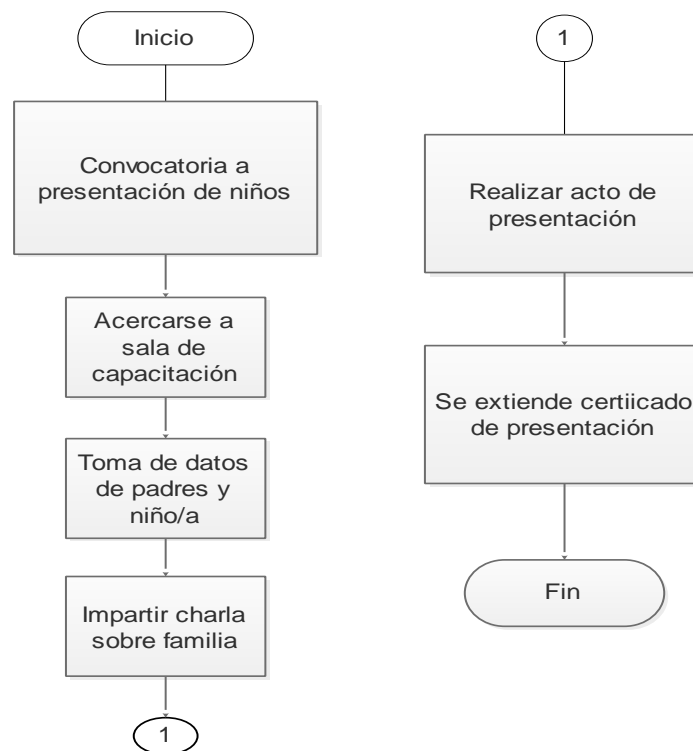


TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.3.1.2.- OFICIAR PRESENTACIÓN DE NIÑOS

1. Convocar a miembros para acto de presentación de niños
2. Se presenta los interesados
3. Recolectar los datos generales de los padres y el Niño/a
4. Impartir la charla sobre los hijos. **(ver Anexo 35)**
5. Realizar acto de presentación de niños. **(ver Anexo 33)**
6. Extender certificado de presentación. **(ver Anexo 36)**





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

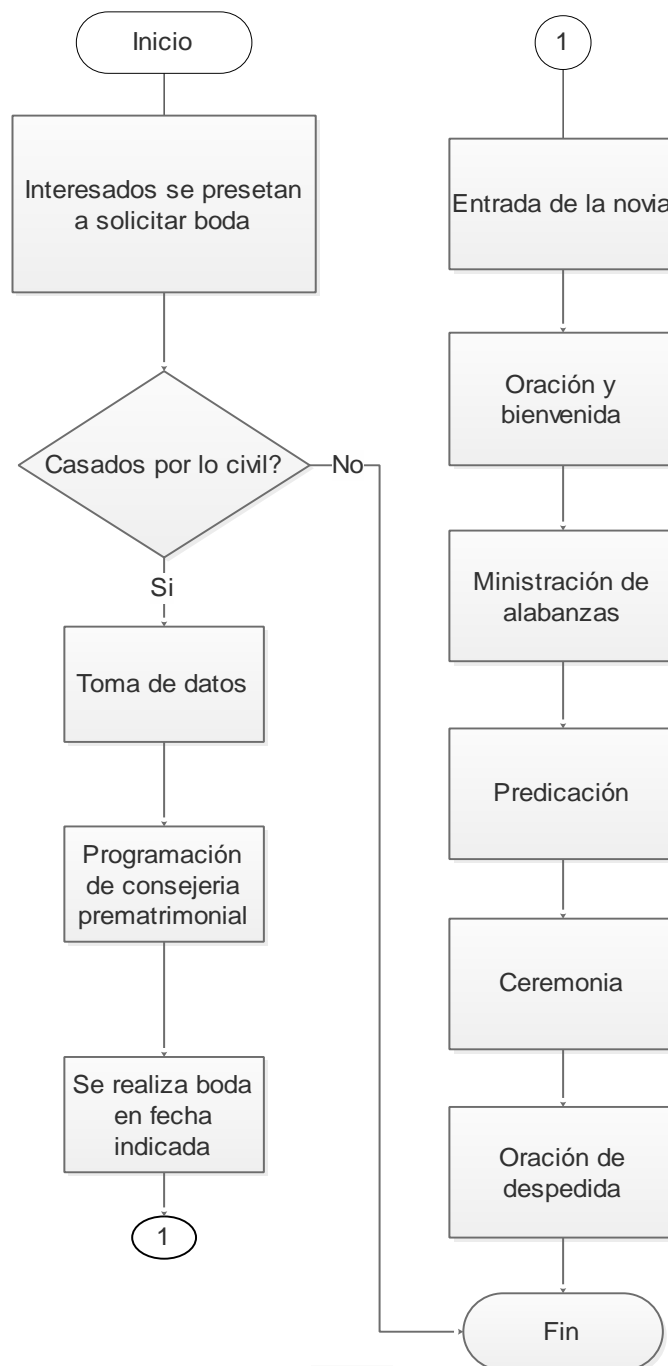
2.3.1.3.- OFICIAR BODAS.

1. Se presentan los interesados a oficina de Ministerio de Parejas.
2. Solicitar el servicio de boda.
3. Confirmar si están casados por lo civil, si están casados por lo civil se continúa el proceso, sino fin del proceso.
4. Tomar los datos generales y fecha de boda.
5. Programar la consejería prematrimonial. **(ver Anexo 37)**
6. Realizar la boda en fecha indicada.
7. Entrada de la novia.
8. Oración y bienvenida
9. Ministración de alabanzas
10. Predicación
11. Ceremonia. **(ver Anexo 33)**
12. Oración de despedida.



TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

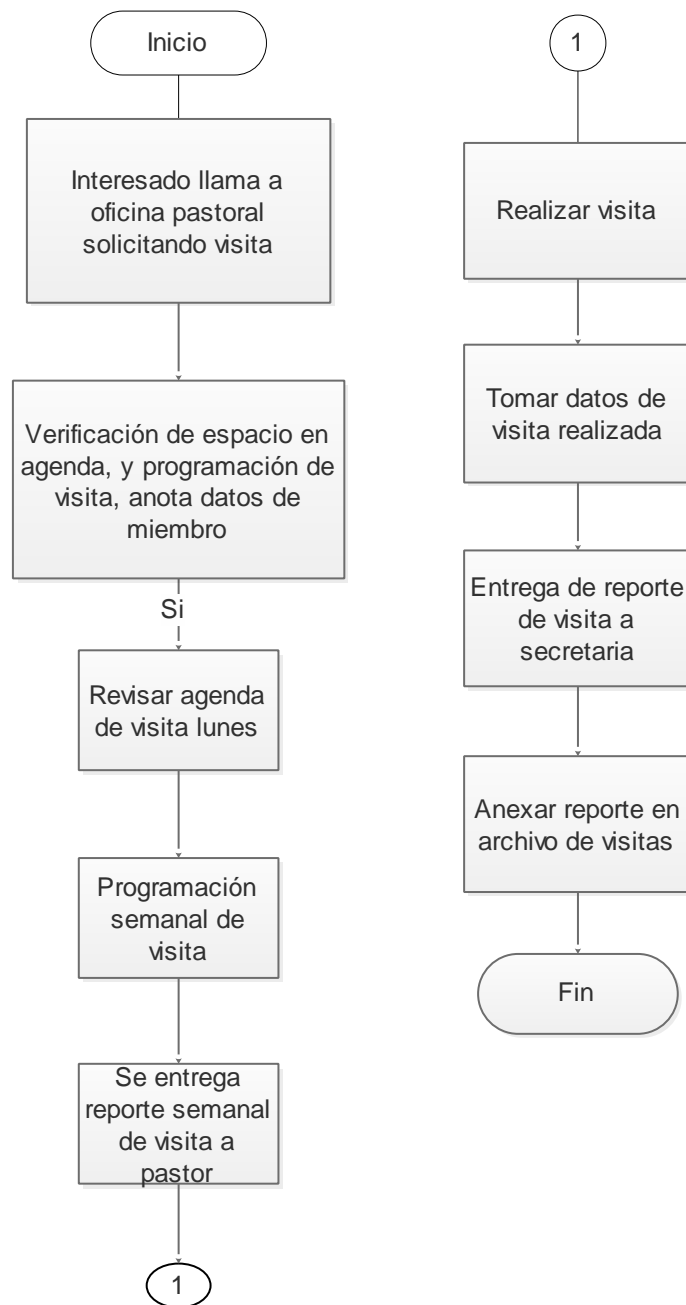
2.3.1.4.- VISITAS A MIEMBROS

1. Interesado llama a oficina pastoral informando necesidad de visita.
2. Verificar espacio en agenda pastoral de visitas, anota datos y la programa.
3. Revisar el lunes agenda de visita pastoral y verifica si hay visitas de urgencia.
4. Elaborar informe de visitas para la semana. (**Ver Anexo 38**)
5. Pastor es informado por secretaria de visita programada de la semana todos los lunes.
6. Realizar la visita.
7. Anotar en el informe de visitas hora y fecha de visita realizada.
8. Secretaria recibe informe y luego lo anexa en libro de visitas.



TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.



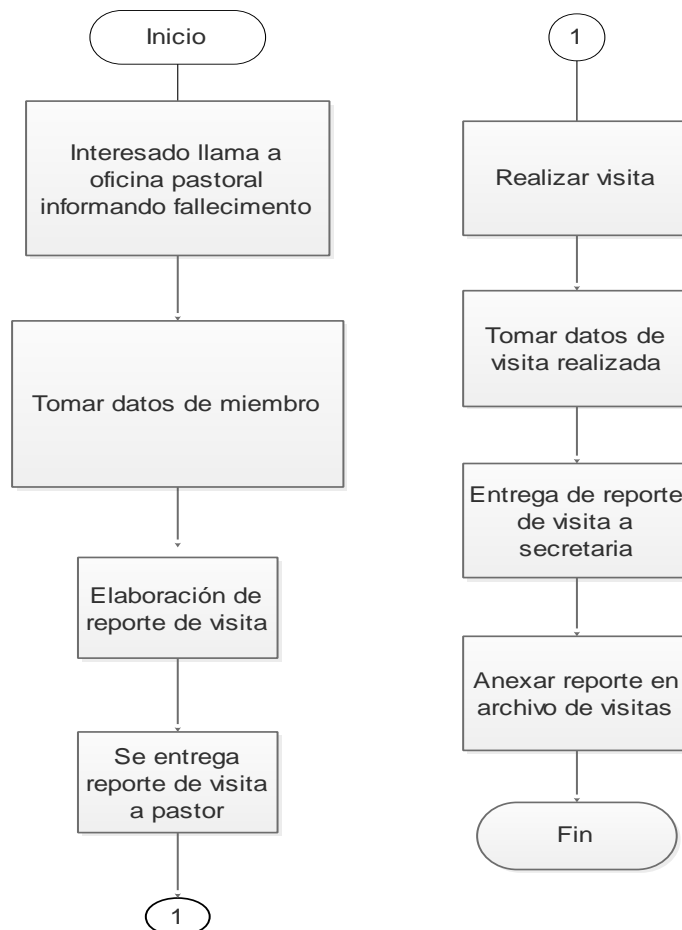


TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.3.1.5.- ACOMPAÑAMIENTO A DEFUNCIONES.

1. Interesado llama a oficina pastoral informando fallecimiento.
2. Secretaria anota datos.
3. Elaborar informe para realizar visita. **(ver anexo 38)**
4. Pastor es informado por secretaria de acompañamiento a defunciones.
5. Realizar la visita.
6. Anotar en el informe de visitas hora y fecha de visita realizada.
7. Secretaria recibe informe y luego lo anexa en libro de visitas.



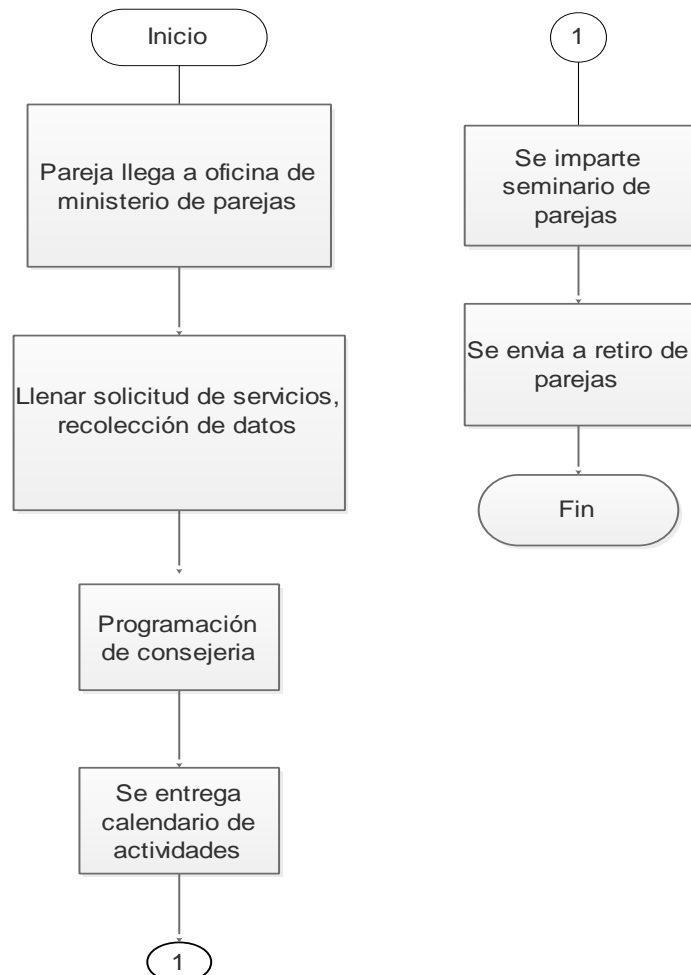


TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.3.2.- MINISTERIO DE PAREJAS.

1. Pareja visita oficina de ministerio de parejas solicitando servicios.
2. Llenar la solicitud de servicio, recolectando datos generales de la pareja.
(Ver anexo 39)
3. Programar consejería matrimonial
4. Informar sobre calendario de actividades de parejas.
5. Impartir seminario de parejas. **(ver Anexo 37)**
6. Enviar a retiro de parejas.





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

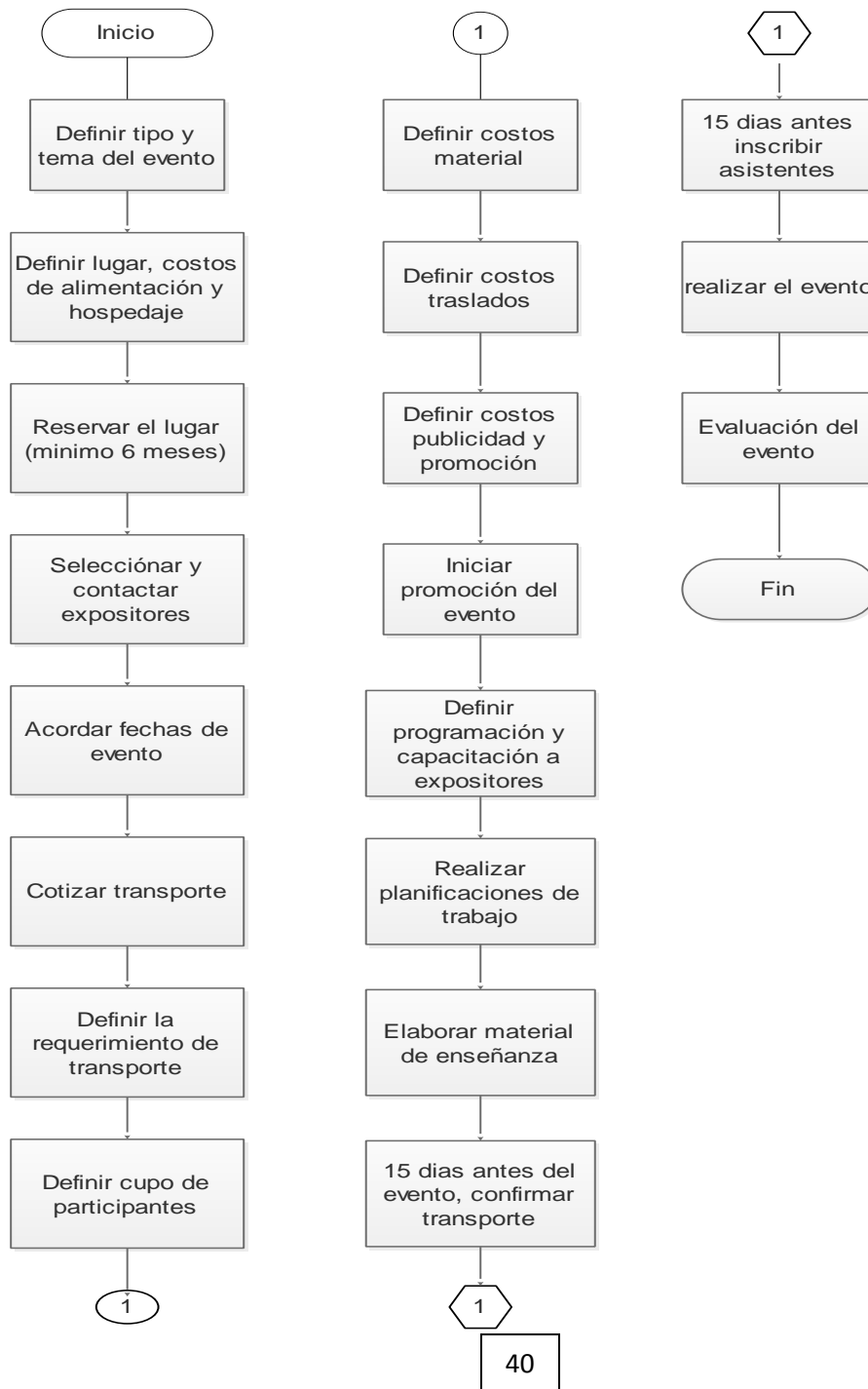
2.3.3.- MINISTERIO DE EVENTOS ECLESIALES.

1. Definir el tema del evento y tipo de evento según genero.
2. Definir el lugar del evento con sus costos de alimentación y hospedaje.
3. Reservar el lugar del evento con un mínimo de 6 meses.
4. Contactar expositores para el evento.
5. Acordar fecha de evento de acuerdo a fechas reservadas en el lugar donde se realizará el evento.
6. Cotizar el transporte hacia el lugar del evento.
7. Definir el transporte hacia el lugar del evento reservando una cantidad estimada de buses.
8. Definir el cupo de participantes para el evento en función de la cantidad de personas que caben en cada bus.
9. Definir costos de materiales para juegos y actividades recreativas.
10. Definir costos de material impreso que se entregará a los participantes.
11. Definir costos de traslados, hospedaje y alimentación y ofrenda de los expositores.
12. Definir costos de publicidad y promoción del evento.
13. Asignar un costo para varios e imprevistos del evento.
14. Definir el costo total del evento.
15. Iniciar promoción del evento con un mínimo de 3 meses de anticipación.
16. Definir programación de capacitación para confidentes o líderes que servirán durante el evento.
17. Iniciar la capacitación con un mínimo de 3 meses de anticipación.
18. Realizar reuniones de trabajo para planificar y organizar las comisiones de trabajo que se encargarán de la ejecución del evento.
19. Elaborar el material de enseñanza que se entregará a los participantes.
20. 15 días antes del evento confirmar la cantidad de buses.
21. 15 días antes del evento confirmar la cantidad de asistentes al evento con el lugar donde se realizará el evento.
22. Realizar el evento.
23. Evaluar el evento para hacer mejoras en el próximo evento



TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.3.4.- MINISTERIO INFANTIL (IGLEKIDS)

1. Seleccionar temario para impartir en Escuela Bíblica Infantil
2. Elaborar material compuesto de textos, dibujos y tareas manuales. **(Ver anexo 40)**
3. Elaborar cada lección incluyendo los siguientes puntos:
4. Texto a memorizar.
5. Punto específico.
6. ¿Qué quiero que mis alumnos aprendan?
7. ¿Cómo implementar las metas?
8. Diseñar cada trabajo manual de acuerdo a las siguientes edades:
9. Niños de 2 a 5 años.
10. Niños de 6 a 12 años.
11. Cada trabajo incluye el trabajo para pintar y cortar, el texto bíblico y las instrucciones para elaborarlo.
12. Elaborado el trabajo pasa a revisión de redacción, ortografía y diseño de dibujos.
13. Seleccionar los maestros
14. Capacitar a los maestros
15. Asignar horarios y edades para impartir clase bíblica
16. El maestro estudia material didáctico
17. Impartir la clase
18. Se hace una evaluación de los maestros al final de la clase.



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.3.5.- MINISTERIO DE ALABANZA.

1. Se acerca interesado a ingresar al ministerio de alabanza.
2. Llenar solicitud de ingreso, toma de datos generales. **(ver Anexo 27)**
3. Recibir curso de inducción en la alabanza. **(Ver anexo 41)**
4. Recibir programación de ensayos
5. Asistir a los ensayos
6. Ministran en los cultos requeridos
7. Hacer un inventario de los instrumentos, se indica cuales están dañados, si hay equipo dañado seguir con el proceso, sino fin del proceso.
8. Solicitar cotización de reparación de equipo
9. Pedir firma y sello de pastor para autorización.
10. Mandar a reparación
11. Retirar dinero para reparación
12. Cuando el equipo ya esta reparado se saca el monto autorizado para cancelar, se pide factura.
13. Presentar factura y sobrante a contabilidad.



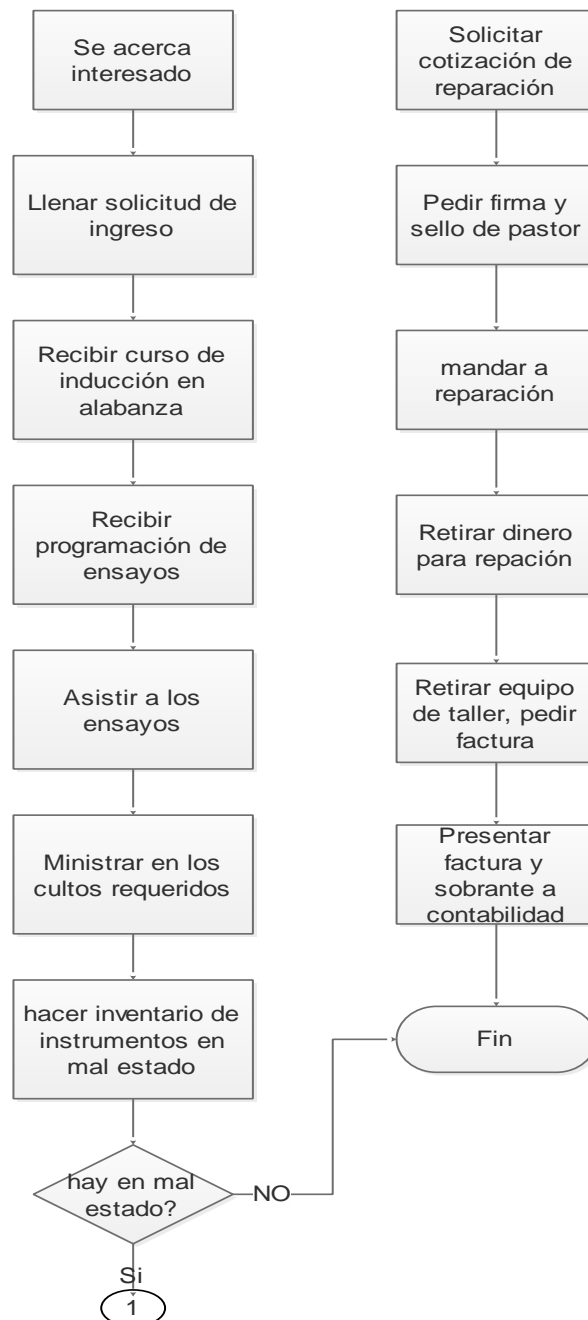
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.3.6.- MINISTERIO DE CELULAS.

1. Se acerca interesado a ingresar al ministerio de células.
2. Llenar solicitud de ingreso, toma de datos generales. **(ver anexo 27)**
3. Recibir curso de predicación
4. Asignar un lugar para predicación
5. Entregar reportes llenados con datos. **(Ver Anexo 42)**
6. Dar el temario a estudiar.
7. El predicador prepara su bosquejo de predicación
8. Realizar la célula.
9. Llenar los reportes de la célula.
10. Entregar a supervisor de las células
11. Entregar ofrenda a contabilidad con datos en el sobre. **(Ver Anexo 43)**



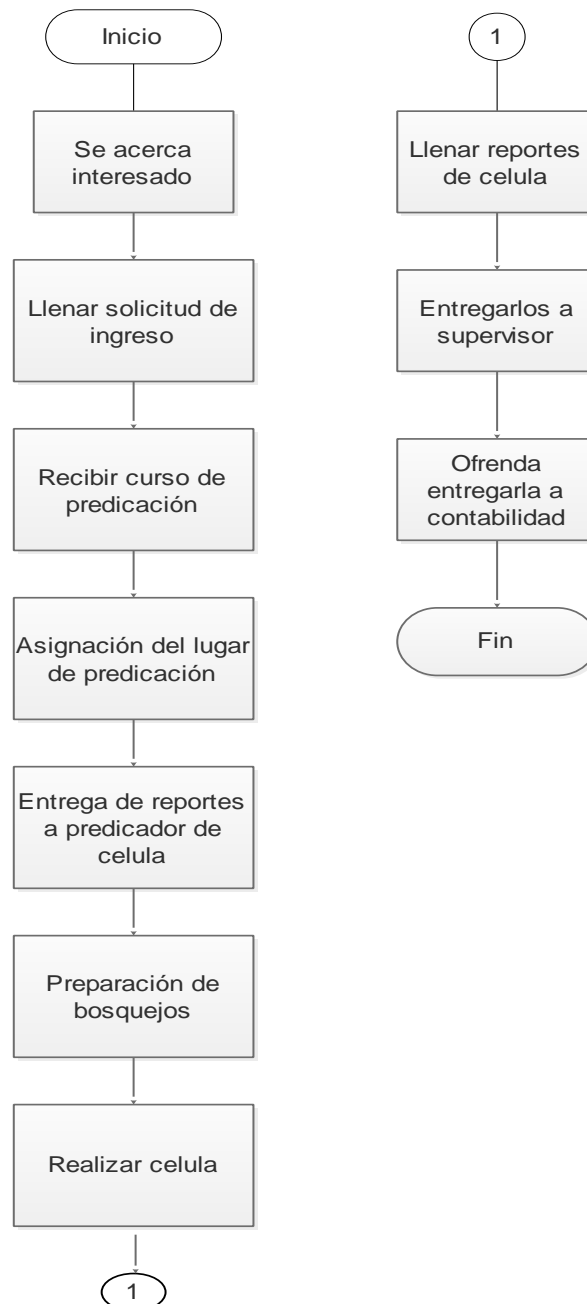
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**FECHA:
2016**

**FECHA DE
APROBACIÓN:
2016**

TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.



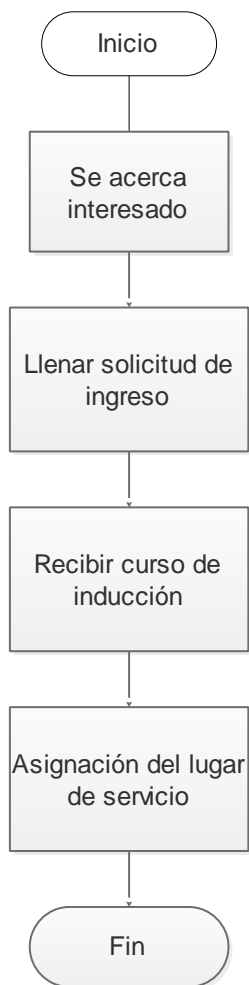


TITULO: PROCESOS DE SERVICIOS VERSIÓN: 01

ELABORADO POR: IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.3.7.- MINISTERIO DE DIACONOS

1. Se acerca interesado a ingresar al ministerio de Diáconos
2. Llenar solicitud de ingreso, toma de datos generales. **(ver anexo 27)**
3. Recibir curso de inducción **(Ver anexo 44)**
4. Asignar un horario de servicio



3.4.2.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

“Por tanto id y haced discípulos...”

CONTENIDO.

1.- INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVO DEL MANUAL.....	1
3.- MARCO LEGAL.....	1
4.- MISION Y VISION.....	13
5.- VALORES.....	14
6.- ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	14
7.- ORGANIGRAMA.....	15
8.- LEGALIZACIÓN DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.....	18

1.- INTRODUCCIÓN.

El manual de organización constituye un instrumento de apoyo a la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, al proporcionar información sobre la estructura orgánica, atribuciones que realizan cada uno de los órganos administrativos que la integran.

De esta manera se pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- Deslindar responsabilidades y evitar duplicidad en las funciones
- Servir de guía y orientación respecto a la estructura y funcionamiento de la entidad.

Para tal efecto, el manual integra información de la misión, visión, el marco jurídico, atribuciones y la estructura orgánica básica.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar la información necesaria a las áreas que conforman la Iglesia Ministerios Betania San Salvador con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, y niveles de responsabilidad de la unidad administrativa.

3.- MARCO LEGAL

Las Iglesias Cristianas Evangélicas en El Salvador se rigen por la LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DECRETO N° 78.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, CONSIDERANDO:

I.- Que mediante Decreto Legislativo N° 894, de fecha 21 de noviembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 238, Tomo 333, del 17 de Diciembre de ese mismo año, se decretó la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro;

II.- Que a fin de posibilitar la mejor aplicación de la Ley a que alude el considerando anterior, es menester dictar las disposiciones reglamentarias a que hubiere lugar, en especial aquéllas que se indican desarrollar en la expresada Ley;

POR TANTO,

En uso de sus facultades constitucionales,

DECRETA el siguiente:

REGLAMENTO DE LA LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.- El presente Reglamento tiene por objeto posibilitar la mejor aplicación de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la cual establece el régimen jurídico especial que se aplicará a dichas entidades.

CAPITULO II

ORGANIZACIÓN DEL REGISTRO

Art. 2.- El Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro es una dependencia del Ministerio del Interior, y su organización interna será determinada por el Ministro del Interior de conformidad a las necesidades de dicho Registro para el cumplimiento de sus fines.

Habrá un Director General y el personal que sea necesario según la conveniencia y necesidades del servicio. El Director General resolverá los asuntos de su competencia y será el responsable del funcionamiento del Registro.

Art. 3.- Para efectos de este Reglamento, el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro se denominará "El Registro", la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro se denominará "La Ley", y las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro se denominarán "Las Asociaciones y las Fundaciones".

Art. 4.- Las unidades del Registro se relacionarán directamente entre si con el propósito de coordinar las diferentes funciones del mismo, y en especial para proporcionar toda aquella información que sea necesaria para tramitar y resolver las distintas solicitudes presentadas y ordenar los registros a que se refiere la Ley.

CAPITULO III

COMPETENCIA DEL REGISTRO EN CUANTO A LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES NACIONALES

Art. 5.- Tratándose de las asociaciones y fundaciones nacionales corresponderán al Registro las siguientes actividades:

1. Tramitar y resolver las solicitudes de obtención de personalidad jurídica, aprobación de estatutos, reformas de estatutos, disolución y liquidación de dichas entidades;
2. Extender certificaciones de todos los registros que se lleven y que le fueren solicitadas;
3. Practicar la inscripción en el Registro de las asociaciones y fundaciones, así como la adecuación de estatutos a la Ley, su disolución y liquidación y las demás que señale la ley;
4. Practicar la inscripción de las sentencias ejecutoriadas proveídas por juez o tribunal que se relacionen con las competencias del Registro;
5. Practicar la inscripción de credenciales, poderes, revocatorias, nombramientos, y sustituciones;
6. Practicar la inscripción de las nóminas de miembros; y
7. Practicar el registro de cualquier otro documento sujeto a inscripción.

CAPITULO IV

COMPETENCIA DEL REGISTRO EN CUANTO A LAS PERSONAS JURIDICAS EXTRANJERAS

Art. 6.- Corresponderá al Registro en cuanto a las personas jurídicas extranjeras las siguientes actividades:

1. Tramitar y resolver las solicitudes de inscripción de personas jurídicas extranjeras;

2. Inscribir la modificación de estatutos de dichas entidades;
3. Practicar el registro de sus representantes legales, poderes, revocatorias, nombramientos y credenciales;
4. Practicar la inscripción de convenios entre el Gobierno de El Salvador y personas jurídicas extranjeras sin Fines de Lucro para que éstas operen en el país siempre que los convenios hayan sido debidamente ratificados;
5. Practicar la cancelación de Inscripción de dichas entidades; y,
6. Practicar el registro de cualquier otro documento sujeto a inscripción.

CAPITULO V

OTRAS ATRIBUCIONES DEL REGISTRO

Art. 7.- Es también competencia del Registro:

1. Tramitar y resolver solicitudes de legalización de libros u hojas de contabilidad, así como de su sistema contable;
2. Legalizar los libros u hojas de actas de los órganos de administración, de Miembros y demás que se consideren necesarios para el funcionamiento de las entidades;
3. Practicar el registro de estados financieros de las entidades debidamente autorizados;
4. Compilar, clasificar y preparar toda aquella información que por ley deba ser publicada en el Diario Oficial;
5. Ser fuente de información para los organismos estatales y privados y para el público en general, de los documentos registrados;
6. Llevar los índices y el archivo general del Registro, utilizando técnicas y equipos modernos que garanticen la eficiencia del servicio, la seguridad y conservación de los documentos, expedientes y libros;
7. Llevar estadísticas de los asientos o datos que consten en los libros del Registro; y,
8. Emitir en su caso los mandamientos de ingreso para los pagos de derechos que establece la Ley.

CAPITULO VI

RENOVACIÓN DE LIBROS

Art. 8.- Para autorización de nuevos libros por haberse agotado los anteriores, el interesado deberá indicar el número del libro nuevo por autorizar y presentar la siguiente documentación:

1. El libro que concluye dejando el último folio en blanco para su cierre;
2. El libro nuevo para autorizar; y,
3. Si fuere libro de estado financiero, certificación del auditor de que los registros contables están al día.

CAPITULO VII

DEL EXTRAVÍO O PÉRDIDA DE LIBROS

Art. 9.- En el caso de extravío o pérdida o destrucción total o parcial de los libros, los requisitos para la reposición son:

1. Solicitud expresa del representante legal o del apoderado legalmente constituido;
2. Publicación del aviso de extravío, por una sola vez en el Diario Oficial y en dos periódicos de circulación nacional, a fin de que cualquier interesado pueda presentar oposición ante el Registro. Será redactado en forma breve por el Registro y el costo de su publicación correrá por cuenta del interesado;
3. Transcurridos ocho días después de las publicaciones el interesado presentará al Registro los avisos publicados con su respectiva fecha;
4. En caso de que aún conserven los libros contables, deberá presentarse certificación del auditor declarando que los Registros contables se encuentran al día; y,
5. Presentación del libro nuevo por autorizar.

CAPITULO VIII

REQUISITOS DE LAS SOLICITUDES

Art. 10.- La solicitud de reconocimiento de personalidad jurídica y aprobación de estatutos deberá contener:

1. Nombre y apellido de la persona que ejercerá la representación legal de la Asociación o Fundación, su edad, ocupación o profesión y domicilio;
2. Calidad en que actúa, y dirección de la sede principal de la entidad que representa;
3. Denominación de la entidad, lugar para oír notificaciones y teléfono;
4. Expresión de lo solicitado en forma clara y precisa.

La solicitud deberá acompañarse de los documentos señalados en el artículo 65 de la Ley.

Art. 11.- La solicitud de reforma de Estatutos deberá contener:

1. Nombre y apellido del representante legal de la Asociación o Fundación, su edad, ocupación o profesión y domicilio;
2. Calidad en que actúa y dirección de la sede principal de la entidad que representa;
3. Denominación de la entidad, lugar para oír notificaciones y teléfono.

La solicitud deberá acompañarse de los documentos siguientes:

1. Escritura Pública de modificación de Estatutos;
2. Certificación del Acta de Elección de Junta Directiva o su organismo equivalente, debidamente inscrita, con la cual legitime su personería el solicitante y certificación del acuerdo respectivo o de la resolución judicial correspondiente;
3. Una copia de los estatutos con separación de artículos;
4. Diario Oficial donde aparecen publicados los Estatutos vigentes y el acuerdo o decreto respectivo.

Art. 12.- La solicitud de Disolución y Liquidación de Asociaciones o Fundaciones contendrá los siguientes datos:

1. Nombre y apellido del representante legal de la Asociación o Fundación su edad, ocupación o profesión, domicilio;

2. Calidad en que actúa;
3. Denominación de la entidad, lugar para oír notificaciones y teléfono.

La solicitud deberá acompañarse de los documentos siguientes:

1. Escritura Pública de disolución;
2. Certificación del Acta de Nombramiento de Liquidadores, debidamente inscrita en el caso de disolución judicial;
3. Constancia de la nómina de miembros cuando ello fuere aplicable, debidamente inscrita;
4. Diario Oficial donde aparecen publicados los Estatutos vigentes y el acuerdo o decreto respectivo.

Art. 13.- La solicitud de inscripción de una persona jurídica extranjera deberá contener:

1. Nombre y apellido del representante legal de la Asociación o Fundación, nacionalidad, su edad, ocupación o profesión y domicilio;
2. Denominación de la entidad;
3. Expresión de lo solicitado en forma clara y precisa;
4. Protesta de adhesión, obediencia y sumisión a las leyes, tribunales y autoridades de la República en relación con los actos y contratos que haya de celebrar en el territorio salvadoreño o que debieran de surtir efectos en el mismo; así como declaración de no participar en actividades políticas partidaristas;
5. Comprobación de mantener un patrimonio suficiente para la actividad que desarrollará la entidad en el país;
6. Lugar para oír notificaciones.

La solicitud deberá acompañarse de los requisitos y documento señalados en el artículo 50 de la Ley e indicar la información que en dicho artículo se solicita, y en el caso de convenio de cooperación internacional el documento indicado en el Art. 54 de la misma.

Art. 14.- El Registro podrá solicitar informes financieros, de gastos administrativos sin perjuicio de inscribir los documentos a que se refiere el Art. 44 de la Ley y los demás que se señalan en el presente Reglamento.

CAPITULO IX

ORGANO DE PUBLICACIÓN

Art. 15.- Siempre que se ordene la publicación de documentos sujetos a inscripción, se hará en el Diario Oficial.

CAPITULO X

CLASES DE ASIENTOS

Art. 16.- Los Asientos de inscripción deberán expresar el número, los folios a los cuales corre agregada dicha inscripción, el número de Acuerdo o Decreto Ejecutivo, el Libro respectivo y se podrá usar cualquier otro sistema que mejore el servicio que debe prestar el Registro.

CAPITULO XI

MANEJO, CONTROL Y LEGALIZACIÓN

Art. 17.- La oficina llevará registro de:

1. Control Diario de Asientos de Presentación;
2. Asociaciones Nacionales;
3. Fundaciones Nacionales;
4. Personas Jurídicas Extranjeras;
5. Resoluciones Judiciales;
6. Balances y Estados Financieros;
7. Libros Índices;
8. Libro de Conocimientos, sacas o devoluciones;

9. Órganos de Administración y otros documentos que acrediten la representación legal de las entidades;

10. Nómina de miembros;

11. Los que la Ley y otras Leyes Especiales exijan, o cualesquiera otros adicionales que se juzguen convenientes.

Art. 18.- Los Registros no se sacarán de la oficina, todas las diligencias que se deban practicar por autoridades y por particulares y que exijan la presentación o consulta de los mismos se realizarán en la misma oficina a presencia y bajo la responsabilidad de un empleado del Registro.

Art. 19.- Cuando los registro se llevaren mediante Libros deberán ser debidamente legalizados con una razón que indique el objeto del Libro, el número de páginas de que se compone, el lugar y fecha de autorización, la cual será firmada y sellada por el Director General del Registro. Cada página deberá enumerarse y sellarse con el sello de la oficina.

Art. 20.- Cuando se siguiese el sistema de fotocopia los libros del Registro se formarán con las copias fotostáticas de los documentos sujetos a inscripción. Se seguirá un orden correlativo en la numeración de los libros y de las inscripciones. Estos libros constarán de quinientas páginas; pero cuando el último documento que se fotocopie sobrepasare esta cifra, se hará uso de las páginas necesarias para completar la última inscripción. Cada página deberá numerarse y sellarse con el sello de la oficina.

Art. 21.- Los libros una vez terminados, serán cerrados después de la última inscripción, con una razón sellada y firmada por el Director General, en que exprese, lugar, hora y fecha de cierre; número de páginas de que consta y el número de instrumentos inscritos. El Director General se cerciorará de que el Libro terminado se llevó correctamente y cuando advirtiere un error será subsanado y si no fuere posible lo hará constar en la razón de cierre.

Art. 22.- Los índices del Registro se llevarán por el sistema de tarjetas o por cualquier otro que la técnica indique, de manera que permita obtener con celeridad los datos referentes al nombre del interesado, a los asientos, al número que le corresponda, al libro y folio en que aparece la inscripción y la fecha de la misma.

Art. 23.- Los documentos presentados se confrontarán minuciosamente con los antecedentes inscritos a fin de cerciorarse de la existencia del acto o contrato que sirve de antecedente y de las personas que han intervenido en él.

Art. 24.- En el Registro, previa autorización del Ministerio del Interior, podrán adoptarse en cualquier tiempo nuevos sistemas de registro tendientes a maximizar y mejorar la calidad y eficiencia del servicio.

CAPITULO XII

CONTROL CONTABLE

Art. 25.- Las Asociaciones y las Fundaciones, así como las personas Jurídicas Extranjeras de conformidad al Art. 40 de la Ley, están 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 el Registro, debiendo conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

Si alguna de las Personas Jurídicas mencionadas en el inciso anterior desea establecer un sistema distinto de alguno de los generalmente aceptados, cambiar o modificar su sistema de contabilidad ya autorizado deberá solicitarlo al Registro, el que autorizará el cambio o modificación, previo informe favorable de la Dirección General de Impuestos Internos y para el siguiente ejercicio. Si el cambio o modificación no afecta los resultados finales del giro de la entidad, podrá hacerse en el mismo ejercicio contable, lo cual debe ser avalado también por la Dirección General últimamente citada.

Dichas Entidades deberán tener un Catálogo de Cuentas y un Manual de Aplicación que expliquen su sistema de contabilidad, pudiendo hacer las modificaciones que estimen convenientes, cumpliendo con lo expuesto en el inciso anterior y llevando los registros contable especificados por la Ley, los exigidos por la técnico contable y necesidades propias de la Entidad siempre que llenen los requisitos establecidos por la Ley.

Art. 26.- Las entidades deberán llevar la contabilidad de conformidad al Art. 40 de la Ley, en la cual deberán establecerse normas específicas de aplicación en lo referente a:

- a) Catálogo de Cuentas y Manual de Aplicación;
- b) Uso de determinadas cuentas, subcuentas o rubros de agrupación;

c) Balance y otros estados financieros que deban presentarse al Registro;

d) Los demás aspectos contables.

Art. 27.- Las Asociaciones y las Fundaciones están obligadas a enviar al Registro, dentro de los dos meses siguientes al cierre de su ejercicio económico el Balance General y Estados Financieros debidamente dictaminados por Auditor para efectos de inscripción.

Art. 28.- Las Personas Jurídicas Extranjeras legalmente autorizadas para operar en el país, enviarán al Registro, para su inscripción, los documentos correspondientes a sus operaciones en el país referidas en el artículo anterior y en el plazo que establece dicho artículo.

Art. 29.- En caso de advertirse irregularidades o a solicitud de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda o la Corte de Cuentas de la República en su caso, el Director General del Registro remitirá una certificación literal de los asientos de inscripción de todo Balance General, Estados Financieros y todos aquellos documentos relativos a la situación financiera de las Personas Jurídicas de Derecho Privado sin Fines de Lucro, a que se refiere la Ley.

CAPITULO XIII

PROCEDIMIENTO PARA IMPONER SANCIONES

Art. 30.- Siempre que el Registro imponga sanciones a las entidades sujetas a la Ley, de conformidad con ésta, deberá oír primeramente a aquélla que se pretenda sancionar por medio de sus representantes, a fin de que pueda justificar su actuación y comprobar sus alegaciones de descargo. El término de la audiencia será de ocho días, lapso durante el cual los interesados podrán formular las alegaciones y presentar las pruebas que juzguen convenientes.

Para la imposición de sanciones se tendrá en cuenta la gravedad de la infracción y su reiteración. Ejecutoriada la resolución por la que se impone la sanción se hará efectiva de conformidad a lo establecido en el Art. 85 de la Ley y en caso de que el infractor no realizare el pago de la multa en el plazo establecido para tal efecto se hará por la vía judicial de acuerdo al Art. 86 de la Ley.

Art. 31.- La notificación de la resolución a los infractores se hará personalmente en la dirección de la entidad que aparezca en el Registro, por el notificador. Si no se les encontrare, se les dejará esquila con una persona mayor de edad, del personal administrativo de la entidad. Si dichas personas se negaren a recibirla, se dejará la esquila en la puerta de la sede.

La persona a quien se entregue la esquila firmará su recibo si quisiere o pudiere. El encargado de practicar la diligencia hará constar la forma en que se llevó a cabo la notificación, pena de nulidad.

CAPITULO XIV

DISPOSICIONES FINALES

Art. 32.- Las Asociaciones y Fundaciones cuya Personalidad Jurídica fue otorgada de conformidad con el Código Civil serán inscritas de pleno derecho en el Registro, sin perjuicio de la obligación de reformar y armonizar sus Estatutos de conformidad al Art. 97 de la Ley y al Decreto Legislativo N° 35 de fecha 26 de junio de 1997, publicado en el Diario Oficial N° 138, Tomo N° 336 del día 25 de julio de ese mismo año.

Art. 33.- Las Asociaciones y Fundaciones que a la fecha de haber entrado en vigencia la Ley tengan en trámite solicitud de concesión de Personalidad Jurídica se les concederá ésta, una vez hayan cumplido con los requisitos exigidos, sin perjuicio de la obligación de reformar y armonizar sus Estatutos de conformidad al Art. 97 de la Ley y al Decreto Legislativo N° 35 de fecha 26 de junio de 1997, publicado en el Diario Oficial N° 138, Tomo N° 336 del día 25 de julio de ese mismo año.

Art. 34.- En el caso de todas aquellas entidades que a la fecha de entrar en vigencia la Ley tengan pendientes solicitudes de modificación de estatutos, éstos se aprobarán en la forma establecida en el Art. 65 de la Ley, sin perjuicio de la obligación de reformar y armonizar los Estatutos de conformidad al Art. 97 de la Ley y al Decreto Legislativo N° 35 de fecha 26 de junio de 1997,, publicado en el Diario Oficial N° 138, Tomo N° 336 del día 25 de Julio de ese mismo año. En todos los demás casos se devolverán dichas solicitudes a efecto de que se adecúen a la Ley.

Art. 35.- Lo que no esté especialmente previsto en este Reglamento podrá suplirse por medio de instructivos emitidos por el Ministerio del Interior a propuesta del Director General del Registro, en asuntos que no sean de trascendencia para efectos de la ley.

Art. 36.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su Publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los dieciocho días del mes de agosto de mil novecientos noventa y siete.

ARMANDO CALDERÓN SOL,

Presidente de la República.

MARIO ACOSTA OERTEL,

Ministro del Interior

D.E. Nº 78, del 18 de agosto de 1997, publicado en el D.O. Nº 153, Tomo 336, del 21 de agosto de 1997.

4.- MISION Y VISION

MISION.

"Somos una Iglesia Cristiana cuya finalidad es la provisión de servicios para el bienestar espiritual a personas con necesidad espiritual de El Salvador, que sea reconocida por la eficiente gestión de sus recursos, brindándolos con calidad y calidez, a fin de hacer visible, aquí y ahora la presencia del Reino de Dios en términos de vida, paz, justicia y amor."

VISION.

"Ser una iglesia especializada en brindar servicios para el bienestar espiritual a las personas con necesidad espiritual, reconocida a nivel nacional por sus principios y valores de Reino de Dios, su personal con excelencia en la impartición de Evangelio."

5.- VALORES

Calidez: Disponemos de la calidad humana en el trato al miembros, reflejados en la conducta y actitud del personal al prestar los servicios.

Competencia: Mantenemos la actitud, idoneidad y capacidad para ejercer el servicio con eficiencia y eficacia.

Compromiso: Estamos identificados con el quehacer de la Iglesia y concientizados que trabajamos para el Reino de Dios aquí en la Tierra.

Confidencialidad: Somos reservados en el uso de la información de la iglesia.

Equidad: Garantizamos a toda persona igualdad en la prestación de los servicios, así como la biblia dice en Hechos 10:34 “Dios no hace acepción de personas”.

Responsabilidad: Actuamos con el sentido de los deberes y obligaciones que nos compete dentro de la Institución.

Transparencia: Nuestras acciones son realizadas con honorabilidad, de tal manera que nos permite la confianza en nuestras operaciones y la disponibilidad para ser objetos de evaluación.

Unidad: Estamos comprometidos a trabajar en equipo para brindar una atención de calidad.

6.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

- a) Asamblea General
- b) Junta directiva
- c) Pastor general (Gerente Eclesial)
 - a. Coordinación de Diáconos

- b. Ministerio de Alabanza
- c. Ministerio Iglesia Infantil (Iglekids)
- d. Ministerio de células.
- e. Ministerios de Oficios Sagrados
- f. Retiros Espirituales
- g. Ministerios de Parejas.
- h. Ministerios de Discipulados

d) Gerente Administrativo

- a. Departamento Administrativo y de personal.
- b. Departamento de Mantenimiento y bodega
- c. Departamento de cómputo
- d. Contabilidad
- e. Ventas y cafetín.

7.- ORGANIGRAMA.

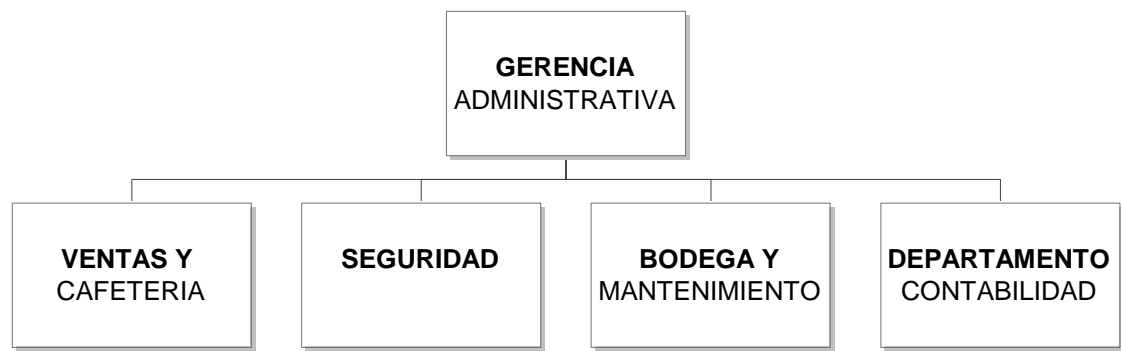
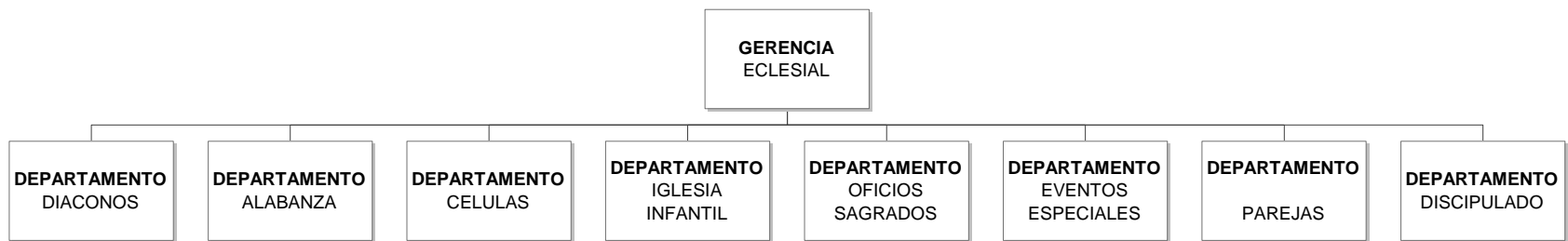
**ASAMBLEA
GENERAL**

**JUNTA
DIRECTIVA**

**PASTOR
GENERAL**

**GERENCIA
ADMINISTRATIVA**

**GERENCIA
ECLESIAL**



8.- LEGALIZACIÓN DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

El Gobierno de El Salvador pide requisitos legales para que una congregación pueda ser constituida como una iglesia y tener todo el derecho y obligación legal. La iglesia Ministerios Betania San Salvador ya cuenta con su personería Jurídica y por lo tanto esta legalmente constituida. **(Ver anexo 11)**

Este manual fue aprobado por la dirección de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, en el año 2016.

3.4.3.- MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES.



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

“Por tanto id y haced discípulos...”

CONTENIDO

1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO DEL MANUAL.....	1
0.0 ASAMBLEA GENERAL.....	2
1.0 MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA.....	2
1.1.- PASTOR GENERAL (GERENTE GENERAL).....	4
1.1.7 SECRETARIA PASTORAL.....	6
1.1.1 GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL.....	8
1.1.2 ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL.....	9
1.1.3 RECEPCIONISTA CODIGO MIBESS-5.....	10
1.1.4 PILOTO-MENSAJERO.....	11
1.1.5 BODEGUERO.....	12
1.1.6 VENTAS DE PRODUCTOS.....	14
1.1.3 COORDINADOR DE MANTENIMIENTO.....	17
1.2.2 ELECTRICISTA-CARPINTERO.....	21
1.2.3 ALBAÑIL-PLOMERO.....	23
1...1.4.- ENCARGADO DE CÓMPUTO.....	25
2.- GERENCIA ECLESIASTICA.....	29
2.1.1.- COORDINADOR DE MATRIMONIOS.....	30
2.1.2 SECRETARIA DE MATRIMONIOS.....	31
2.1.3.- COORDINADOR EVENTOS ECLESIALES.....	34
2.1.4.- SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE EVENTOS ECLESIALES.....	36
2.1.5.- COORDINADOR DE ALABANZA.....	38
2.1.5.- ASISTENTE ENCARGADO DE VIDEO.....	41
2.1.6.- COORDINADOR DE DISCIPULADOS.....	43
2.1.7.- SECRETARIA DE DISCIPULADOS.....	47
2.1.8.- COORDINADOR DE IGLESIA INFANTIL (IGLEKIDS).....	50
2.1.9.- ASISTENTE DE COORDINACIÓN DE NIÑOS.....	52
2.1.9.- COORDINADOR DE DIACONOS.....	55
2.1.10.- COORDINADOR DE CÉLULAS.....	57

1.- INTRODUCCIÓN

El manual de Puestos y Funciones constituye un instrumento de apoyo al proceso de modernización organizacional de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, al proporcionar información sobre las atribuciones, objetivos y funciones que realizan cada uno de los órganos administrativos que la integran.

De esta manera se pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- Precisar las funciones que deben realizar las unidades administrativas
- Servir de guía y orientación respecto a la estructura y funcionamiento de la entidad.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar la información necesaria a las áreas que conforman la Iglesia Ministerios Betania San Salvador con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de la unidad administrativa.

0.0 ASAMBLEA GENERAL (Ver Anexo 22)

La Asamblea General, debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Iglesia y esta integrada por la totalidad de los miembros Activos y Fundadores. Se reúne ordinariamente una vez al año y extraordinariamente cuando fuere convocada por la Junta Directiva. Las resoluciones las toma la Asamblea General por mayoría absoluta de votos, excepto en los casos especiales en que se requiera una mayoría diferente.

Son atribuciones de la Asamblea General:

- Elegir, Sustituir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva.
- Aprobar, reformar o derogar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Iglesia.
- Aprobar y/o modificar los planes, programas o presupuesto anual de la Iglesia.
- Aprobar o desaprobar la Memoria Anual de Labores de la Iglesia, presentada por la Junta Directiva.
- Fijar las cuotas mensuales y contribuciones eventuales de los miembros.
- Decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes inmuebles pertenecientes a la Iglesia.

1.0 MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA

CODIGO MIBESS-1

A. IDENTIFICACIÓN

- Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- Departamento:** No Aplica
- Jefe inmediato superior:** No Aplica
- Subalternos:** Pastor General (Gerente General), Asistente de Gerencia, Secretaria de Personal y todo el personal administrativo y de servicios.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar, dirigir y controlar las funciones de la Iglesia en general, velar por el buen uso, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones y bienes de la institución.

.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Iglesia.
 - Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la Iglesia.
 - Elaborar la Memoria Anual de Labores de Iglesia.
 - Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Iglesia e informar a la Asamblea General.
 - Velar por el cumplimiento de los Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y de la misma Junta Directiva.
 - Nombrar de entre los Miembros de la Iglesia los Comités o Comisiones que consideren necesarios para el cumplimiento de los fines de la Iglesia.
 - Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General.
 - Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevos miembros y proponerlos a la Asamblea General.
 - Resolver todos los asuntos que no sean competencia de la Asamblea General.
- a. Relaciones de trabajo:** se relaciona con el pastor general, cuerpo de ancianos, gerente financiero, coordinadores de departamento y personal en general.
- b. Autoridad:** tiene la autoridad de autorizar uso de salones, trabajos de mantenimiento de instalaciones y vehículos, selección y contratación de personal, compras de insumos para la bodega general, control y supervisión del personal administrativo y de servicios.
- c. Responsabilidades:** es responsable del personal, instalaciones, vehículos y servicios que presta la institución.
- d. Condiciones del puesto:** -

D. REQUISITOS MÍNIMOS

- a. Grado académico:** No Necesario
- b. Experiencia:** que haya sido miembro mínimo 2 años en la Iglesia.
- c. Otras especificaciones:** -

1.1.- PASTOR GENERAL (GERENTE GENERAL)

CODIGO MIBESS-2

C. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Gerencia General
- c. **Jefe inmediato superior:** Junta Directiva
- d. **Subalternos:** Gerente Administrativo, Gerente Eclesial y todo el personal administrativo y de servicios.

D. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar, dirigir y controlar las funciones de la Iglesia en General Departamento Administrativo, coordinar al personal, velar por el buen uso, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones y bienes de la institución, instruir en la proclamación del evangelio a todos los ministerios y coordinarlos.

.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Ordenar.
- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.
- Visitación
- Predicar en los Servicios que la Iglesia tiene.
- Suple las necesidades del pueblo, tanto espirituales, anímicas y en alguna medida las físicas. Guiar espiritualmente al pueblo, a través de la Palabra de Dios, conforme a la Sana Doctrina establecida.

- Velar por la sana doctrina, unidad espiritual y lealtad de su congregación a los Estatutos de Fe, por consiguiente, deberá conocerlos y aplicarlos correctamente.
 - Protege con amor y autoridad a la congregación de los cristianos. Es responsable de la formación de nuevos líderes.
 - Impulsa e implementa el plan general de MCNP en su iglesia local, por medio de un plan operativo local.
 - Elaborar un reporte ministerial trimestralmente (De acuerdo a formato establecido).
 - Mantener un vínculo de comunicación periódicamente con el Junta Directiva.
 - Mantener unidad en el orden y forma del culto, así como el respeto de los horarios anunciados. Ejecutar actividad administrativas y financieras de la iglesia, con transparencia y rendimiento de cuentas.
- e. Relaciones de trabajo:** cuerpo de ancianos (Diáconos), gerente financiero, coordinadores de departamento y personal en general.
- f. Autoridad:** tiene la autoridad de autorizar uso de salones, trabajos de mantenimiento de instalaciones y vehículos, selección y contratación de personal, compras de insumos para la bodega general, control y supervisión del personal administrativo y de servicios.
- g. Responsabilidades:** es responsable del personal, instalaciones, vehículos y servicios que presta la institución.
- h. Condiciones del puesto:**
- **Entorno Físico:** oficina privada.

E. REQUISITOS MÍNIMOS

- a. Grado académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Lic. En Teología.
- b. Experiencia:** De 2 años como Pastor Asociado.
- c. Otras especificaciones:** Utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excel, Power Point, MS Access.

1.1.1 GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL

CODIGO MIBESS-3

E. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Gerencia Administrativa
- c. **Jefe inmediato superior:** Pastor General
- d. **Subalternos:** Asistente de Gerencia, Secretaria de Personal y todo el personal administrativo y de servicios.

F. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento Administrativo, coordinar al personal, velar por el buen uso, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones y bienes de la institución.

.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Supervisión y control de membresías de la iglesia.
- Dirigir y coordinar el uso de vehículos de la iglesia.
- Revisar y autorizar memos, cartas y notas.
- Administrar el uso de salones para actividades de los departamentos de la iglesia.
- Revisar reportes de horas extras, vigilante, conserjes y mensajero.
- Revisar y autorizar liquidación de caja chica.
- Programar trabajos de mantenimiento de instalaciones de la iglesia.
- Registrar y controlar trabajos de mantenimiento de vehículos.
- Planificar, coordinar y apoyar actividades especiales como retiros, seminarios, convenciones, etc., que se realicen en la iglesia.
- Entrevistar aspirantes a puestos de trabajo del área administrativa.
- Seleccionar aspirantes a puestos de trabajo del área administrativa.
- Planificar y supervisar cursos de capacitación del recurso humano.
- Autorizar horas extras.
- Dirigir y Coordinar al personal de servicios de la iglesia.

- Dirigir y Coordinar el servicio de seguridad de la iglesia.
 - Organizar al personal administrativo para apoyar actividades especiales de la iglesia.
 - Supervisar entradas y salidas del personal que labora en la iglesia.
 - Integrar y supervisar el recurso humano que labora en la iglesia.
 - Contratar al personal.
- i. **Relaciones de trabajo:** se relaciona con el pastor general, cuerpo de ancianos, gerente general, gerente financiero, coordinadores de departamento y personal en general.
- j. **Autoridad:** tiene la autoridad de autorizar uso de salones, trabajos de mantenimiento de instalaciones y vehículos, selección y contratación de personal, compras de insumos para la bodega general, control y supervisión del personal administrativo y de servicios.
- k. **Responsabilidades:** es responsable del personal, instalaciones, vehículos y servicios que presta la institución.
- l. **Condiciones del puesto:**
- **Entorno Físico:** oficina privada.
 - **Condiciones ambientales:** ventilación deficiente y valor excesivo.
 - **Salud y seguridad:** no aplica f. **Esfuerzo del puesto:**
 - **Posición:** sentado.
 - **Intensidad:** atención visual y manual prolongada, posiciones incómodas
 - **Mental:** elaborar planificación, reportes, programas de trabajo, presupuestos, redactar informes y control de mantenimiento vehículos e instalaciones.
 - **Emocional:** contacto con público en general, con miembros de la iglesia, supervisión estrecha, fechas de entrega bajo presión trabajar solo, programas de actividad irregulares

F. REQUISITOS MÍNIMOS

- a. **Grado académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Licenciatura en administración de empresas o carrera afín con estudios de post grado en administración de recursos humanos o en gerencia de preferencia.
- b. **Experiencia:** De 2 años como Gerente Administrativo o Jefe de Recursos Humanos.
- c. **Otras especificaciones:** Utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excel, Power Point, MS Access.

1.1.2 ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL

CODIGO MIBESS-4

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Gerencia Administrativa
- c. **Jefe inmediato superior:** Gerente Administrativo
- d. **Subalternos:** Conserjes y Pilotos.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Asistir al Gerente Administrativo en todas las actividades secretariales

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Atender llamadas telefónicas de la gerencia administrativa y tomar mensajes.
- Archivar correspondencia recibida y enviada de todos los departamentos.
- Archivar papelería del personal en sus respectivos expedientes.
- Coordinar el uso de vehículos.
- Redactar el informe mensual de gasto de combustible en los vehículos de la iglesia.

- Administrar la caja chica del mantenimiento de instalaciones.
 - Administrar la caja chica del mantenimiento de vehículos
 - Redactar liquidaciones de cajas chicas.
 - Redactar notas, memos, cartas para los distintos departamentos de la iglesia o para empresas.
 - Redactar constancias de trabajo del personal de la iglesia.
 - Controlar el reporte de agentes de seguridad de entrada y salida del personal.
 - Controlar el informe de salida de equipo de la iglesia.
 - Coordinar al personal de servicios para apoyar a los distintos departamentos de la iglesia.
 - Almacenar las copias de llaves de las distintas instalaciones de la iglesia y proporcionarlas cuando se requieran.
 - Emitir los vales de combustible de vehículos de la iglesia.
 - Revisar solicitud de papelería y útiles de oficina proveniente de la Bodega general.
 - Apoyar a la recepcionista en los turnos respectivos.
 - Coordinar algunos servicios de mensajería.
 - Apoyar las actividades especiales de la iglesia.
 - Planificar, coordinar y comunicar las vacaciones del recurso humano de la iglesia.
 - Emitir certificados de trabajo para el personal de la iglesia.
 - Atender al público en general que requiere servicios varios.
 - Atender proveedores de servicios y/o insumos de la iglesia.
- a. Relaciones de trabajo:** se relaciona con el Gerente Administrativo, Secretaria de Personal, Conserjes, Jefe de Mantenimiento, Bodeguero, Coordinadores y Secretarías de Departamentos.
- b. Autoridad:** no aplica al puesto.
- c. Responsabilidades:** es responsable del manejo adecuado que se le de a la documentación de la Gerencia Administrativa.
- d. Condiciones del puesto:**
- i. **Entorno Físico:** oficina privada.
 - ii. **Condiciones ambientales:** ventilación adecuada.

e. Esfuerzo del puesto:

- i. **Posición:** sentado.
- ii. **Intensidad:** atención visual y manual prolongada, posiciones incómodas.
- iii. **Mental:** elaborar reportes, presupuestos, redactar informes y liquidaciones de caja chica.
- iv. **Emocional:** contacto con público en general, con miembros de la iglesia, fechas de entrega bajo presión.

1.1.3 RECEPCIONISTA CODIGO MIBESS-5

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Gerencia Administrativa
- c. **Jefe inmediato superior:** Gerente Administrativo
- d. **Subalternos:** Mensajero.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Atender la planta telefónica de la institución y brindar el servicio de llamadas externas a los departamentos que no tienen una línea directa hacia el exterior así como coordinar el servicio de mensajería y correspondencia.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

a. Atribuciones

Atender diariamente las llamadas telefónicas a la planta de la iglesia.

Brindar el servicio de llamadas telefónicas a aquellos

Atender al público en general que se acerca a la iglesia

Programar los turnos extraordinarios de atención de la planta telefónica en los horarios de almuerzo.

Recibir y entregar la correspondencia que ingresa a la iglesia.

Coordinar el servicio de mensajería de la iglesia.

Recordar a los miembros del staff de la iglesia sus privilegios en los servicios generales de la iglesia.

Apoyar al departamento administrativo cuando sea necesario.

Localizar por medio de la planta telefónica la ubicación de una persona cuando se requiere.

Conectar y desconectar el aparato de la planta telefónica diariamente

b. Relaciones de trabajo: se relaciona con la Secretaria Pastoral, Cuerpo de Diáconos, Pastor General, Gerente Administrativo, Mensajero y con todo el personal administrativo y de servicios.

c. Autoridad: no aplica al puesto.

d. Responsabilidades: es responsable de efectuar la comunicación hacia el exterior de aquellos departamentos que la soliciten que no tienen una línea directa, uso y mantenimiento de la planta telefónica y de brindar a todos los departamentos que lo soliciten el servicio de mensajería por medio de los mensajeros.

e. Condiciones del puesto:

i. **Entorno Físico:** área modular.

ii. **Condiciones ambientales:** ventilación adecuada.

iii. **Salud y seguridad:** no aplica.

f. Esfuerzo del puesto:

- i. **Posición:** sentado.
- ii. **Intensidad:** atención auditiva prolongada y posiciones incómodas.
- iii. **Mental:** elaborar planificación.
- iv. **Emocional:** contacto con público en general y miembros de la iglesia.

D. REQUISITOS MÍNIMOS

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Título a nivel medio de secretaria bilingüe.
- b. **Experiencia:** de 1 año en el área de secretaría o recepción.

Otras especificaciones: utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell, uso y manejo de plantas telefónicas.

1.1.4 PILOTO-MENSAJERO

CODIGO MIBESS-6

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Gerencia Administrativa
- c. **Jefe inmediato superior:** Recepcionista
- d. **Subalternos:** No aplica al puesto

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Brindar el servicio de mensajería interna y externa de cada departamento que lo solicite a la Recepción.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

a. Atribuciones

- Realizar los depósitos bancarios requeridos por el departamento de contabilidad.
- Cotizar precios de insumos o materiales requeridos.
- Lavar los vehículos de la iglesia y revisarlos.
- Apoyar a los departamentos que lo requieran.
- Conducir los vehículos de la iglesia y trasladar a las personas que lo requieran.
- Realizar servicio de mensajería de documentos en general de la iglesia a donde sea requerido.
- Brindar servicio de mantenimiento menor de los vehículos de la iglesia.
- Trasladar los vehículos de la iglesia a los talleres respectivos para servicios de mantenimiento o reparación

b. Relaciones de trabajo: se relaciona con Recepción, Gerencia Administrativa, Pastor General y Secretarías de Departamento.

c. Autoridad: no aplica al puesto.

d. Responsabilidades: es responsable de conducir adecuadamente los vehículos de la institución y reportar cualquier desperfecto o daño en los mismos así como brindar el servicio de mensajería requerido por cada departamento.

e. Condiciones del puesto:

- **Entorno Físico:** calle.
- **Condiciones ambientales:** ruido, polvo, calor excesivo, humedad, frío excesivo, malos olores.
- **Salud y seguridad:** problemas visuales y auditivos, golpes, dolor de espalda, riesgo de accidentes de tránsito, robos.

f. Esfuerzo del puesto:

- Posición:** de pie y manejando.
- Intensidad:** atención visual y auditiva prolongada.

- iii. **Mental:** no aplica.
- iv. **Emocional:** contacto con público en general, miembros de la iglesia, fechas de entrega bajo presión, trabajar solo, conducir un vehículo y programas de actividad irregulares

D. REQUISITOS MÍNIMOS

- f. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico diploma de sexto primaria.
- g. **Experiencia:** de 2 años como piloto de moto y automóvil
- h. **Otras especificaciones:** poseer licencia de conducir profesional para vehículo o licencia de conducir motocicleta así como tener un amplio conocimiento de la ciudad capital

1.1.5 BODEGUERO

CODIGO MIBESS-7

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Bodega
- c. **Jefe inmediato superior:** Gerente Administrativo
- d. **Subalternos:** No aplica al puesto

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Atención al personal que solicite insumos o productos a la bodega general, mantener al día el cardex de productos, llevar un control de inventarios, sacar fotocopias y realizar los pedidos de insumos y productos a los proveedores.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

a. Atribuciones

- Limpiar y ordenar el área de trabajo.
- Limpiar y preparar fotocopidora diariamente.
- Atender proveedores de insumos y materiales de la iglesia.
- Operar el kardex actualizando los ingresos y egresos de materiales e insumos de la bodega.
- Completar requisiciones de materiales e insumos que presenta cada departamento.
- Despachar los artículos requeridos en las requisiciones.
- Fotocopiar documentos, libros, estudios y cualquier material requerido y autorizado por cada encargado de departamento.
- Reportar daños en la fotocopidora.
- Supervisar el mantenimiento de la fotocopidora.
- Redactar reporte de movimientos de bodega a la Gerencia Administrativa.
- Solicitar al departamento de compras la adquisición de artículos o insumos que lleguen al nivel de reorden en el inventario.
- Controlar el inventario de la bodega general.
- Redactar reporte mensual de movimiento de fotocopias por departamento.
- Acomodar los materiales o insumos que ingresan a la bodega general.
- Acondicionar el papel para fotocopidora en una cámara especial que mantiene su nivel de humedad para evitar problemas de atasco en la fotocopidora.
- Realizar los pedidos de insumos y productos a los proveedores.

b. Relaciones de trabajo: se relaciona con Gerencia Administrativa, Pastor General y Secretarías de Departamento, Conserje o personal autorizado para retirar productos o insumos de la bodega.

c. Autoridad: no aplica al puesto.

d. Responsabilidades: es responsable del inventario de la bodega general, de dar el servicio de proveeduría a los distintos departamentos que solicitan insumos o productos de la bodega para poder realizar sus labores, dar el servicio de fotocopiado de documentos para uso interno de la

institución y realizar los pedidos de los insumos y productos cuando lleguen a sus niveles mínimos de existencias.

e. Condiciones del puesto:

- i. **Entorno Físico:** bodega.
- ii. **Condiciones ambientales:** polvo y humedad.
- iii. **Salud y seguridad:** en buenas condiciones.

f. Esfuerzo del puesto:

- i. **Posición:** de pie.
- ii. **Intensidad:** levantar objetos pesados, transportar objetos pesados y atención manual prolongada.
- iii. **Mental:** elaborar reportes, redactar informes.
- iv. **Emocional:** contacto con miembros de la iglesia, fechas de entrega bajo presión y trabajar solo.

D. REQUISITOS MÍNIMOS

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Título a nivel medio de preferencia en las carreras de Bachiller en Ciencias y Letras o Perito Contador.
- b. **Experiencia:** De 1 año en el área de bodega.
- c. **Otras especificaciones:** Utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell y MS Access

1.1.6 VENTAS DE PRODUCTOS

CODIGO MIBESS-8

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Ventas
- c. **Jefe inmediato superior:** Gerente Administrativo
- d. **Subalternos:** No aplica al puesto.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Atención al público en la venta de CD de audio y video con las grabaciones de las predicaciones, testimonios, actividades especiales y venta de material impreso de varios departamentos.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Vender material impreso, de audio y video en CD.
 - Controlar el ingreso y administración de masters de audio.
 - Redactar reporte de ventas semanal para el departamento de Contabilidad.
 - Revisar el control de calidad de las grabaciones de audio y video
 - Dar servicio de mantenimiento y limpieza de máquinas reproductoras de casetes
 - Completar los masters de las predicaciones con música.
 - Redactar listados de los masters de audio que van ingresando.
 - Escribir etiquetas para casetes de audio.
 - Elaborar etiquetas para colocarlas en el planificador anual con el nombre del predicador y el tema expuesto de cada servicio general de la iglesia
 - Instalar el puesto de venta de casetes los días domingo en el auditorium de la iglesia.
 - Redactar reporte de ventas mensual a la Gerencia Financiera.
 - Controlar el inventario de productos.
- b. **Relaciones de trabajo:** se relaciona con Departamento de Alabanza y Video, Pastor General, Gerente Administrativo y Recepcionista
 - c. **Autoridad:** no aplica al puesto.
 - d. **Responsabilidades:** es responsable de la venta de CD de audio y video, material impreso, camisas el inventario de los mismos y liquidar las ventas

en la Caja de la institución así como elaborar reportes de ventas mensuales a la Gerencia General y Administrativa.

e. Condiciones del puesto:

- i. **Entorno Físico:** oficina privada.
- ii. **Condiciones ambientales:** ventilación deficiente, ruido.
- iii. **Salud y seguridad:** dolor de manos.

f. Esfuerzo del puesto:

- i. **Posición:** de pie y sentado.
- ii. **Intensidad:** levantar objetos pesados, transportar objetos pesados y posiciones incómodas.
- iii. **Mental:** elaborar reportes y cuadros matemáticos.
- iv. **Emocional:** contacto con público en general y miembros de la iglesia, fechas de entrega bajo presión.

D. REQUISITOS MÍNIMOS

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Título a nivel medio de preferencia en las carreras de Secretaria Comercial o Contaduría.
- b. **Experiencia:** De 1 año en el área de secretaría o contabilidad.
- c. **Otras especificaciones:** Utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, y Excell,

1.1.7 SECRETARIA PASTORAL

CODIGO MIBESS-9

A. IDENTIFICACIÓN

- e. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- f. **Departamento:** Gerencia Administrativa
- g. **Jefe inmediato superior:** Pastor General
- h. **Subalternos:** no aplica al puesto.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Asistir al Pastor General en todas las actividades secretariales relacionadas con el personal y membresías de la institución.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Tramitar solicitudes de membresía de las personas que lo soliciten.
- Tramitar cartas de recomendación para miembros de la iglesia que lo soliciten.
- Fotografiar personas para llenar o actualizar su membresía a la iglesia.
- Redactar el reporte semanal de tarjetas de entrada y salida de empleados.
- Revisar diariamente las tarjetas de entrada y salida de empleados.
- Archivar papelería y correspondencia diaria.
- Atender a las personas que soliciten información sobre membresías, formularios de colegios y/o empresas que lo soliciten.
- Redactar cartas de traslado para miembros que lo soliciten.
- Administrar el uso de los salones de la iglesia para los departamentos que los soliciten.
- Apoyar en tareas extraordinarias cuando sea necesario.
- Recibir formularios de bautismos semanalmente.
- Redactar un informe de las personas recién convertidas en todas las actividades semanales de la iglesia.

- Redactar semanalmente el cuadro de actividades a realizar por los diferentes departamentos de la iglesia para la Gerencia Administrativa y para el departamento de servicios.
- Ingresar al software de membresías los datos de los nuevos miembros de la iglesia.
- Archivar los expedientes de personas que se trasladan de la iglesia.
- Elaborar las tarjetas de entrada y salida del personal de la iglesia mensualmente.
 - a. **Relaciones de trabajo:** se relaciona con el Pastor General, Gerente Administrativo, Asistente de Gerencia Administrativa, Conserje, Jefe de Mantenimiento, Bodeguero, Coordinadores y Secretarias de Departamentos.
 - b. **Autoridad:** no aplica al puesto.
 - c. **Responsabilidades:** es responsable del manejo adecuado que se le da a la documentación del personal, expedientes, membresía de la institución y uso de las instalaciones.

D. REQUISITOS MÍNIMOS

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Título a nivel medio de secretaria comercial.
- b. **Experiencia:** de 1 año en el área secretarial.
- c. **Otras especificaciones:** utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell, Power Point, MS Access o manejo de bases de datos.

2.1.1 COORDINADOR DE MANTENIMIENTO

CODIGO MIBESS-10

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia de Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Mantenimiento
- c. **Jefe inmediato superior:** Gerente Administrativo
- d. **Subalternos:** Asistente de mantenimiento y Albañil

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar las labores de mantenimiento de las instalaciones de la institución y velar por el desempeño adecuado del departamento y del personal a su cargo.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Organizar y supervisar trabajos de mantenimiento de instalaciones.
- Supervisar el sistema de agua potable.
- Supervisar el sistema de drenajes y servicios sanitarios.
- Cotizar y comprar accesorios y materiales necesarios para mantenimiento de instalaciones.
- Presupuestar trabajos de mantenimiento.
- Supervisar mantenimiento de vehículos.
- Supervisar niveles de fosas sépticas.
- Supervisar niveles de agua en tanques de almacenamiento.
- Supervisar el mantenimiento de las bombas de agua.
- Supervisar instalaciones eléctricas.
- Supervisar trabajos de remodelación de instalaciones.
- Supervisar trabajos de construcción de nuevas instalaciones.
- Organizar el montaje de instalaciones utilizadas para actividades especiales.
- Supervisar trabajos de mantenimiento, remodelación y reparación de instalaciones de la casa pastoral.

- a. **Relaciones de trabajo:** se relaciona con Conserje, Gerencia Administrativa, Asistente de Gerencia Administrativa, Asistente de Mantenimiento, Albañil y Bodeguero.
- b. **Autoridad:** tiene autoridad para dirigir los trabajos de mantenimiento, remodelaciones y construcciones nuevas que se realicen en la institución bajo.
- c. **Responsabilidades:** es responsable de mantener en buen estado todas las instalaciones de la institución y el desempeño adecuado de las labores de mantenimiento por parte del personal a su cargo.
- d. **Condiciones del puesto:**
 - i. **Entorno Físico:** oficina privada y calle.
 - ii. **Condiciones ambientales:** ventilación deficiente.
 - iii. **Salud y seguridad** riesgo de accidentes de tránsito, robos.
- e. **Esfuerzo del puesto:**
 - i. **Posición:** caminando y manejando.
 - ii. **Intensidad:** manejar largas distancias.
 - iii. **Mental:** elaborar programas de trabajo y presupuestos.
 - iv. **Emocional:** conducir un vehículo y programas de actividad irregulares.

D. REQUISITOS MÍNIMOS

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio con estudios técnicos en algún oficio como mantenimiento industrial, plomería, electricidad, construcción, etc.
- b. **Experiencia:** de 1 año en el área de mantenimiento con personal a cargo.

Otras especificaciones: utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell y MS Project

1.2.2 ELECTRICISTA-CARPINTERO

CODIGO MIBESS-10

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Mantenimiento
- c. **Jefe inmediato superior:** Coordinador de Mantenimiento
- d. **Subalternos:** No aplica al puesto

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Desempeñar labores de reparación y mantenimiento en las áreas de electricidad, carpintería y herrería.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

a. Atribuciones

- Realizar trabajos de mantenimiento de instalaciones eléctricas.
- Diseñar e implementar instalaciones eléctricas nuevas.
- Reparar mobiliario de madera de los distintos departamentos.
- Construir muebles nuevos de madera para los distintos departamentos.
- Remodelar instalaciones de madera.
- Realizar instalaciones nuevas en madera.
- Conectar instalaciones eléctricas temporales para actividades especiales.
- Realizar trabajos de soldadura en general.
- Revisar quincenalmente y mantener en buen estado de funcionamiento la planta eléctrica

Relaciones de trabajo: se relaciona con Coordinador de Mantenimiento, Gerencia Administrativa, Asistente de Gerencia Administrativa y Bodeguero.

- c. **Autoridad:** no aplica al puesto.
- d. **Responsabilidades:** es responsable de mantener en buen estado todas las instalaciones en las áreas de electricidad, carpintería y herrería así como realizar instalaciones nuevas, remodelaciones y trabajos nuevos
- e. **Condiciones del puesto:**
 - i. **Entorno Físico:** taller y todas las instalaciones.
 - ii. **Condiciones ambientales:** polvo, calor excesivo, humedad.
 - iii. **Salud y seguridad:** golpes, peligros eléctricos.
- f. **Esfuerzo del puesto:**
 - i. **Posición:** de pie.
 - ii. **Intensidad:** levantar y transportar objetos pesados.
 - iii. **Mental:** elaborar planificación, programas de trabajo y presupuestos.

Emocional: trabajar solo.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma de tercero básico con estudios técnicos en algún oficio como mantenimiento industrial, plomería, electricidad, carpintería, herrería,
- b. **Experiencia:** de 1 año en el área de mantenimiento
- c. **Otras especificaciones**

1.2.3 ALBAÑIL-PLOMERO

CODIGO MIBESS-11

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Mantenimiento
- c. **Jefe inmediato superior:** Coordinador de Mantenimiento
- d. **Subalternos:** No aplica al puesto

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Desempeñar labores de reparación y mantenimiento en las áreas de albañilería, pintura y plomería.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

a. Atribuciones

- Reparar instalaciones.
- Construir nuevas instalaciones.
- Realizar trabajos de pintura en general de las instalaciones.
- Realizar reparaciones en instalaciones de plomería.
- Realizar nuevas instalaciones de plomería.
- Remodelar instalaciones.
- Apoyar en el montaje y desmontaje de instalaciones temporales para actividades especiales de la iglesia

b. Relaciones de trabajo: se relaciona con Coordinador de Mantenimiento, Gerencia Administrativa, Asistente de Gerencia Administrativa y Bodeguero.

c. Autoridad: No aplica al puesto.

d. Responsabilidades: es responsable de mantener en buen estado todas las instalaciones en las áreas albañilería, pintura y plomería así como realizar remodelaciones y trabajos nuevos

e. Condiciones del puesto:

- i. **Entorno Físico:** en todas las instalaciones.
- ii. **Condiciones ambientales:** ruido, polvo, malos olores.
- iii. **Salud y seguridad:** problemas visuales y auditivos, golpes, cortadas.

f. Esfuerzo del puesto:

- i. **Posición:** de pie.
- ii. **Intensidad:** levantar y transportar objetos pesados.
- iii. **Mental:** no aplica.
- iv. **Emocional:** fechas de entrega bajo presión, programas de actividad irregulares.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

a. Grado Académico: la persona que ocupe el puesto deberá saber leer y escribir y tener conocimientos de albañilería, plomería y pintura

b. Experiencia: De 1 año en el área de albañilería

c. Otras especificaciones: no aplica al puesto

1.2.4.- ENCARGADO DE CÓMPUTO

CODIGO MIBESS-12

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Cómputo
- c. **Jefe inmediato superior:** Gerente Administrativo
- d. **Subalternos:** no aplica al puesto.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Asesorar y brindar un soporte técnico en el uso, mantenimiento de la red de cómputo de la institución, uso y mantenimiento del equipo de cómputo, instalación y manejo de software, mantenimiento de la página Web de la institución y servicio a los diferentes departamentos de correo electrónico.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Revisar de cuenta de correo electrónico de la iglesia. Actualizar de software antivirus.
- Resolver problemas técnicos de cada departamento.
- Administrar la red de cómputo de la iglesia.
- Instalar programas de software para los departamentos que lo soliciten.
- Reparar equipo de cómputo dañado.
- Apoyar con soporte técnico a los departamentos.
- Realizar servicio de mantenimiento a los equipos de cómputo de los departamentos.
- Aplicar software antivirus a equipos de cómputo de los departamentos.
- Actualizar programas de software de la iglesia.
- Actualizar y administrar la página de Internet de la iglesia.

- b. **Relaciones de trabajo:** se relaciona con el Gerente Administrativo, Asistente encargado de compra de mobiliario y equipo, Coordinadores y Secretarías de Departamentos.

- c. **Autoridad:** no aplica al puesto.
- d. **Responsabilidades:** es responsable del manejo adecuado que se le da a la red interna, red de internet, equipo de cómputo, licencias de instalación y manejo de software y mantenimiento del equipo de cómputo.
- e. **Condiciones del puesto:**
 - i. **Entorno Físico:** oficina privada.
 - ii. **Condiciones ambientales:** ventilación deficiente, ruido y malos olores.
 - iii. **Salud y seguridad:** problemas visuales, golpes, dolor de espalda y de manos, cortadas y peligros eléctricos.
- f. **Esfuerzo del puesto:**
 - i. **Posición:** de pie, caminando y sentado.
 - ii. **Intensidad:** levantar objetos pesados, transportar objetos pesados y atención visual prolongada.
 - iii. **Mental:** elaborar cuadros estadísticos, reportes, programas de trabajo, redactar informes y elaborar presupuestos.
 - iv. **Emocional:** contacto con público en general y miembros de la iglesia, fechas de entrega bajo presión, trabajar solo, conducir un vehículo y programas de actividad irregulares.

D. REQUISITOS MÍNIMOS

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Título a nivel de Bachiller en Computación con estudios en Licenciatura en Ingeniería en Sistemas o carrera afín de preferencia.
- b. **Experiencia:** de 3 años en el área de informática.
- c. **Otras especificaciones:** conocimientos profundos de manejo de

Software (Windows en todas sus versiones, Office en todas sus versiones), Hardware, Redes, instalaciones eléctricas, electrónica básica y mantenimiento y reparación de computadoras.

1.2.5.- VENDEDOR DE TIENDA Y CAFETERÍA

CODIGO MIBESS-14

A. IDENTIFICACIÓN

- a. Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. Departamento:** Gerencia Administrativa
- c. Jefe inmediato superior:** Gerente Administrativo
- d. Subalternos:** No aplica al puesto

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Ventas de la tienda y la cafetería de la institución.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Cocinar pollo para distintos menús que se venden en la cafetería. Limpiar utensilios y maquinas de café de la cafetería.
- Cocinar frijol y salsa de tomate para distintos menús que se venden en la cafetería.
- Mantener limpia y ordenada la cocina de la cafetería.
- Apoyar a los departamentos que llegan a servir semanalmente a la cafetería.
- Reportar daños en máquinas de café o enfriadores de la cafetería. Requerir utensilios para uso de la cocina de la cafetería cuando se deterioren o extravíen.
- Administrar las llaves de la cafetería y el uso, orden y limpieza de sus instalaciones
- Vender diariamente en la tienda
- Mantener el inventario necesario de la tienda.
- Mantener limpia y ordenada la tienda.
- Reportar daños o desperfectos en el equipo de la tienda

- b. **Relaciones de trabajo:** se relaciona con coordinador del departamento de eventos especiales, y otros.
- c. **Autoridad:** No aplica al puesto.
- d. **Responsabilidades:** es responsable de las ventas en la tienda y la cafetería de la institución.
- e. **Condiciones del puesto:**
 - i. **Entorno Físico:** cocina y tienda.
 - ii. **Condiciones ambientales:** ventilación deficiente y calor excesivo.
 - iii. **Salud y seguridad:** peligros eléctricos y quemaduras.
- f. **Esfuerzo del puesto:**
 - i. **Posición:** de pie y caminando.
 - ii. **Intensidad:** posiciones incómodas.
 - iii. **Mental:** no aplica.
 - iv. **Emocional:** trabajar solo.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma de sexto primaria.
- b. **Experiencia:** de 1 año en el área de ventas al público.
- c. **Otras especificaciones:** no aplica al puesto.

2.- GERENCIA ECLESIASTICA

2.1.- Departamento de matrimonios

2.1.1.- COORDINADOR DE MATRIMONIOS

CODIGO MIBESS-21

A. IDENTIFICACIÓN

- a. Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. Departamento:** Parejas (Matrimonios)
- c. Jefe inmediato superior:** Pastor General

Subalternos: Secretaria de Matrimonios

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar las actividades del departamento en lo referente a consejería prematrimonial y matrimonial, bendición de bodas y otros servicios que presta el departamento.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Coordinar el trabajo diario con la secretaria.
- Atender al público en general que desee los servicios del departamento.
- Comunicar a los asistentes del departamento la información necesaria para el desarrollo de las distintas actividades.
- Supervisar y corregir el desempeño del trabajo de cada sección del departamento.
- Coordinar con el pastor responsable del departamento las actividades semanales planificadas.
- Supervisar que las actividades institucionalizadas cuenten con los recursos necesarios para su buen desarrollo.
- Supervisar que la información emanada de la coordinación sea recibida por los encargados de sección del departamento.
- Presidir reuniones de trabajo con encargados de sección.
- Evaluar el trabajo realizado de la semana y proyectar el trabajo a desarrollar.
- Verificar el seguimiento a los casos de consejería matrimonial.

- Planificar los turnos de servicio mensualmente.
- Revisar informe de bodas mensualmente.
- Supervisar programación de bodas, sesiones prematrimoniales y entrevistas con padres de los novios.
- Revisión del informe anual de bodas.
- Desarrollar el plan de trabajo del departamento anualmente.
- Redactar una memoria de labores.
- Redactar un informe general para el pastor general.

b. Relaciones de trabajo: se relaciona con Pastor General, Gerencia Administrativa y Secretaria de Matrimonios.

c. Autoridad: tiene autoridad sobre las decisiones de ejecución de las actividades del departamento, sobre la secretaria del departamento y las personas que sirven en el mismo.

d. Responsabilidades: es responsable de velar por el buen funcionamiento de la oficina y del departamento de matrimonios y el cuidado pastoral de los matrimonios de la institución.

e. Condiciones del puesto:

i. **Entorno Físico:** oficina privada.

ii. **Condiciones ambientales:** ruido.

iii. **Salud y seguridad:** problemas auditivos.

f. Esfuerzo del puesto:

i. **Posición:** sentado.

ii. **Intensidad:** atención auditiva prolongada.

iii. **Mental:** elaborar planificación, cuadros estadísticos, reportes, programas de trabajo y redactar informes.

iv. **Emocional:** contacto con público en general y miembros de la iglesia.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio en cualquier carrera.
- b. **Experiencia:** de 5 años de ser miembro de la iglesia con experiencia en consejería de matrimonios.
- c. **Otras especificaciones:** utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell, cursos de capacitación en consejería matrimonial de preferencia.

2.1.2 SECRETARIA DE MATRIMONIOS

CODIGO MIBESS-23

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Matrimonios
- c. **Jefe inmediato superior:** Coordinador de Matrimonios
- d. **Subalternos:** No aplica al puesto

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Asistir al Pastor General y al Coordinador de matrimonios en todas las actividades secretariales.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Atender llamadas telefónicas a la oficina de matrimonios.
- Atender las necesidades de los servidores del departamento.
- Archivar correspondencia recibida y enviada para bodas.
- Administrar la caja chica de la oficina.
- Redactar liquidación de caja chica de oficina

- Redactar notas, memos, cartas para los distintos departamentos de la iglesia o para empresas.
- Atender requerimientos del coordinador del departamento.
- Atender requerimientos del anciano coordinador del departamento.
- Comunicar a las personas que han solicitado los servicios del departamento las citas respectivas.
- Atender al público en general que se acerque al departamento.
- Transcribir los temas para las enseñanzas del departamento.
- Atender agenda de citas de consejería del departamento.
- Solicitar el uso de salones, sonido y alabanza para bodas.
- Redactar reporte mensual y anual de bodas.
- Preparar materiales para los devocionales semanales del departamento.
- Elaborar anuncios de publicidad del departamento y acetatos.
- Elaborar el programa semanal de entrevistas con padres de los novios contrayentes y charlas prematrimoniales.
 - a. **Relaciones de trabajo:** se relaciona Coordinador de Matrimonios, Gerencia Administrativa y Bodeguero.
 - b. **Autoridad:** no aplica al puesto.
 - c. **Responsabilidades:** es responsable del manejo adecuado que se le de a la documentación del departamento de matrimonios.
 - d. **Condiciones del puesto:**
 - i. **Entorno Físico:** oficina compartida.
 - ii. **Condiciones ambientales:** ventilación deficiente y calor excesivo.
 - iii. **Salud y seguridad:** dolor de espalda.
 - e. **Esfuerzo del puesto:**
 - i. **Posición:** sentada.

- ii. **Intensidad:** levantar objetos pesados, atención visual prolongada.
- iii. **Mental:** elaborar planificación, cuadros estadísticos, reportes, cuadros matemáticos y programas de trabajo.
- iv. **Emocional:** contacto con público en general, miembros de la iglesia y supervisión estrecha.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio de Secretaria Comercial
- b. **Experiencia:** de 1 año en el área de secretaría.
- c. **Otras especificaciones:** utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell y Power Point.

2.1.3.- COORDINADOR EVENTOS ECLESIALES

CODIGO MIBESS-24

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Eventos especiales.
- c. **Jefe inmediato superior:** Pastor General
- d. **Subalternos:** Secretaria del departamento.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar las actividades del departamento y los servicios de alquiler y préstamo de cristalería, mesas y tableros que se prestan para los departamentos de la institución así

como coordinar las ventas de la cafetería y la tienda que se realizan en cada reunión de la institución con todos sus miembros.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Atender diariamente las solicitudes de los diferentes departamentos.
 - Coordinar con los supervisores de las empresas proveedoras de productos de consumo el apoyo que nos brindan para las actividades especiales de la iglesia.
 - Supervisar las cajas chicas del departamento.
 - Supervisar atención a pastores semanalmente en el estudio bíblico.
 - Apoyo en la planificación y organización de actividades especiales de la iglesia.
 - Supervisar los inventarios de cristalería, manteles, mesas, tableros, hieleras, enfriadores y demás equipo que se utiliza para las distintas actividades de la iglesia.
 - Proveer a los departamentos el servicio de cristalería, manteles, mesas, tableros, hieleras, enfriadores, comida y bebidas que soliciten para el desarrollo de sus actividades
- a. Relaciones de trabajo:** se relaciona con pastor general, gerencia general, gerencia administrativa, gerencia financiera, coordinadora del ministerio infantil, encargado de compras de mobiliario y equipo, secretaria del departamento, contabilidad y coordinadores de departamento.
- b. Autoridad:** tiene autoridad sobre las decisiones de ejecución de las actividades del departamento, sobre la secretaria y asistente contable del departamento, sobre la compra de productos para la venta en la tienda y la cafetería y sobre los miembros de la institución que sirven en el departamento
- c. Responsabilidades:** es responsable de velar por el buen funcionamiento de la oficina, del departamento y el cuidado pastoral de los miembros de la institución que sirven en el departamento.
- d. Condiciones del puesto:**
- i. **Entorno Físico:** oficina compartida.
 - ii. **Condiciones ambientales:** ruido, polvo.

iii. **Salud y seguridad:** no aplica.

f. **Esfuerzo del puesto:**

i. **Posición:** sentado y caminando.

ii. **Intensidad:** levantar y transportar objetos pesados, atención manual prolongada.

iii. **Mental:** elaborar planificación, programas de trabajo y presupuestos.

iv. **Emocional:** contacto con público en general, miembros de la iglesia, supervisión estrecha, fechas de entrega bajo presión, trabajar solo, conducir un vehículo.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio en cualquier carrera.

b. **Experiencia:** de 5 años de ser miembro de la iglesia con experiencia en la dirección de personal y ventas de productos de consumo masivo.

c. **Otras especificaciones:** utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell, Power Point, y MS Access.

2.1.4.- SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE EVENTOS ECLESIALES

CODIGO MIBESS-23

A. IDENTIFICACIÓN

a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador

b. **Departamento:** Departamento de eventos especiales

c. **Jefe inmediato superior:** Pastor General.

d. **Subalternos:** No aplica al puesto

. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Asistir al Coordinador del departamento de eventos en todas las actividades secretariales del departamento.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Supervisar y controlar el inventario de la cafetería de la iglesia.
 - Efectuar cortes de caja al finalizar cada servicio en la cafetería de la iglesia.
 - Revisar documentos y papelería de compra de insumos para refacción de pastores.
 - Apoyo en los distintos eventos que realiza la iglesia.
 - Atender llamadas telefónicas a la oficina del departamento.
 - Atender las necesidades de los servidores del departamento. Archivar correspondencia recibida y enviada del departamento.
 - Atender al público en general que se acerque al departamento.
 - Redactar notas, memos, cartas para los distintos departamentos de la iglesia o para empresas.
 - Atender los requerimientos del coordinador y asistentes del departamento.
 - Apoyar en la planificación, organización y supervisión de retiros y actividades especiales del departamento y de la iglesia en general.
 - Fotocopiar el material necesario para las distintas actividades del departamento.
 - Mantener en orden la oficina.
- b. **Relaciones de trabajo:** se relaciona con coordinador del departamento de eventos especiales, contabilidad, gerencia administrativa, y bodeguero.
- c. **Autoridad:** No aplica al puesto.
- d. **Responsabilidades:** es responsable del manejo adecuado que se le da a la documentación relacionada con el departamento de eventos especiales
- e. **Condiciones del puesto:**
- i. **Entorno Físico:** oficina compartida.

ii. **Condiciones ambientales:** mobiliario inadecuado.

iii. **Salud y seguridad:** no aplica.

f. Esfuerzo del puesto:

i. **Posición:** sentado y caminando.

ii. **Intensidad:** atención visual prolongada.

iii. **Mental:** elaborar reportes, cuadros matemáticos y redactar informes.

iv. **Emocional:** contacto con público en general, miembros de la iglesia, supervisión estrecha, programas de actividad irregulares.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio de Secretaria Comercial.

E. Experiencia: de 1 año en el área de secretaría

Otras especificaciones: utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell y Power Point y MS Access

2.1.5.- COORDINADOR DE ALABANZA

CODIGO MIBEES-25

A. IDENTIFICACIÓN

a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador

b. **Departamento:** Alabanza, Sonido y Video

c. **Jefe inmediato superior:** Pastor General

d. Subalternos: Secretaria del departamento, encargado video y encargado de sonido

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar las actividades del departamento y los servicios que se prestan para las reuniones generales de la institución con todos sus miembros.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Coordinar el trabajo diario con la secretaria.
- Atender al público en general que desee los servicios del departamento.
- Supervisar y corregir el desempeño del trabajo de la oficina.
- Coordinar con el pastor general la música que se canta en la iglesia en los servicios generales.
- Supervisar que en los servicios generales el sonido esté en condiciones óptimas.
- Supervisar que la información emitida por la coordinación sea recibida por integrantes del departamento.
- Presidir los ensayos de músicos y ensayos generales del departamento.
- Evaluar el trabajo realizado de la semana y proyectar el trabajo a desarrollar.
- Elaborar e impartir los estudios bíblicos para ser impartidos en los ensayos de músicos y ensayos generales de música.
- Autorizar el uso de los fondos del departamento y la caja chica.
- Planificar los privilegios de músicos, cantores y directores para los servicios generales de la iglesia.
- Apoyar en las actividades especiales de la iglesia.
- Orar por las personas que lo soliciten en la oficina del departamento o los días de servicios generales de la iglesia.
- Predicar en actividades especiales y eventualmente en la iglesia en los servicios generales.
- Planificar, organizar y supervisar el tiempo de alabanza en los servicios regulares de la iglesia y en actividades realizadas durante el retiro de la semana santa.
- Desarrollar el plan de trabajo del departamento anualmente.
- Supervisar el equipo de sonido y los instrumentos musicales utilizados en el auditorium en los servicios generales.

- Cotizar y coordinar la compra de equipo nuevo de sonido, estudio de grabación e instrumentos musicales.
- Cotizar y coordinar la compra de equipo nuevo para edición de video.
- Supervisar el mantenimiento de los equipos de sonido, estudio de grabación, video e instrumentos musicales de la iglesia.
- Planificar, organizar y supervisar la escuela de música de la iglesia.
- Grabar producciones musicales de la iglesia en general. Escribir canciones para la iglesia en general.
- Administrar el estudio de grabación de la iglesia.
- Apoyar a las iglesias que necesiten organizar seminarios de música y talleres.
- Apoyar a los departamentos que lo soliciten para el desarrollo de sus distintas actividades.
- Supervisar los departamentos de video y sonido de la iglesia.

b. Relaciones de trabajo: se relaciona con Pastor General, Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Secretaria del departamento, Encargado de sonido, Encargado de video, Asistente musical y de diseño del ministerio infantil y Coordinadores de departamento.

c. Autoridad: tiene autoridad sobre las decisiones de ejecución de las actividades del departamento, sobre la secretaria y sobre la compra de equipo de sonido y video e instrumentos musicales y sobre los miembros de la institución que sirven en el departamento

d. Responsabilidades: es responsable de velar por el buen funcionamiento de la oficina, del departamento y el cuidado pastoral de los miembros de la institución que sirven en el departamento.

e. Condiciones del puesto:

i. **Entorno Físico:** oficina compartida.

ii. **Condiciones ambientales:** ventilación deficiente, polvo, humedad y malos olores.

iii. **Salud y seguridad:** no aplica. **f. Esfuerzo del puesto:**

- i. **Posición:** sentado.
- ii. **Intensidad:** atención visual y auditiva prolongada.
- iii. **Mental:** elaborar planificación y presupuestos.
- iv. **Emocional:** contacto con público en general, miembros de la iglesia, supervisión estrecha

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

- **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio en cualquier carrera.
- **Experiencia:** de 5 años de ser miembro de la iglesia con experiencia en la dirección de grupos musicales, grabaciones de audio y video y dirección de personal.
- **Otras especificaciones:** utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell, Power Point, conocimientos profundos de música y saber ejecutar 2 a 3 instrumentos musicales

2.1.5.- ASISTENTE ENCARGADO DE VIDEO

CODIGO MIBESS-24

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Departamento de alabanza, sonido y video
- c. **Jefe inmediato superior:** Coordinador del departamento de alabanza, sonido y video.
- d. **Subalternos:** No aplica al puesto

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Asistir al Coordinador del departamento de alabanza, sonido y video en todas las actividades relacionadas con filmaciones en video del departamento.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Mantener ordenado y limpio el departamento.
- Instalar sonido en los salones pequeños de la iglesia para las distintas actividades de los departamentos que lo soliciten.
- Editar los videos de las predicaciones del pastor general.
- Grabar y enviar videos del pastor general a donde sea requerido. Grabar las copias de videos de predicaciones y actividades especiales que soliciten al departamento.
- Elaborar listado de privilegios de los camarógrafos y switcher para cubrir los servicios de domingo en la iglesia.
- Dar servicio de limpieza al equipo de video de la iglesia.
- Reportar daños en el equipo de video para su reparación.
- Grabar los masters de audio cassettes los días de servicio en la iglesia.
- Ordenar y limpiar los cables utilizados por el departamento.
- Encender y apagar los televisores que tiene la iglesia para el circuito cerrado en cada servicio y verificar que la señal de video y audio sea la adecuada.

b. Relaciones de trabajo: se relaciona con coordinador del departamento de alabanza, sonido y video, contabilidad, Gerencia Administrativa, encargado de sonido, encargada de casetes y Bodeguero.

c. Autoridad: no aplica al puesto.

d. Responsabilidades: es responsable del uso y mantenimiento adecuado de todos los equipos de filmación y grabación en video de la institución.

e. Condiciones del puesto:

i. **Entorno Físico:** oficina compartida.

ii. **Condiciones ambientales:** ventilación deficiente, calor excesivo, humedad y malos olores.

iii. **Salud y seguridad:** problemas visuales, golpes, dolor de espalda, cortadas y peligros eléctricos.

f. **Esfuerzo del puesto:**

- i. **Posición:** de pie y sentado.
- ii. **Intensidad:** levantar objetos pesados y atención visual prolongada.
- iii. **Mental:** elaborar planificación, reportes, programas de trabajo.
- iv. **Emocional:** contacto con público en general, miembros de la iglesia, supervisión estrecha.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

Grado Académico: la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio en cualquier carrera.

b. **Experiencia:** de 3 años en el área de televisión o video.

c. **Otras especificaciones:** utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell y Power Point, Cursos de televisión, filmaciones y manejo de software para edición en video.

2.1.6.- COORDINADOR DE DISCIPULADOS

CODIGO MIBESS-25

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Discipulado
- c. **Jefe inmediato superior:** Pastor General

d. Subalternos: Secretaria de discipulados.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar las actividades del departamento en lo referente a planificación, organización y ejecución de seminarios de capacitación y actividades con los maestros de Biblia y coordinadores de grupos pequeños de la institución, elaborar material para enseñanza Bíblica para la institución y coordinar todas las secciones del departamento.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Apoyar al pastor general en cualquier requerimiento o necesidad. Asistir a las reuniones de ancianos para velar por el buen funcionamiento administrativo de la iglesia.
- Predicar en los servicios generales de la iglesia.
- Atender privilegios especiales en los servicios generales de la iglesia.
- Estudiar la Biblia.
- Desarrollar los temas de enseñanza de los discipulados de la iglesia.
- Impartir los temas bíblicos a ser enseñados semanalmente en los discipulados a los coordinadores de área semanalmente.
- Transcribir los temas enseñados en Discipulados, ampliarlos, bosquejarlos, enriquecerlos para la elaboración de material impreso.
- Pastorear a los encargados de sección, coordinadores de área y servidores del departamento.
- Supervisar la asistencia de los encargados de sección y coordinadores de área al estudio bíblico semanal de enseñanza.
- Visitar las coordinaciones y/o discipulados cuando están en plena función para supervisar y velar por que se esté enseñando de una manera adecuada y evaluar la relación entre maestro y discípulos.
- Visitar a los enfermos.
- Orar por las personas que lo soliciten en la oficina y en los servicios generales de la iglesia.
- Atender las necesidades de otras iglesias que requieran maestros de Escuela Dominical.
- Organizar el trabajo administrativo del departamento y velar por su ejecución.

- Planificar y evaluar las diferentes actividades del departamento.
- Apoyar las actividades de las diferentes secciones del departamento.
- Visitar y supervisar las cedes de las diferentes secciones a cargo de este departamento para dar un seguimiento a las actividades y objetivos planificados y a las funciones delegadas.
- Supervisar los reportes de los maestros de la Escuela Dominical de cada visita que hacen a las iglesias que los requieren.
- Compartir en reuniones con los asesores del departamento para ordenar y mejorar la organización de todos los discipulados buscando solucionar los problemas que puedan plantearse.
- Planificar, organizar y evaluar el retiro de maestros de discipulado y secciones en a reuniones para delegar funciones.
- Planificar, evaluar y dar seguimiento a los planes y proyectos en beneficio del departamento y los servidores.
- Dar un seguimiento a las personas por medio de las diferentes secciones en el proceso que va desde su conversión hasta que ya se encuentran asistiendo a un discipulado.
- Revisar y firmar reportes de recién convertidos semanalmente.
- Revisar y firmar diplomas de los que se bautizan en agua cada semana.
- Planificar, organizar y coordinar seminarios de capacitación para maestros de discipulado, anfitriones de discipulados y discípulos que quieran servir al Señor.
- Mantener actualizadas las diferentes gráficas de los discipulados activos y de las secciones del departamento.
- Revisar el libro de bancos, conciliación de chequera, caja chica, etc.
- Autorizar movimiento de fondos del departamento.
- Revisar reportes financieros de las secciones y coordinaciones.

b. Relaciones de trabajo: se relaciona con pastor general, cuerpo de Diáconos, secretaria de discipulado y gerencia administrativa,

c. Autoridad: tiene autoridad sobre las decisiones de ejecución de las actividades del departamento, sobre la secretaria del departamento y las personas que sirven en el mismo y tiene autoridad para definir el contenido de los folletos de enseñanza Bíblica que se elaboran para la institución.

- d. **Responsabilidades:** es responsable de velar por el buen funcionamiento de la oficina, del departamento, por la enseñanza Bíblica en los grupos pequeños y el cuidado pastoral de los miembros de la institución que sirven en el departamento.
- e. **Condiciones del puesto:**
 - i. **Entorno Físico:** oficina privada.
 - ii. **Condiciones ambientales:** humedad.
 - iii. **Salud y seguridad:** no aplica.
- f. **Esfuerzo del puesto:**
 - i. **Posición:** sentado y de pie.
 - ii. **Intensidad:** atención visual y auditiva prolongada.
 - iii. **Mental:** elaborar planificación, reportes, programas de trabajo y redactar informes.
 - iv. **Emocional:** contacto con miembros de la iglesia, programas de actividad irregulares.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio en cualquier carrera con un conocimiento profundo de la Biblia.
- b. **Experiencia:** de 10 años de ser miembro de la iglesia con experiencia en enseñanza Bíblica.
- c. **Otras especificaciones:** utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell, Power Point, y software de Bíblico.

2.1.7.- SECRETARIA DE DISCIPULADOS

CODIGO MIBESS-26

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Departamento de discipulado
- c. **Jefe inmediato superior:** Coordinador del departamento de discipulado
- d. **Subalternos:** No aplica al puesto

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Asistir al Coordinador del departamento de discipulado en todas las actividades secretariales del departamento.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Atender llamadas telefónicas a la oficina de discipulados
- Atender las necesidades de los coordinadores, asesores, encargados de sección, maestros de discipulado, anfitriones y servidores del departamento.
- Archivar correspondencia recibida y enviada del departamento. Administrar la caja chica de la oficina.
- Mantener un stock de los diferentes formularios que se utilizan en el departamento.
- Redactar liquidación de caja chica de oficina, poner al día libro de bancos y hacer la conciliación bancaria.
- Redactar notas, memos, cartas para las distintas secciones del departamento y los departamentos de la iglesia o empresas.
- Administrar la agenda del coordinador de discipulados.
- Atender requerimientos del coordinador del departamento.
- Cuidar el equipo de sonido controlando sus salidas y entradas a la bodega del departamento para cubrir las distintas actividades de las secciones y coordinaciones del mismo.

- Comunicar a encargados de sección, coordinadores de discipulados, discipulados y servidores del departamento las instrucciones del coordinador y citas para reuniones.
- Atender al público en general que se acerque al departamento. Transcribir los temas para las enseñanzas del departamento. Atender agenda de citas de consejería del departamento.
- Solicitar el uso de salones, sonido y alabanza para actividades especiales, ensayos y reuniones eventuales del liderazgo del departamento.
- Preparar materiales y equipo para reuniones eventuales con el liderazgo del departamento.
- Elaborar anuncios de publicidad del departamento y acetatos.
- Elaborar reportes de la cantidad de personas convertidas o reconciliadas con Dios al departamento administrativo.
- Elaborar diplomas de las personas que culminan el curso de doctrina básica.
- Supervisar semanalmente la actividad de bautismos en agua apoyándoles con los materiales y recursos que necesiten.
- Controlar los reportes mensuales de las actividades y del movimiento de sus recursos financieros.
- Llevar un control de expedientes de cada servidor del departamento.
- Liquidar al departamento de contabilidad las actividades de cada sección del departamento.
- Apoyar en la planificación, organización y supervisión de retiros, seminarios y actividades especiales del departamento y de la iglesia en general.
- Atender a pastores invitados a las enseñanzas y actividades especiales organizadas por el departamento.
- Suministrar todos los recursos que sean necesarios en cada reunión organizada por el departamento.
- Actualizar listados de direcciones de discipulados, publicarla y proporcionar la información que los miembros de la iglesia requieran.
- Elaborar minutas de las reuniones del liderazgo del departamento. Elaborar y actualizar los datos estadísticos de las diferentes secciones y discipulados del departamento.

- b. **Relaciones de trabajo:** se relaciona con coordinador del departamento de discipulado, contabilidad, gerencia administrativa y bodeguero.
- c. **Autoridad:** no aplica al puesto.
- d. **Responsabilidades:** es responsable del manejo adecuado que se le da a la documentación relacionada con el departamento de discipulado.
- e. **Condiciones del puesto:**
 - i. **Entorno Físico:** oficina privada.
 - ii. **Condiciones ambientales:** humedad.
 - iii. **Salud y seguridad:** problemas visuales y dolor de espalda.
- f. **Esfuerzo del puesto:**
 - i. **Posición:** sentado.
 - ii. **Intensidad:** atención visual y manual prolongada.
 - iii. **Mental:** elaborar planificación, cuadros estadísticos, reportes, cuadros matemáticos, programas de trabajo, presupuestos y redactar informes.
 - iv. **Emocional:** contacto con público en general, miembros de la iglesia, fechas de entrega bajo presión, trabajar solo.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio de Secretaria Comercial.
- b. **Experiencia:** De 1 año en el área de secretaría
- c. **Otras especificaciones:** utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell y Power Point y MS Access.

2.1.8.- COORDINADOR DE IGLESIA INFANTIL (IGLEKIDS)

CODIGO MIBESS-27

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Ministerio Iglesia Infantil (Iglekids)
- c. **Jefe inmediato superior:** Pastor General
- d. **Subalternos:** Asistente Secretaria.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar las actividades del departamento en lo referente a planificación, organización y ejecución de retiros y actividades con los niños de la institución, elaborar material para enseñanza Bíblica para niños y el resto de servicios que el departamento presta a la institución.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Coordinar el trabajo diario con las secretarias y asistentes.
- Atender al público en general que desee los servicios del departamento.
- Comunicar a los asistentes del departamento la información necesaria para el desarrollo de las distintas actividades.
- Supervisar y corregir el desempeño del trabajo de cada área de trabajo del departamento, asistentes y secretarias.
- Coordinar con el pastor general las actividades especiales.
- Supervisar que las actividades cuenten con los recursos necesarios para su buen desarrollo.
- Supervisar que la información emitida por la coordinación sea recibida por los encargados de área del departamento.
- Presidir reuniones de trabajo con encargados de área.
- Evaluar el trabajo realizado de la semana y proyectar el trabajo a desarrollar.
- Verificar el seguimiento a los casos de consejería de niños.

- Elaborar el material para ser impartido en las enseñanzas de escuela dominical y reuniones de niños de la iglesia en general.
 - Apoyar a las distintas áreas del departamento en sus reuniones eventualmente.
 - Planificar, organizar, coordinar y supervisar los retiros, escuela de vacaciones, día familiar y distintas actividades del ministerio infantil.
 - Apoyar en las actividades especiales de la iglesia.
 - Orar por las personas que lo soliciten en la oficina del departamento o los días de servicios generales de la iglesia.
 - Predicar semanalmente en el club de niños y eventualmente en la iglesia en los servicios generales.
 - Predicar en actividades especiales del departamento, otras iglesias, retiros, campamentos dentro y fuera del país.
 - Planificar, organizar y dirigir actividades especiales realizadas durante el retiro de la semana santa.
 - Desarrollar el plan de trabajo del departamento anualmente.
 - Supervisar todas las compras de mobiliario y equipo de la iglesia.
 - Autorizar el uso de los fondos del departamento y de la caja chica.
 - Supervisar la estética de las instalaciones de la iglesia en general.
- a. Relaciones de trabajo:** se relaciona con Pastor General, Asistente del Ministerio Infantil, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Secretaria de Ventas, Encargado de compras de mobiliario y equipo,

Asistente de diseño y Secretaria del ministerio infantil

- c. Autoridad:** tiene autoridad sobre las decisiones de ejecución de las actividades del departamento, sobre la Asistente y secretarias del departamento y las personas que sirven en el mismo, sobre el encargado de compras de mobiliario y equipo para elegir el mobiliario de la institución.
- d. Responsabilidades:** es responsable de velar por el buen funcionamiento de la oficina, del ministerio infantil y el cuidado pastoral de los niños y los miembros de la institución que sirven en el departamento.
- e. Condiciones del puesto:**

- i. **Entorno Físico:** oficina privada.
 - ii. **Condiciones ambientales:** satisfactoria
 - iii. **Salud y seguridad:** no aplica.
- f. **Esfuerzo del puesto:**
- i. **Posición:** sentado y caminando.
 - ii. **Intensidad:** atención visual y auditiva prolongada.
 - iii. **Mental:** elaborar planificación y reportes.
 - iv. **Emocional:** contacto con público en general, miembros de la iglesia.

D. REQUISITOS MÍNIMOS:

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio en cualquier carrera.
- b. **Experiencia:** de 5 años de ser miembro de la iglesia con experiencia en trabajo con niños.
- c. **Otras especificaciones:** utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell, Power Point, y programas de diseño gráfico.

2.1.9.- ASISTENTE DE COORDINACIÓN DE NIÑOS

CODIGO MIBESS-29

A. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Ministerio Infantil
- c. **Jefe inmediato superior:** Coordinador del Ministerio Infantil

d. Subalternos: Secretaria y Secretaria de ventas, Asistente de diseño del Ministerio Infantil

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Asistir al Coordinador del Ministerio Infantil en todas las actividades y responsabilidades del departamento, llevar un control de las finanzas del departamento y del personal del departamento.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Revisar y administrar la agenda de la coordinadora del departamento.
- Atender llamadas telefónicas de otros ministerios y/o pastores que soliciten apoyo para actividades con niños dentro y fuera del país.
- Revisar y corregir lecciones y trabajos manuales para libros y otras coordinaciones.
- Supervisar el personal que labora en el ministerio infantil.
- Administrar la oficina en ausencia del coordinador del departamento.
- Asistir al coordinador del departamento en lo que necesite. Supervisar los suministros de oficina del departamento.
- Recibir y enviar correspondencia.
- Archivar correspondencia enviada y recibida.
- Administrar la caja chica del departamento.
- Revisar y supervisar las ventas y el movimiento de fondos del ministerio infantil.
- Atender los requerimientos del coordinador del departamento.
- Supervisar y coordinar la planificación mensual y trimestral del ministerio infantil con alabanza y lecciones.
- Supervisar y evaluar el equipo de oficina, sonido y material didáctico.
- Supervisar los suministros para los trabajos manuales a realizarse en las distintas reuniones de niños de la iglesia.
- Planificar y organizar las actividades especiales del departamento.
- Planificar y supervisar las actividades de la oficina del departamento.

- b. **Relaciones de trabajo:** se relaciona con Coordinador del Ministerio Infantil, Asistente de diseño, Secretarías del Ministerio Infantil, Contabilidad, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera y Bodeguero.
- c. **Autoridad:** tiene autoridad sobre el personal que labora en el departamento y en ausencia del Coordinador del departamento tiene autoridad para tomar decisiones en las áreas que le hayan sido delegadas.
- d. **Responsabilidades:** es responsable del rendimiento del personal del Ministerio Infantil y de las actividades de niños realizadas en la institución y fuera de ella.
- e. **Condiciones del puesto:**
 - i. **Entorno Físico:** oficina compartida, área modular
 - ii. **Condiciones ambientales:** iluminación y ventilación deficiente, calor excesivo.
 - iii. **Salud y seguridad:** problemas visuales.
- f. **Esfuerzo del puesto:**
 - i. **Posición:** sentada.
 - ii. **Intensidad:** atención visual prolongada.
 - iii. **Mental:** elaborar planificación, programas de trabajo, lectura y revisión de trabajos manuales para niños.
- g. **Emocional:** contacto con público en general, miembros de la iglesia, fechas de entrega bajo presión, supervisión estrecha, trabajar solo, conducir un vehículo, programas de actividad irregulares.

2.1.8.- COORDINADOR DE DIACONOS

CODIGO MIBESS-30

B. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Ministerio de Diáconos.
- c. **Jefe inmediato superior:** Pastor General
- d. **Subalternos:** Asistente Diaconado.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar las actividades del departamento en lo referente a planificación, organización y ejecución de retiros y actividades.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Coordinar el trabajo diario con las secretarias y asistentes.
- Atender al público en general que desee los servicios del departamento.
- Comunicar a los asistentes del departamento la información necesaria para el desarrollo de las distintas actividades.
- Supervisar y corregir el desempeño del trabajo de cada área de trabajo del departamento, asistentes y secretarias.
- Coordinar con el pastor general las actividades especiales.
- Supervisar que las actividades cuenten con los recursos necesarios para su buen desarrollo.
- Supervisar que la información emitida por la coordinación sea recibida por los encargados de área del departamento.
- Presidir reuniones de trabajo con encargados de área.
- Evaluar el trabajo realizado de la semana y proyectar el trabajo a desarrollar.
- Apoyar a las distintas áreas del departamento en sus reuniones eventualmente.
- Apoyar en las actividades especiales de la iglesia.
- Orar por las personas que lo soliciten en la oficina del departamento o los días de servicios generales de la iglesia.

- Predicar en actividades especiales del departamento, otras iglesias, retiros, campamentos dentro y fuera del país.
 - Planificar, organizar y dirigir actividades especiales realizadas durante el retiro de la semana santa.
 - Desarrollar el plan de trabajo del departamento anualmente.
 - Supervisar todas las compras de mobiliario y equipo de la iglesia.
 - Autorizar el uso de los fondos del departamento y de la caja chica.
 - Supervisar la estética de las instalaciones de la iglesia en general.
- b. Relaciones de trabajo:** se relaciona con Pastor General, Asistente del Diaconado, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Secretaria de Ventas, Encargado de compras de mobiliario y equipo,
- g. Autoridad:** tiene autoridad sobre las decisiones de ejecución de las actividades del departamento, sobre la Asistente del departamento y las personas que sirven en el mismo, sobre el encargado de compras de mobiliario y equipo para elegir el mobiliario de la institución.
- h. Responsabilidades:** es responsable de velar por el buen funcionamiento de la oficina, del ministerio y el cuidado pastoral de los miembros de la institución que sirven en el departamento.
- i. Condiciones del puesto:**
- i. **Entorno Físico:** oficina privada.
 - ii. **Condiciones ambientales:** satisfactoria
 - iii. **Salud y seguridad:** no aplica.
- j. Esfuerzo del puesto:**
- i. **Posición:** sentado y caminando.
 - ii. **Intensidad:** atención visual y auditiva prolongada.
 - iii. **Mental:** elaborar planificación y reportes.
 - iv. **Emocional:** contacto con público en general, miembros de la iglesia.

E. REQUISITOS MÍNIMOS:

- a. **Grado Académico:** la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio en cualquier carrera.
- b. **Experiencia:** de 5 años de ser miembro de la iglesia con experiencia en trabajo como Diacono.
- c. **Otras especificaciones:** utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell, Power Point, y programas de diseño gráfico.

2.1.9.- COORDINACIÓN DE CELULAS

CODIGO MIBESS-31

C. IDENTIFICACIÓN

- a. **Institución:** Iglesia Ministerios Betania San Salvador
- b. **Departamento:** Ministerio de Células.
- c. **Jefe inmediato superior:** Pastor General.
- d. **Subalternos:** Supervisores de células, líderes de células y anfitriones de célula.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinar las actividades del departamento en lo referente a planificación, organización y ejecución de células.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: a. Atribuciones

- Coordinar el trabajo diario con las secretarías y asistentes.
- Atender al público en general que desee los servicios del departamento.
- Comunicar a los asistentes del departamento la información necesaria para el desarrollo de las distintas actividades.
- Supervisar y corregir el desempeño del trabajo de cada área de trabajo del departamento, asistentes y secretarías.
- Coordinar con el pastor general las actividades especiales.
- Supervisar que las actividades cuenten con los recursos necesarios para su buen desarrollo.

- Supervisar que la información emitida por la coordinación sea recibida por los encargados de área del departamento.
 - Presidir reuniones de trabajo con encargados de área.
 - Evaluar el trabajo realizado de la semana y proyectar el trabajo a desarrollar.
 - Apoyar a las distintas áreas del departamento en sus reuniones eventualmente.
 - Apoyar en las actividades especiales de la iglesia.
 - Orar por las personas que lo soliciten en la oficina del departamento o los días de servicios generales de la iglesia.
 - Predicar en actividades especiales del departamento, otras iglesias, retiros, campamentos dentro y fuera del país.
 - Planificar, organizar y dirigir actividades especiales realizadas durante el retiro de la semana santa.
 - Desarrollar el plan de trabajo del departamento anualmente.
 - Supervisar todas las compras de mobiliario y equipo de la iglesia.
 - Autorizar el uso de los fondos del departamento y de la caja chica.
 - Supervisar la estética de las instalaciones de la iglesia en general.
- c. Relaciones de trabajo: se relaciona con Pastor General, Asistente del Diaconado, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Secretaria de Ventas, Encargado de compras de mobiliario y equipo,
- k. Autoridad: tiene autoridad sobre las decisiones de ejecución de las actividades del departamento, sobre la Asistente del departamento y las personas que sirven en el mismo, sobre el encargado de compras de mobiliario y equipo para elegir el mobiliario de la institución.
 - l. Responsabilidades: es responsable de velar por el buen funcionamiento de la oficina, del ministerio y el cuidado pastoral de los miembros de la institución que sirven en el departamento.
 - m. Condiciones del puesto:
 - i. Entorno Físico: oficina privada.
 - ii. Condiciones ambientales: satisfactoria
 - iii. Salud y seguridad: no aplica.
 - n. Esfuerzo del puesto:

- i. Posición: sentado y caminando.
- ii. Intensidad: atención visual y auditiva prolongada.
- iii. Mental: elaborar planificación y reportes.
- iv. Emocional: contacto con público en general, miembros de la iglesia.

F. REQUISITOS MÍNIMOS:

- a. Grado Académico: la persona que ocupe el puesto deberá tener como mínimo grado académico en cualquiera de las siguientes carreras: Diploma o título de nivel medio en cualquier carrera.
- b. Experiencia: de 5 años de ser miembro de la iglesia con experiencia en trabajo como Diacono.
- c. Otras especificaciones: utilización de computadoras y manejo de paquetes utilitarios como: Windows, Word, Excell, Power Point, y programas de diseño gráfico.

3.4.4.- GUIA DE INDICADORES



GUIA DE INDICADORES

IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

“Por tanto id y haced discípulos...”

CONTENIDO

1.0.- INTRODUCCION.....	1
2.0.- OBJETIVO.....	1
3.0.- INDICADORES DE GESTIÓN.....	2
4.0.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI.....	5
5.0.- SISTEMAS DE INDICADORES DE GESTION DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.....	8
6.0.- ASIGNAR RESPONSABLES.....	13

1.0.- INTRODUCCION

Uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico.

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: "lo que no se mide, no se puede administrar". El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional

En esta guía se presenta los indicadores de gestión basado en la metodología del cuadro de mando integral que parte de los objetivos estratégicos para la definición de los indicadores de gestión.

Los indicadores definidos parten de las cuatro perspectivas principales de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, la financiera, el cliente, los procesos internos y la mejora continua.

2.0.- OBJETIVO

Definir el sistema de indicadores para el Modelo de Gestión por Proceso para la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, basándose en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Una organización, por tanto, debe plantearse la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir? ¿Dónde es conveniente medir?

¿Cuándo hay que medir?

¿En qué momento o con qué frecuencia?

¿Quién debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Ya que la apuesta en este trabajo es la gestión por procesos, todas las áreas estarán siendo administradas en función de sus procesos por lo cual se deberán definir los indicadores relacionados con sus procesos de gestión.

Perspectiva	Objetivo
Cliente	Asegurar la satisfacción de los clientes por medio del desarrollo de la filosofía institucional.
Procesos Internos	Implementar un Modelo de gestión por procesos que mejore la calidad de la atención a los miembros de la IMBSS
Innovación – Aprendizaje	Aumentar el nivel de competencia del personal para brindar la atención a los miembros de la IMBSS
Finanzas	Mejorar la asignación de los recursos y la calidad de los gastos, garantizando brindar un servicio integral a los miembros de la IMBSS

3.0.- INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto u organización. Indicadores de gestión son establecidos por los líderes de la organización o proyecto, y luego se utiliza continuamente durante todo el ciclo de vida, para evaluar el desempeño y resultados.

Uno de los objetivos principales de los indicadores de gestión consiste en Establecer un sistema de instrumentos que permita en forma rápida y proactiva, administrar la empresa y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas y otras entidades de igual forma definir parámetros que permitan que el diseño de los objetivos, los planes y las metas sean en condición y tiempo real para controlar las operaciones diarias que se realizan dentro de la empresa. También crear mecanismos de detección de fallas que garanticen la posibilidad de llevar a cabo acciones concretas que permitan obtener soluciones reales y de aplicación inmediata.

Deben existir algunas consideraciones antes de realizar la implementación de los indicadores en el estudio de seguimiento y medición de desempeño en una compañía tal como lo son:

- Lo que no se puede medir, no se puede controlar.
- Lo que no se pueda medir no existe.
- Los indicadores son un medio y no un fin
- El procedimiento básico para administrar de cierta forma los indicadores sería:
- Definir las variables claves de la empresa o proceso.
- Establecer metas (objetivos) a cumplir.
- Medir el cumplimiento de los mismos, usando como herramienta lógicamente los indicadores de gestión.

Características De Los Indicadores

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo, las cuales pueden ser:

Simplicidad: Se puede entender como la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Validez en el tiempo: Puede definirse como la propiedad de ser permanente en un periodo deseado.

Adecuación: Corresponde a la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

Utilidad: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

Participación de los usuarios: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionarse los recursos y formación necesarios para su ejecución

Oportunidad: Es la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Beneficios De Los Indicadores De Gestión:

Entre los derivados beneficios que puede generar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, esta:

Satisfacción del Cliente

En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión de manera que el personal se dirija en dicho sentido.

Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo solo es posible si se practica un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso.

Benchmarking

Mediante el Benchmarking se pueden evaluar los procesos, los productos, las actividades y compararlos con los de otra empresa con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno.

Gerencia del Cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada

Es importante juntar o administre que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Dimensión de los Indicadores de Gestión

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño Global de la Organización	Largo plazo, (anuales)	Alcance de la misión y visión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (mensuales o semanales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de metas estratégicas de La organización.
Planeación Operativa	Desempeño Individual de empleados, equipos, productos, servicios y Procesos.	Cotidianos (Semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con metas de la organización y de las Áreas funcionales.

Tabla 1 Dimensión de los Indicadores de Gestión

4.0.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI

El cuadro de mando integral se dio a conocer en el número de enero- febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review por los autores Robert Kaplan y David Norton. Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización.

El cuadro de mando integral trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas:



Figura1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Finanzas: Atender las necesidades financieras es básico para la empresa. Es vital disponer de cash flow para sostener la empresa o cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los propietarios e inversores.

Clientes: Los clientes son los protagonistas de la película, sin ellos no existiría el negocio. Es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores.

Procesos internos: Hay que ser excelente en la producción de productos o servicios. Los procesos internos de la empresa afectan directamente tanto a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como a la consecución de los objetivos financieros.

Innovación-aprendizaje: La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Sabemos que los mercados cambian y con ellos nuestros competidores y clientes. Por ello hemos de desarrollar capacidades y procesos que necesitaremos en el futuro.

4.1.- FASES PARA ELABORAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MI EMPRESA:

1.- Definición misión y visión:

Antes de elaborar el cuadro de mando integral hemos de definir la misión y visión de la empresa. Es necesario saber quiénes somos y quiénes queremos ser en un futuro. Para definir la misión podemos responder a preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos? para definir la visión responderemos a preguntas como: ¿qué quiero lograr? o ¿dónde quiero estar en el futuro?

2.- Análisis externo e interno:

Esta fase consiste en realizar un estudio exhaustivo acerca de la situación actual interna y externa de la empresa. La herramienta de análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es perfecta para ello.

3.- Establecimiento de objetivos estratégicos:

Después de realizar el análisis en la etapa anterior estamos en condiciones de establecer los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje). Establecer los objetivos correctamente es clave para que el cuadro de mando integral este enfocado a la implantación de la estrategia en la empresa. Algunos ejemplos de objetivos de las cuatro perspectivas son:

Finanzas: asegurar liquidez, aumento de cash flow, reducir financiación externa, etc.

Clientes: mejorar la atención al cliente, aumentar la satisfacción del cliente, aumentar cuota de mercado, mejorar la política de devoluciones, etc.

Procesos internos: mejorar la cooperación con proveedores, reducir costes de almacenamiento, reducir tiempos de procesos, reducir ciclos de fabricación, etc.

Innovación-aprendizaje: mejorar procesos de selección de personal, fomentar la innovación, aumentar la satisfacción de los empleados, incrementar la formación, etc.

4.- Determinación de los indicadores:

Para aplicar la estrategia es necesario transformar los objetivos en varios indicadores de gestión. Los indicadores de gestión sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Un cuadro de mando integral no deberá superar los 2-3 indicadores por cada

objetivo, ya que un número excesivo de indicadores por cada objetivo puede llegar a perjudicar la estrategia y que los esfuerzos realizados no sirvan para nada.

Indicadores financieros: rentabilidad económica, beneficio neto, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, deuda total, capital circulante, beneficio por empleado, dividendo por acción, etc.

Indicadores de clientes: número de reclamaciones, número de visitas a clientes, cuota de mercado, ventas por cliente, cuota de fidelidad, cuota de satisfacción, clientes perdidos, beneficio por clientes, etc.

Indicadores de procesos internos: cumplimiento de auditorías, evaluación desperdicios, tiempos muertos, índices de mantenimiento, coste de transporte, producción neta, número de suministradores, tiempo de ciclo de proceso, etc.

Indicadores de innovación-aprendizaje: índices calidad de formación, coste de la formación, satisfacción de los empleados, índice de incentivos, tasa de abandonos, índices de comunicación, etc.

5.0.- SISTEMAS DE INDICADORES DE GESTION DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

Las siguientes son actividades propuestas para lograr estructurar un sistema de indicadores dentro de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador:

5.1.- ESTABLECER EL SISTEMA DE INDICADORES

Como recomendación la filosofía institucional y los objetivos estratégicos deben ser revisados cada 5 años

Para establecer el sistema de indicadores en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, será utilizado el Cuadro de Mando Integral de la siguiente manera:

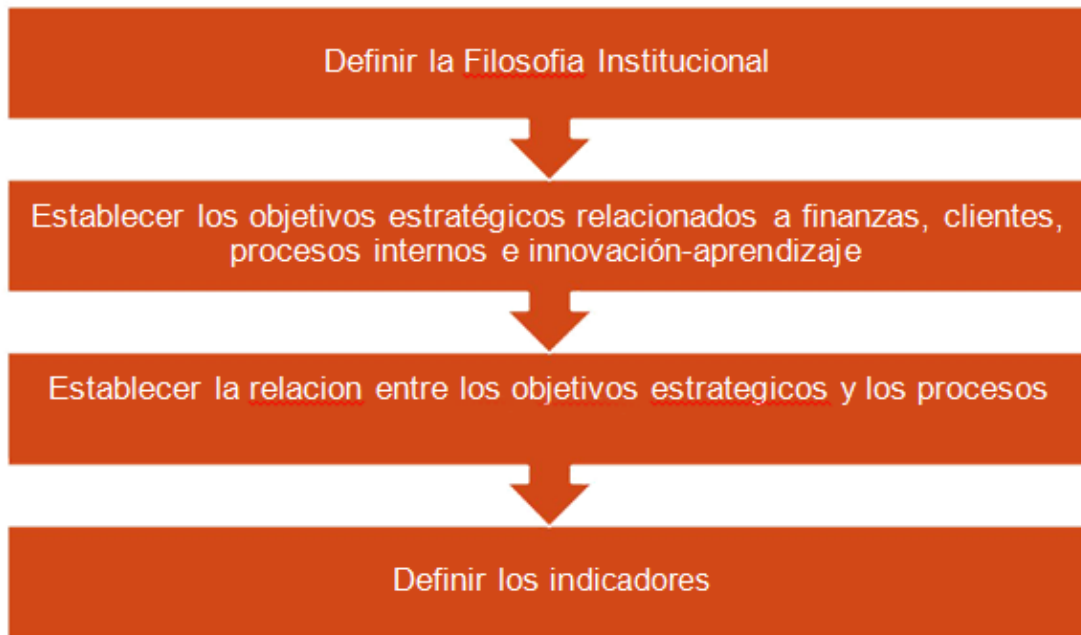


Figura 2 Pasos para establecer los indicadores de gestión

PASO 1 Definir la filosofía Institucional

MISION

"Somos una Iglesia Cristiana cuya finalidad es la provisión de servicios para el bienestar espiritual a personas con necesidad espiritual de El Salvador, que sea reconocida por la eficiente gestión de sus recursos, brindándolos con calidad y calidez, a fin de hacer visible, aquí y ahora la presencia del Reino de Dios en términos de vida, paz, justicia y amor."

VISION

"Ser una iglesia especializada en brindar servicios para el bienestar espiritual a las personas con necesidad espiritual, reconocida a nivel nacional por sus principios y valores de Reino de Dios, su personal con excelencia en la impartición de Evangelio."

Paso 2 Establecer los objetivos estratégicos relacionados a finanzas, clientes, procesos internos e innovación-aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
CLIENTES (MIEMBROS)	Asegurar la satisfacción de los clientes por medio del desarrollo de la filosofía institucional
PROCESOS INTERNOS	Implementar un Modelo de gestión por procesos que Contribuya a la mejora de la atención en la Iglesia Betania
INNOVACIÓN-APRENDIZAJE	Aumentar el nivel de competencia del personal para brindar la mejor atención a los miembros de la iglesia
FINANZAS	Mejorar la asignación de los recursos y la calidad de los gastos, garantizando brindar un servicio integral a los miembros de la Iglesia.

PASO 3 Establecer la relación entre los objetivos estratégicos y los procesos de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	MACROPROCESOS
CLIENTES (MIEMBROS)	Asegurar la satisfacción de los clientes por medio del desarrollo de la filosofía institucional	Procesos de Direccionamiento Estratégico
PROCESOS INTERNOS	Implementar un Modelo de gestión por procesos que Contribuya a la mejora de la atención en la Iglesia Betania	Proceso de Membresía, Procesos de Discipulado y Procesos de Servicios
INNOVACIÓN-APRENDIZAJE	Aumentar el nivel de competencia del personal para brindar la mejor atención a los miembros de la iglesia	Procesos de Direccionamiento Estratégico
FINANZAS	Mejorar la asignación de los recursos y la calidad de los gastos, garantizando brindar un servicio integral a los miembros de la Iglesia.	Procesos administrativos Gestión de talento Humano Procesos de soporte y mantenimiento.

PASO 4 Definir los indicadores

Perspectiva: Finanzas

Objetivo: Mejorar la asignación de los recursos y la calidad de los gastos, garantizando brindar un servicio integral a los miembros de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

PERSPECTIVA		FINANZAS	
Nombre	Nivel de utilización del presupuesto anual		
Objetivo	Conocer el nivel de utilización del presupuesto anual en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador		
Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de aplicación	
<i>(Gastos realizados al año/Gastos presupuestados anualmente)*100%</i>	Porcentual	Se aplicará una vez al año	

PERSPECTIVA		FINANZAS	
Nombre	Nivel de utilización de recursos primarios		
Objetivo	Conocer el nivel de utilización de los recursos primarios: Personal, actividades eclesiales, son respecto a los gastos totales de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.		
Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de aplicación	
<i>(Gastos de los recursos primarios/total de gastos anuales)*100%</i>	Porcentual	Se aplicará una vez al año	

Perspectiva: Clientes (Miembros)

Objetivo: Asegurar la satisfacción de los clientes por medio del desarrollo de la filosofía institucional.

PERSPECTIVA		CLIENTES (MIEMBROS)	
Nombre	Grados de satisfacción de los miembros acerca de los servicios		
Objetivo	Determinar el grado de satisfacción de los miembros de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.		
Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de aplicación	
<i>(Numero de miembros satisfechos con el servicio/total de Miembros encuestados)*100%</i>	Porcentual	Se aplicará tres veces al año	

PERSPECTIVA		CLIENTES (MIEMBROS)	
Nombre	Grados de satisfacción del personal de la iglesia.		
Objetivo	Conocer el grado de satisfacción del personal que labora en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, acerca del ambiente laboral.		
Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de aplicación	
<i>(Numero de personal satisfecho con el trabajo/total de personal entrevistado)*100%</i>	Porcentual	Se aplicará tres veces al año	

Perspectiva: Procesos Internos

Objetivo: Implementar un Modelo de gestión por procesos que Contribuya a la mejora de la atención en la Iglesia Betania.

PERSPECTIVA		PROCESOS INTERNOS	
Nombre	Nivel de atención de ingreso de miembros en la Iglesia.		
Objetivo	Determinar el porcentaje personas que ingresan como miembros a la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.		
Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de aplicación	
(Numero de personas que ingresan como miembros/total de personas asistentes a la iglesia)*100%	Porcentual	Se aplicará tres veces al año	

PERSPECTIVA		PROCESOS INTERNOS	
Nombre	Porcentaje de atención en discipulado		
Objetivo	Definir el porcentaje de miembros que deciden inscribirse en el discipulado		
Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de aplicación	
(Numero de miembros inscritos en discipulado/total de miembros de la iglesia)*100%	Porcentual	Se aplicará tres veces al año	

PERSPECTIVA		PROCESOS INTERNOS	
Nombre	Porcentaje de miembros que terminan el discipulado.		
Objetivo	Determinar que porcentaje de miembros terminan su discipulado en la iglesia.		
Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de aplicación	
(Numero de miembros que terminan su discipulado/total de miembros inscritos en el discipulado)*100%	Porcentual	Se aplicará tres veces al año	

PERSPECTIVA		PROCESOS INTERNOS	
Nombre	Nivel de servicios brindados por el personal.		
Objetivo	Conocer el nivel de los servicios brindados por el personal que labora en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, acerca del ambiente laboral.		
Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de aplicación	
(Numero de servicios brindados/total de servicios programados)*100%	Porcentual	Se aplicará tres veces al año	

Perspectiva: Innovación - Aprendizaje

Objetivo: Aumentar el nivel de competencia del personal para brindar la atención en los servicios de la iglesia.

PERSPECTIVA		PROCESOS INTERNOS	
Nombre	Nivel de capacitación del personal de la Iglesia.		
Objetivo	Conocer el nivel de capacitación anual del personal que labora en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, y que le ofrece a sus empleados.		
Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de aplicación	
(Numero de personas asistentes a la capacitación/total de personal de la iglesia)*100%	Porcentual	Se aplicará una vez al año	

PERSPECTIVA		PROCESOS INTERNOS	
Nombre	Grado de cumplimiento de proyectos realizados por la Iglesia.		
Objetivo	Conocer el grado de cumplimiento de proyectos programados por la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, anualmente.		
Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de aplicación	
(Numero de proyectos realizados/total de proyectos programados)*100%	Porcentual	Se aplicará una vez al año	

6.0.- ASIGNAR RESPONSABLES.

Para evaluar los objetivos estratégicos por medio de los indicadores deben de asignarse los responsables de las siguientes etapas:

1. Recolección de Información.
2. Procesamiento de la información.
3. Toma de decisiones.

El siguiente cuadro muestra los responsables de cada etapa:

Actividad	Personal encargado	Descripción de la actividad
Recolección de información	Pastores, directivos, líderes de ministerios y personal administrativo	Consiste en recolectar la información en la ejecución de los procedimientos diarios, por Medio de los formularios y los controles definidos en el sistema de comunicación.
Procesamiento de la información	Jefaturas y coordinaciones de todos los ambientes de la Iglesia	Consiste en el cálculo de los indicadores de Gestión.
Toma de decisiones	Dirección de la iglesia y Comité de Calidad de la Iglesia.	A partir de la determinación de los resultados de los indicadores de gestión, el personal asignado debe de tomar decisiones estratégicas, que permitan el logro de los objetivos planteados,

3.4.5.- MANUAL DE SENSIBILIZACIÓN.



MANUAL DE SENSIBILIZACIÓN

IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

“Por tanto id y haced discípulos...”

CONTENIDO

1.0.- INTRODUCCION.....	1
2.0.- OBJETIVOS DEL MANUAL.....	1
3.0.- METODOLOGIA DE SENSIBILIZACIÓN.....	1
4.0.- PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN	2
5.0.- TALLER DE SENSIBILIZACIÓN.....	6
6.0.- ¿CÓMO SE ORGANIZA CADA SESIÓN?.....	7
7.0.- GUIA PARA EL DESARROLLO DEL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN.....	10
7.1.- SESIÓN 1.....	12
TEMA 1: MOTIVACIÓN.....	13
TEMA 2. ACTITUDES PRODUCTIVAS.....	14
TEMA 3. TRABAJO EN EQUIPO.....	21
7.2.- SESIÓN 2.....	25
TEMA 1: PRINCIPIOS DE LA CALIDAD.....	28
TEMA 2: GESTIÓN POR PROCESOS.....	31
TEMA 3: MEJORA CONTINUA.....	33
8.0.- ACTIVIDADES DE APOYO.....	35

1.0.- INTRODUCCION

Las instituciones que fomentan el crecimiento personal logran mejores resultados a mediano y largo plazo, tanto en el ámbito estrictamente laboral (logro de objetivos y metas institucionales y mejores procesos para alcanzarlos) como en el establecimiento de ambientes de trabajo que producen compromiso y satisfacción en el personal. Ello redundará en la formación de equipos de trabajo eficiente, productivos y con un desempeño que incrementa constantemente la calidad de su resultado, esto es, la búsqueda de la excelencia.

En este sentido, los seres humanos son el elemento central del desarrollo de toda institución y tienen el derecho inalienable a una vida sana y productiva en armonía consigo mismos y con quienes les rodean.

Respecto a los prestadores de servicios cuya labor implica trabajar con y para personas, en este caso personas con necesidad espiritual conlleva no sólo reconocerse como personas sino asumir también la naturaleza humana de quien recibe un servicio.

Es necesario que el personal de la Iglesia, tanto jefaturas como empleados, trabajen en conjunto para realizar un análisis crítico y propositivo del modelo de atención vigente y de esta forma mejorar la calidad de atención que se lleva a cabo en dicha institución.

2.0.- OBJETIVOS DEL MANUAL.

Proporcionar a todo el personal, en especial a las jefaturas de la organización los conocimientos y habilidades necesarias que junto con la experiencia, mejoren su competencia en relación a los requisitos de los miembros.

Promover la participación de los empleados de la Iglesia, en el proceso de cambios que se llevarán a cabo mediante la implementación del modelo de gestión por procesos

Presentar un modelo de “taller de sensibilización” que permita generar en los empleados un sentido de participación y motivación respecto a los cambios que se realizarán debido a la implementación de una gestión por procesos.

Incentivar el personal que labora en la Iglesia, para que realicen su trabajo de una forma comprometida, generando mayor satisfacción en los miembros que reciben dichos servicios

Crear herramientas que fortalezcan el vínculo entre los responsables de brindar la atención a los miembros de la iglesia, para mejorar el ambiente laboral

3.0.- METODOLOGIA DE SENSIBILIZACIÓN.

Todo proceso de sensibilización previo a su desarrollo tiene como insumo de entrada los resultados del diagnóstico. Las capacitaciones de sensibilización deben ir orientadas al desarrollo del proyecto de mejora, reforzando los aspectos que se identificaron débiles para la implementación.

Diagnostico	Considerar los aspectos relevantes que acogen la problemática presentada, en base a la cual se propone el diseño a implementar.
Programa de sensibilización	Capacitar a las jefaturas y a los colaboradores; enfatizando la importancia de la implementación y aceptación de los cambios propuestos para la mejora de la atención de los miembros así como; la mejora en la relación y el bienestar de todos los involucrados.
Evaluación de sensibilización	Comprende la determinación del nivel de captación y aceptación del programa propuesto por parte de los jefes y colaboradores; y su disposición a la aplicación del modelo propuesto
Retroalimentación	Retomar aspectos que se consideren relevantes a partir de los comentarios finales de los participantes; que ayuden a mejorar la implementación del modelo propuesto o el diseño del mismo.

4.0.- PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN

Comprende las recomendaciones necesarias para que se comprenda la importancia al cambio propuesto y la importancia que tiene la implementación del diseño propuesto, se presenta un modelo de taller que puede realizarse con los empleados de la Iglesia en grupos de un máximo de 20 personas para permitir un mejor aprovechamiento de dicha capacitación. La implementación de este es responsabilidad de las jefaturas.

Recomendaciones generales:

Convocar a las personas pertinentes con la debida anticipación.

Escoger el lugar oportuno. Suele ser mejor que esté localizado fuera de las oficinas de la institución, ya que ello proporciona fuerza al acontecimiento, y se vive con más concentración, al limitarse las posibilidades de dispersión e interrupciones.

Aprovechar el poder sinérgico de las relaciones informales jefe-empleado, en los desayunos, almuerzos y demás convivencias que se mantengan en el contexto.

Efectuar acciones de estimulación con profesionales externos que ayuden y prestigien el evento, o con mandos y cuadros internos capaces de cohesionar al equipo.

Alternar inteligentemente las fases de presentación y exposición, con otras de reflexión individual y colectiva.

La sensibilización debe ser un proceso de facilitación, reflexión y concientización del personal hacia el cambio, que genere condiciones que creen un ambiente favorable para la implantación del modelo de calidad.

El éxito de los cambios depende del compromiso de los directivos y el personal de la institución. En todas las instituciones siempre hay individuos que se resisten más al cambio que otros.

Para superar la resistencia al cambio los empleados deben evitar posturas negativas como las siguientes:

- No es necesario cambiar.
- Es difícil que funcione.
- Tiene riesgo, es mejor no hacerlo.

- No hay remuneración al cambio.
- Ya lo hemos intentado.
- Se pierde mucho tiempo.
- Estamos bien y no hay porque cambiar, etc.

Comportamiento y actitudes generalizadas

En la mayoría de las instituciones las personas tienen comportamientos y actitudes generalizadas como las siguientes:

- Condicionados por valores y creencias reales.
- Hábitos automáticos y repetitivos.
- Costumbres de cómo hacer las cosas.
- Resultado de una historia de la empresa.
- Ideas compartidas ampliamente por la mayoría del personal.
- Personas difíciles de modificar por su idiosincrasia y formación.

Hay que considerar que los cambios no pueden imponerse desde afuera, tienen que asumirse internamente, cada quién en su persona. Se requiere que todo el personal esté convencido de los beneficios del cambio, para tener éxito en la implantación del modelo de calidad, por lo cual se recomienda la participación de los empleados en un taller de sensibilización que permita involucrar de manera activa a dicho personal, en el proceso de cambio y mejora.

Actitudes positivas

Fomentar actitudes positivas como las siguientes, facilita el trabajo en equipo y el logro de los objetivos en la implantación de un modelo de calidad.

- Realizar propuestas propositivas.
- Tener conciencia de los beneficios del cambio.
- Apoyar intensamente los cambios.
- Involucrarse plenamente y de tiempo completo.
- Fomentar y apoyar el trabajo en equipo.
- Participar con una actitud positiva.

- Establecer por convicción una Cultura de Calidad y de mejora continua.
- Modificar malos hábitos personales y de trabajo.
- Aclarar malos entendidos y cubrir los vacíos de información.

Participar activamente en el cambio

- Entender las razones por las que se requiere cambiar.
- Comprender los cambios específicos que se requieren.
- Capacitarse para asumir nuevas tareas y responsabilidades.
- Involucrarse con las nuevas tecnologías para aprovecharlas al máximo.
- Prepararse para administrar el cambio y mantener el equilibrio personal y del grupo.

¿Por qué del cambio?

- Las organizaciones cambian:
- Para conseguir mejor sus objetivos y metas.
- Por incrementar el mercado, las ventas y los rendimientos.
- Por satisfacer a los clientes.
- Para adaptarse a los cambios del entorno.
- Para tener más productividad y calidad en sus actividades y servicios.
- Para modificar el modelo empleado, por uno más eficiente, que se adapte a las necesidades propias.
- Porque la competencia es muy dinámica y cambia permanentemente.

Cambio de cultura organizacional

Si no se trabaja previamente en la cultura organizacional y si no se crean las condiciones favorables entre el personal, se puede complicar la implantación del modelo de calidad.

Algunas de las máximas en la implantación de un modelo de calidad son las siguientes:

- La cultura se crea con las conductas habituales.
- Si se logra cambiar las conductas se cambia la cultura.
- Todas las reacciones al cambio son legítimas y necesitan ser expresadas.
- La resistencia puede surgir al no expresar los sentimientos y las reacciones de las personas.

- El cambio es permanente y se tiene que aceptar como una forma de vida, no como la excepción.
- El esfuerzo por el cambio debe ser realizado todo el tiempo y por todo el personal de la empresa.
- Es necesario que todos comprendan y compartan la visión, misión, objetivos, razones y beneficios.
- Es indispensable tener seminarios de sensibilización con todo el personal antes, durante y después de la implantación del modelo de calidad.
- Se deben integrar nuevos enfoques en la cultura de calidad, relacionando las nuevas conductas y actitudes con cambios y logros.
- Se deben resaltar los beneficios que implica las nuevas formas de hacer las cosas.

¿Cómo se inicia esta transformación en el personal de la Iglesia?

Profesionalizando al personal de la Iglesia, despojándolo de algunos sentimientos de predisposición, prejuicios y prepotencia, llevándolo a la reflexión y apoyándole a volver a una perspectiva más humana y realista.

Invirtiendo en Desarrollo Humano de los trabajadores de la Iglesia, con el propósito de recuperar y fortalecer su sentido humanista

Lograr que el personal de la Iglesia conciba su trabajo como un espacio de interrelación propositivo, efectivo y afectivo con sus compañeros, con los miembros y demás personas con quienes se relaciona

5.0.- TALLER DE SENSIBILIZACIÓN

Para lograr un mayor impacto en la actitud del personal de la Iglesia, permitiendo así una amplia aceptación y colaboración en los cambios propuestos se recomienda la realización de un taller de sensibilización el objetivo primordial de esta capacitación es que el personal conozca sobre la gestión por procesos que consiste en una adecuada visión de la institución como un sistema de procesos interrelacionados, que permiten operatividad en la estrategia y están articulados para entregar un buen servicio a los miembros, mejorar los aspectos motivacionales e interpersonales, así como también el conocimiento

hacia las características y comportamientos inherentes en los miembros de la Iglesia, el taller se deberá realizar en 3 jornadas las cuales son:

1.- Aspectos motivacionales y relaciones interpersonales

2.- Aspectos fundamentales de la gestión por procesos

Figura 1 Jornadas del taller de sensibilización

6.0.- ¿CÓMO SE ORGANIZA CADA SESIÓN?

Cada sesión deberá organizarse de la siguiente manera:

Presentación general de la sesión con algunas indicaciones metodológicas:

El capacitador con su experiencia personal en los contenidos podrá realizar diversos comentarios o tocar temas particulares que han sido abordados anteriormente en capacitaciones que han recibido los empleados de la Iglesia.

Objetivos generales:

Se especifican los resultados que se pretenden lograr al concluir la sesión. Los objetivos son claros y viables de acuerdo con el tiempo propuesto.

Duración:

Aquí se especifica el tiempo que se ha planteado para el cumplimiento de los objetivos. El tamaño del grupo recomendado es de 20 personas como máximo.

Contenido

Es el listado de temas y conceptos que se van a revisar.

Reflexiones teóricas

Se presenta en forma sintética el tema a tratar en cada sesión y se resumen los contenidos centrales para el desarrollo. Integra el desarrollo de toda la sesión y podrá ser complementado a través de lecturas recomendadas.

Actividad:

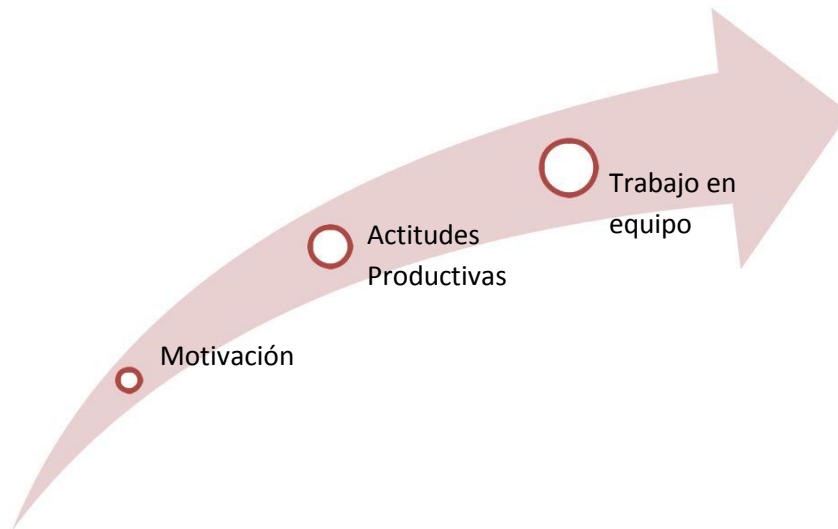
Se recomiendan las actividades que permitan el logro de los objetivos establecidos en cada sesión, al inicio o final de las mismas.

7.0.- GUIA PARA EL DESARROLLO DEL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN

7.1.- SESIÓN 1

1) Aspectos motivacionales y relaciones interpersonales: Con esta jornada se pretende implementar capacitaciones que generen una mayor aceptación y motivación por parte del personal de la Iglesia, así como también fomentar las saludables relaciones interpersonales, para crear un mejor ambiente laboral

Los 3 temas abordados durante esta etapa del taller de sensibilización son:



Temas sesión 1

TEMA 1: MOTIVACIÓN

El tema de la motivación es fundamental para lograr sensibilizar al personal de la iglesia y promover su Desarrollo Humano.

La motivación se puede hallar en muchos ámbitos de la vida, no solamente en aquellos netamente productivos. En este taller se enfocara la motivación en el ámbito de la formación de las jefaturas y empleados que prestan servicios a los miembros de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, recordándoles que trabajan con y para personas; y que son parte de procesos, por lo que resulta fundamental que conozcan cuales son las razones para actuar en la vida cotidiana y moverse en torno a metas o a la satisfacción de necesidades.

Que las y los participantes, reconozcan la relación de la motivación con las necesidades y su influencia en la vida personal.

Duración:

155 minutos

Contenido de la sesión:

Introducción Realización de actividad:

Actividad: Introducción al tema, definición de motivación (25 minutos) Definición de motivación

Jerarquía de necesidades propuesta por Abraham Maslow Algunas claves para asegurar la motivación

REFLEXIONES TEÓRICAS ¿Qué es la motivación?

Desde su propio significado, motivar significa mover, en el sentido más amplio del propio término. Los motivos son aquellas razones que determinan que se haga algo.

De esta forma, las razones que cada persona tiene para actuar y hacer determinadas cosas son diversas y de muy diferente naturaleza, uno de los aspectos básicos en la tarea

de motivar consiste precisamente en conocer cuáles pueden ser “los motores” que a cada persona le funcionan para poder avanzar en su desarrollo.

No es una tarea sencilla porque nos encontramos en las particularidades de cada persona y en la complejidad de todas las diversas posibilidades; lo que para algunas personas puede ser motivante, para otras no pudiese ser significativo e incluso, resultar tedioso. Sin embargo, se pueden hallar patrones generales de motivos para estimular a quienes nos rodean.

La motivación se encuentra íntimamente relacionada con las actitudes, al entender éstas como la predisposición de las personas para despertar motivos o razones para actuar. Si una persona no se encuentra en la disposición de apertura a cambios u opiniones, por más que tratemos de motivarla de muy diversas formas y con múltiples razones, no lograremos moverla.

Es importante que evitemos las comparaciones y competencias entre las personas como estrategia para motivar, ya que además de injustas y subjetivas, sólo lograrán frustraciones y divisiones entre las y los integrantes de cualquier equipo, cuando lo que buscamos, por el contrario, es la unión, solidaridad y trabajo conjunto.

Se sugiere, en cambio, valorar las actividades y resultados de cada persona de manera particular y tomar en cuenta su contexto individual.

Necesidades y Motivación.

Un motivo es “aquello que impulsa a una persona” a actuar, a comportarse de determinada manera, o al menos, genera una tendencia hacia una conducta en particular. Ese impulso puede ser provocado por una cuestión externa, que proviene del ambiente (motivación extrínseca), o generado en el interior de la persona, en sus procesos mentales (motivación intrínseca).

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, entendida ésta como una fuerza dinámica y persistente que provoca una conducta. Cada vez que aparece una necesidad “rompe” el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión - insatisfacción y desequilibrio que lleva a una persona a comportarse de manera tal que le permita descargar esa tensión, liberarle del desequilibrio y, si la conducta es eficaz, lograr la satisfacción de dicha necesidad.

Un motivo no se observa directamente, se infiere a fin de explicar la razón de ser de los comportamientos; se refiere a lo que determina la orientación de la conducta, pero no a la conducta en sí misma.

Los motivos son variados y no sólo son físicos o fisiológicos, sino también se relacionan íntimamente con los procesos psicológicos como la percepción, el pensamiento y los afectos.

La motivación, por tanto, se considera un proceso satisfactor de necesidades.

Podemos afirmar que en cada etapa de nuestra vida, desde que nacemos, se nos presentan necesidades de muy diverso orden, que van cambiando y que satisfacemos a través del complejo comportamiento humano.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades propuesta por Abraham Maslow.

Tomando como base el concepto de “jerarquía de necesidades” que influyen en el comportamiento humano, Abraham Maslow agrupó las distintas necesidades en cinco áreas. Se basa en la idea de que el ser humano es una criatura cuyas necesidades cambian y crecen a lo largo de su ciclo vital. Organizadas en jerarquía, las necesidades se atienden por orden. A medida que se empieza a satisfacer una necesidad, la prioridad de la siguiente aumenta. Recordemos que una vez que una necesidad ha sido satisfecha, deja de ser un estímulo. Para Maslow, las necesidades están ordenadas según su evolución, partiendo de las biológicas hasta llegar a las más elevadas. El orden también implica prioridad.

Las necesidades según Maslow tienen la siguiente jerarquía:

Fisiológicas: relacionadas con el mantenimiento de los procesos somáticos.

De seguridad: necesidad de evitar los peligros externos o cualquier cosa que pueda perjudicar a la persona, de evitar cualquier amenaza.

Sociales: necesidad de pertenecer a un grupo, de recibir amor, afecto y calor de las demás personas.

De estima: necesidad de ser aceptado (a), querido (a), reconocido (a) como persona, de alcanzar logros e integrarse al grupo social al que se pertenece; alcanzar un estatus y

lograr el reconocimiento y la atención de quienes nos rodean; confianza en el mundo, independencia y libertad.

Autorrealización: utilización plena del potencial humano, desarrollando los talentos individuales.

Esta jerarquización de necesidades presenta una configuración piramidal, en la que las básicas primarias (vitales) se encuentran en la base y las más complejas y exclusivamente humanas, en los niveles superiores.

Considerando las diferentes etapas del ciclo vital y determinadas circunstancias, el orden de satisfacción de las necesidades puede variar.

Sabemos también que las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían por diversos factores, uno de ellos el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas; a pesar de que los patrones de conducta varían, el proceso que les origina es básicamente el mismo.

Así, tenemos tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

El comportamiento humano es causado: La conducta de las personas se origina en estímulos internos y externos.

El comportamiento humano es motivado: En toda conducta existe una finalidad, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

El comportamiento humano está orientado hacia objetivos: En toda conducta existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

A partir de cierta edad, la persona comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Desde el momento de nacer, nos encontramos en medio de un proceso de socialización, aprendemos a satisfacer nuestras necesidades, incluso las básicas, de manera social, rodeadas y rodeados de normas, preceptos y valores que han sido

establecidos dentro de los grupos sociales. La satisfacción de necesidades está influida por ese proceso social, por el complejo proceso de “convertirnos en personas”.

Un elemento básico en el reconocimiento de las propias necesidades, consiste en contar con una autoestima fortalecida.



Figura 2 Pirámide de las necesidades de Maslow

A partir de cierta edad, la persona comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Desde el momento de nacer, nos encontramos en medio de un proceso de socialización, aprendemos a satisfacer nuestras necesidades, incluso las básicas, de manera social, rodeadas y rodeados de normas, preceptos y valores que han sido establecidos dentro de los grupos sociales. La satisfacción de necesidades está influida por ese proceso social, por el complejo proceso de “convertirnos en personas”.

Un elemento básico en el reconocimiento de las propias necesidades, consiste en contar con una autoestima fortalecida.

ACTIVIDAD

Actividad 1. Introducción al tema y definición de motivación

Objetivo: Las y los participantes elaborarán con sus propias palabras el concepto de motivación

Duración: 15 minutos

Materiales: computadora con proyector, hojas de rotafolio, marcadores, pizarrón yeso, cinta para pegar.

Descripción detallada:

Introducir al tema con los aspectos incluidos en “reflexiones teóricas”.

Usa diapositivas, láminas elaboradas, rotafolio o pizarrón.

Preguntar al grupo ¿Qué es un motivo?

Retomar de las participaciones los elementos que sean útiles para la

Construcción del concepto de motivación.

Las palabras o frases clave para ello pueden ser: “Las razones que tenemos”, “Lo que me mueve a actuar”, “Satisfacer una necesidad”, “Un estímulo”, “Lograr lo que quiero”.

Plantea al grupo las preguntas ¿Qué es una necesidad?, ¿Cómo se relaciona con la motivación?

Retoma elementos de las intervenciones de los y las participantes para fortalecer la definición de necesidad y su relación con la motivación.

Agradecer las participaciones. Retoma los elementos para formar el concepto, elabóralo con el grupo y pregunta si están de acuerdo o quisieran agregar o cambiar algo.

TEMA 2. ACTITUDES PRODUCTIVAS

En esta sesión se revisaran aspectos relacionados con las actitudes productivas y cómo éstas influyen en nuestra vida personal y laboral. Se mezclan técnicas de exposición, participación grupal y de reflexión individual.

Objetivo General:

Los participantes reconocerán la importancia de mantener una actitud productiva y tomarán conciencia de la necesidad de buscar cambios de actitud que les permitan mejorar la calidad de vida personal y laboral.

Duración: 95 minutos

Contenido:

Introducción al tema

Actividad 1. Introducción al tema (10 minutos)

Definición de actitud

Actitudes productivas y no productivas

REFLEXIONES TEORICAS

Tener actitudes productivas o positivas es una cuestión personal; cada quien tiene la responsabilidad de adoptarlas o no, según su propia perspectiva, nadie puede forzarnos a cambiar nuestra actitud personal; por tanto, el cambio hacia actitudes productivas o positivas es resultado de nuestra experiencia, decisión y de la interacción con los demás y las demás.

La predisposición del individuo a conducirse en una u otra forma suele reflejarse en sus actitudes y en otros “motivos” que socialmente son adquiridos, la actitud se puede definir como “la tendencia o predisposición del individuo a evaluar en cierta forma un objeto o un símbolo del mismo”, también se puede decir que es “una reacción emocional y mental ante una situación”, la actitud de un individuo frente a algo es su predisposición a ejecutar, percibir, pensar y sentir con relación a ello.

Las actitudes tienen componentes afectivos, de pensamiento y de conducta; entrañan sentimientos y emociones, creencias y comportamientos. Algunas actitudes están cargadas de componentes afectivos que no requieren más acción que la expresión de sentimientos y determinan el modo en que se percibe la realidad.

La percepción es un complicado proceso de ver e interpretar el ambiente, es un fenómeno mental que permite ver el clima que nos rodea o ignorarlo; por ejemplo, podemos enfocarnos en noticias buenas y sentirnos bien o amplificar las malas y sentirnos miserables.

Las predisposiciones son las actitudes y son diferentes a los motivos; un motivo, se refiere a la razón que nos hace actuar y no a la conducta en sí misma.

La actitud es el estado de disposición para despertar motivos, es la susceptibilidad de una persona a una estimulación capaz de despertar un motivo, las actitudes pueden organizarse en estructuras coherentes que reciben el nombre de “sistema de valores”, éstos determinan el modo en que percibimos la “realidad” y lo que sucede.

La actitud es un proceso dinámico, sensible y de percepción, cuando las cosas marchan bien, esta actitud se vuelve auto fortalecedor y fácil de conservar ya que proporciona un mejor estado de ánimo para enfrentar los problemas.

Las actitudes pueden clasificarse en actitudes productivas y no productivas y están dadas por la posibilidad de obtener resultados satisfactorios en lo personal, en lo laboral y en lo social.

Mantener una actitud productiva nos proporciona el valor para manejar un problema y resolverlo a tiempo; es la manifestación externa de una mente que se inclina hacia actividades creativas y no aburridas; de alegría sobre la tristeza; de esperanza sobre la fatalidad. Construir actitudes productivas nos brinda la posibilidad de tener relaciones en nuestras actividades cotidianas que tenderán al éxito y no al fracaso.

Una actitud no productiva tiene un efecto rígido, hace ver los problemas como desgracia y/o molestia, crea intolerancia y por lo regular la gente presenta mal humor, pesimismo, conformismo, indiferencia hacia todo lo que le rodea, no le interesa experimentar actividades nuevas, por lo tanto las personas son apáticas e indiferentes.

Ya que podemos hacer consientes nuestras actitudes, se convierte en una decisión personal si los problemas los consideramos como desgracias o si cambiamos la perspectiva y los vemos como oportunidades de crecimiento, esto es, como experiencias que nos dejan aprendizajes útiles para continuar con nuestra vida.

Mantener una actitud productiva proporciona satisfacciones en lo laboral y en lo personal y se ve reflejada en el manejo de buenas relaciones humanas, las personas tienen buen humor, optimismo, dinamismo, alegría, disposición y ante los problemas que se llegan a presentar, tienen la capacidad para manejarlos de la mejor manera. Este tipo de actitud debe ser genuina no actuada, cuando las cosas van bien se fortalece y se conserva con facilidad.

Existen técnicas que se pueden emplear para hacer los cambios y ajustes en nuestras actitudes y transformar las no productivas en productivas. Una de ellas es la “técnica del lado opuesto”, que resalta como el factor principal entre ser productivo o no productivo en la mayoría de las veces, al sentido del humor. La actitud y el humor tienen una relación simbiótica.

La técnica consiste en conservar e intensificar el sentido de humor, así cuando algo negativo entre a nuestra vida, de inmediato voltearemos el problema buscando la parte positiva.

Generalmente nos preguntamos ¿Por qué yo?, ¿Por qué a mí?, ¿Por qué me pasa todo lo malo?, es natural tratar de encontrar respuestas, quizá no las hallems a todas las interrogantes; sin embargo, si ya está en nuestra vida la experiencia o el evento, la cuestión es preguntarnos ¿Ahora qué sigue? Y ¿Qué decido hacer?, haciendo acopio de toda mi experiencia y de concebir la experiencia como una oportunidad magnífica de crecer.

Algunas personas llenan sus vidas de factores negativos que les quitan la posibilidad de ser positivas, por lo general se rodean de gente, pertenencias o compromisos que les producen problemas innecesarios y comúnmente tienden a quejarse de lo complejo que es su vida.

ACTIVIDAD

Actividad 1. Introducción al tema

Objetivo: Las y los participantes reconocerán los elementos que se abordan en el tema de actitudes productivas y su impacto en el ámbito personal, laboral y social.

Duración: 15 minutos

Materiales: computadora, proyector, hojas de rotafolio y marcadores

Descripción detallada:

Presentar el objetivo del tema.

Por medio de exposición realizar una introducción al tema resaltando la importancia de tener actitudes productivas o positivas.

Ejemplifica con cuestiones cotidianas la diferencia entre actitudes positivas y negativas.

Pedir a los participantes den ejemplos de actitudes productivas y no productivas que se viven a diario, tanto en lo personal como en lo laboral.

TEMA 3. TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo: Exponer las herramientas básicas para llevar a la práctica el Trabajo en Equipo.

El contenido para este tema se recomienda organizar de la siguiente forma:

Duración: 85 minutos

Contenido:

Introducción.

Características necesarias para la integración y funcionamiento del equipo de trabajo.

Características necesarias para desempeñarse como líder de un equipo de trabajo.

Herramientas clave para el buen funcionamiento del equipo de trabajo.

Ser un miembro efectivo en el equipo.

Secuencia de Actividades:

Actividad 1. Introducción (10 minutos)

REFLEXIONES TEÓRICAS

Durante toda nuestra existencia formamos parte de grupos, de diferente naturaleza y con diversos fines; cuando los fines son específicos y las personas se reúnen con una tarea en común y cada integrante cumple una función particular, podemos hablar de un equipo.

En un equipo las energías individuales organizadas y encaminadas a la consecución de un objetivo, resultan en productos mayores que la suma de esas mismas energías, los equipos están formados por personas, desde esta premisa básica, que pareciera obvia, se aborda el tema. Nos interesa colocar en el centro de atención a los integrantes de un equipo, con su diversidad y particularidad, como personas.

Como parte del proceso de sensibilización, la experiencia real de participar en equipos, como miembros activos y no como observadores o receptores de conceptos, es la parte central para lograr tomar conciencia de cómo nos manejamos en un equipo de trabajo, cuáles son las actitudes, motivaciones, razones para actuar o no; cómo beneficia al crecimiento de cada individuo colaborar en equipo, o en su defecto, lo limita; qué beneficios aportan al crecimiento de los demás miembros del equipo, cómo pueden

mejorar la actividad dentro de él y hacer más productiva y eficaz su participación dentro del mismo.

En la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, los empleados conforman un gran equipo, cada empleado representa un eslabón en la cadena de los diferentes servicios que se prestan a los miembros y tiene en sus manos las herramientas necesarias para ofrecer una atención con calidad. Para llevar a cabo un trabajo conjunto es fundamental tomar en cuenta puntos como la toma de decisiones, igualdad de oportunidades y responsabilidad personal y compartida, que influyen en el desempeño de un equipo de trabajo.

Seguramente en algún momento hemos experimentado la satisfacción de haber realizado un trabajo en equipo armónico y con excelentes resultados.

Los logros son importantes, y también lo es el proceso de la actividad; trabajar en un equipo solidario, cooperador, colaborador, con responsabilidad, compromiso y pasión incrementa la energía y facilita ambientes armónicos.

Si cada integrante se aísla o hace “sólo hasta donde le corresponde”, sin tener en mente el objetivo global de la tarea, generalmente se produce una distribución inequitativa de tareas; ocasionando que las responsabilidades atribuidas y asumidas por los integrantes no se den al mismo nivel, propiciando frustración en algunos y desinterés en otros.

Sin embargo, si cada miembro del equipo asume su responsabilidad y compromiso con la tarea y contribuye con su energía al cumplimiento de los objetivos, el resultado seguramente será la satisfacción personal y no sólo el logro de los mismos.

Cada integrante del equipo tiene sus particularidades como ser humano, cada uno tiene una historia de vida, necesidades específicas, motivos, metas, en fin, cada cual se integra al equipo con su propio “equipaje”; al estar interactuando, a menudo se combinan los “equipajes” de los integrantes, de manera que las cosas que otros dicen nos activan y nos remiten a “nuestro mundo interior”. Es primordial contar con seguridad y confianza en nosotros mismos para funcionar activamente en un equipo, conocer y aceptar tanto nuestras fortalezas y habilidades, como las áreas de oportunidad o aquellas destrezas que podemos fortalecer para desempeñar nuestra labor y contribuir al logro de objetivos.

Características necesarias para la integración y funcionamiento del Equipo de Trabajo.

¿Qué necesitamos para consolidar un mejor funcionamiento e integración de un equipo?

Contar con líderes facilitadores de procesos de colaboración

Fijar metas claras

Tomar decisiones

Actuar con rapidez

Promover una comunicación clara, oportuna y asertiva

Encontrar el equilibrio adecuado entre las personas que forman el equipo

Características necesarias para desempeñarse como líder de un equipo de trabajo.

Un aspecto clave a reconocer en un equipo para que funcione con efectividad y pueda comenzar a compaginar energías para un objetivo común, es el contar con un líder.

El liderazgo implica orientar, guiar e inspirar al equipo. Los líderes hacen posible que el equipo conciba y genere un futuro dirigido al cumplimiento de la meta. Un líder lleva esto a cabo, fundamentalmente, alentando o inspirando a los integrantes del equipo a emprender acciones.

Un líder efectivo transmite fuerza a los demás miembros del equipo. El liderazgo es una función natural en un equipo de personas que trabajan juntas. Surge con el equipo; es una función móvil: los líderes cambian con el tiempo y con las diferentes situaciones. A menudo los equipos tienen varios líderes, cada uno en diferentes aspectos del proyecto grupal.

El liderazgo no es personal: una persona puede pertenecer a varios equipos y funcionar como líder en algunos y en otros no. Un líder debe estar comprometido con su equipo, dirigir, ser capaz de inspirar, dejar que los miembros tomen decisiones y apoyarlos para crecer.

Nos centramos en el papel del líder como un facilitador que hace más sencillo el camino para llegar al éxito del proyecto.

En un equipo totalmente efectivo, de manera ideal, todas las personas podrían tener la capacidad y experiencia para actuar como facilitadores, de modo que el rol podría rotar.

Un líder debe contar con habilidades internas y externas, las habilidades internas son las capacidades que cada individuo desarrolla internamente como la visión, confianza en sí mismo, integridad, valor y estar siempre enfocado en los resultados.

Las habilidades externas pueden aprenderse y son la comunicación, compromiso, atención permanente en el logro de metas y disposición para el trabajo en equipo.

ALGUNOS de los secretos para dirigir con éxito a un equipo consisten en observar estos principios básicos:

Promover y propiciar la toma de decisiones en comunidad

Facilitar la libre expresión de opiniones y sentimientos

Compromiso de asistir puntualmente a las reuniones, así como de llegar a acuerdos y respetarlos

Diversidad

Honestidad

Expresar agradecimiento y reconocimiento a las participaciones y aportaciones de los miembros del equipo

Llegar a la obtención de resultados

Congruencia entre el hablar y actuar

Responsabilizarse de sí mismo

Participación total y activa

Autonomía, tanto por parte del líder o líderes, como de los participantes

Herramientas clave para el buen funcionamiento del equipo de trabajo

Las metas. Lo primero que debe hacer un equipo es definir objetivos y conocer las metas. Es importante preguntarse ¿Para qué estamos aquí?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Cómo vamos a lograrlo? Las respuestas además de delimitar las metas, también posibilitan una identidad de equipo y un sentido de pertenencia y aceptación dentro del mismo.

Aprovechar el potencial del mismo equipo. Es importante “descubrir” y reconocer las habilidades, talentos y potencialidades de cada integrante del equipo, de manera que cuando se sumen esfuerzos y se trabaje en colaboración, los resultados sean mucho mejores que sólo adicionar trabajos aislados, sino que se combinen en un fin común reconocido y asumido. Cada miembro del equipo es consciente de sus habilidades, fortalezas y experiencias, así como del grado de compromiso que asuma para con el equipo.

El Papel de los miembros del equipo. En un equipo eficaz cada miembro asume su compromiso y está consciente de que su labor es importante para el logro de las metas establecidas por el equipo. Además de tener sus propias habilidades, fortalezas y responsabilidades, también contribuye a la cohesión del equipo.

Proporcionar apoyo al equipo. La mayoría de los equipos necesitan recibir el apoyo de la infraestructura técnica y administrativa, sin perder de vista que esta infraestructura debe actualizarse. Todos los equipos necesitan apoyo del personal de niveles superiores o las jefaturas

ACTIVIDAD

Actividad 1. Introducción al Tema

Objetivo: Las y los participantes registrarán los objetivos del tema y la forma de trabajo.

Duración: 10 minutos

Materiales: Pizarrón, yesos o plumones de colores, proyector, computadora.

Descripción:

Exponer el objetivo del tema y la metodología para abordarlo.

Aclarar dudas.

Iniciar con una introducción en la que se subraye la importancia de la colaboración y en la suma de energías individuales para lograr metas colectivas efectivas.

Retoma elementos de los temas de motivación y Actitudes Productivas.

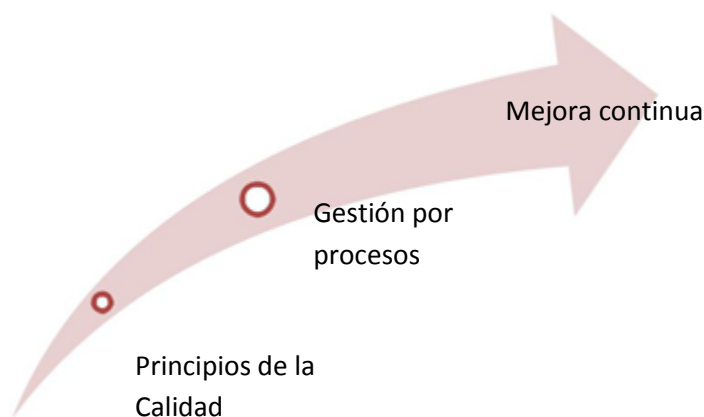
Elaborar preguntas de acuerdo al tema, que se realizaran de forma aleatoria a los participantes.

7.2.- SESIÓN 2

Aspectos fundamentales de la gestión por procesos:

En esta jornada se pretende dar a conocer a los empleados Iglesia, los beneficios al aplicar el modelo de gestión por procesos, los principios en los cuales se basa así como también la fomentar la cultura de mejora continua.

Los temas principales que se abordaran en dicha jornada son:



Temas sesión 2

Objetivo General:

Que las y los participantes, reconozcan los conceptos básicos de los principios fundamentales de la calidad, así como también los beneficios de una gestión basada en procesos y la mejora continua.

Duración:

El tiempo recomendado de duración de la sesión es de 300 minutos

Contenido de la sesión:

- Introducción
- Realización de actividad: Introducción al tema, definición de motivación (25 minutos)

- Principios fundamentales de la calidad
- Gestión por procesos
- Mejora continua

REFLEXIONES TEORICAS

TEMA 1: PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Los 8 Principios de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001 son:

Principio 1. Enfoque al cliente.

Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben entender sus necesidades presentes y futuras, cumplir sus requisitos y satisfacer o exceder sus expectativas.

Beneficios:

Incrementar efectividad en el uso de los recursos de la organización para incrementar la satisfacción del cliente. Aumentar la lealtad de los clientes, repitiendo negocios.

Aplicar este principio se traduce en:

- Investigar y entender las necesidades del cliente y sus expectativas.
- Asegurar que los objetivos de la organización están ligados con las necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre estos resultados.

- Sistemáticamente administrar las relaciones con los clientes.
- Asegurar un enfoque balanceado entre la satisfacción del cliente y otras partes interesadas, como los propietarios, empleados, proveedores, financieros, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.

Principio 2. Liderazgo.

Los líderes establecen unidad de propósito y dirección para la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en donde la gente se puede desarrollar completamente en función de los objetivos de la organización.

BENEFICIOS

La gente entenderá y se motivará con las metas y objetivos de la organización.

Las actividades se evaluarán, alinearán e implementarán en un camino unificado.

Los malos entendidos de comunicación entre niveles en una organización se minimizarán.

Aplicar este principio se traduce en:

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo los clientes, propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto.
- Establecer una visión clara del futuro de la organización.
- Estableciendo metas y objetivos desafiantes.
- Crear y sostener valores, principios y modelos de ética en todos los niveles de la organización. Establecer confianza y eliminar temor.
- Proveer a la gente de los recursos adecuados, entrenamiento y libertad para actuar con responsabilidad. Inspirar, motivar y reconocer las contribuciones de la gente.

Principio 3. Participación del personal.

El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su ambiente los motiva a usar sus habilidades para el beneficio de la misma organización.

Beneficios:

- Motivar, involucrar al personal a través de la organización.
- Innovación y creatividad en el establecimiento de objetivos de la organización.
- El personal se dará cuenta de su propio desempeño.
- El personal se involucrará y participará en la mejora continua.
- Aplicar este principio se traduce en:
- El personal entiende la importancia de su contribución y rol en la organización.
- El personal identifica restricciones para su desempeño.
- El personal identifica a los dueños de proceso y sus responsabilidades en los problemas para resolverlos. El personal evalúa su desempeño a través de las metas y objetivos personales.
- El personal busca activamente oportunidades para mejorar su competencia, conocimiento y experiencia. El personal busca libremente el conocimiento y la experiencia.
- El personal discute abiertamente temas y problemas de su labor.

PRINCIPIO 4. Enfoque basado en procesos.

Los resultados deseados se logran con mayor eficiencia cuando las actividades y recursos relacionados se administran como procesos.

Beneficios:

- Costos más bajos, tiempos ciclo más cortos, consiguiendo uso efectivo de recursos.
- Mejora y consistencia de resultados.
- Enfoque y priorización de oportunidades de mejora.
- Aplicar este principio se traduce en:
- Sistemáticamente, definir las actividades necesarias para obtener los resultados.
- Establecer claras responsabilidades para las actividades clave.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- Identificar las interfaces de actividades clave a través y entre las funciones de la organización.
- Enfocarse en los factores –como recursos, métodos y materiales- que mejorarán las actividades clave de la organización.

- Evaluar riesgos, consecuencias e impactos de actividades en clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Principio 5. Enfoque de sistemas para la gestión.

Identificar, entender y manejar procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la efectividad y eficiencia de la organización, a través de sus objetivos.

Beneficios:

La integración y alineación de los procesos será la mejor forma de llevar a cabo los resultados deseados. Habilidad en enfocar esfuerzos a procesos clave.

Proveer confianza a las partes interesadas, a través de consistencia, efectividad y eficiencia de la organización.

Aplicar este principio se traduce en:

- Estructurar un sistema para llevar a cabo los objetivos de la organización de la mejor forma en efectividad y eficiencia.
- Entender las interdependencias entre los procesos y el sistema.
- Estructurar enfoques que armonicen e integren procesos.
- Proveer un mejor entendimiento de los roles y responsabilidades necesarios para llevar a cabo objetivos comunes y derribar barreras funcionales.
- Entender las capacidades organizacionales y establecer prioridades en las restricciones de recursos para la acción.

PRINCIPIO 6. Mejora continua.

La mejora continua del desempeño de las organizaciones debe ser un objetivo permanente en la organización.

Beneficios:

Ventaja en el desempeño a través de la mejora de las capacidades organizacionales. Alineación de actividades de mejora a todos niveles con la intención estratégica de la organización. Flexibilidad para reaccionar rápido a las oportunidades.

Aplicar este principio se traduce en:

- Emplear un enfoque consistente con la organización y su desempeño.
- Proveer personal con entrenamiento en métodos y herramientas de mejora continua.
- Hacer de la mejora continua en productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo en la organización. Establecer metas para guiar y medir la mejora continua.
- Reconocer y documentar mejoras.

Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de información y datos.

Beneficios:

- Decisiones informadas.
- Habilidad creciente para demostrar la efectividad de decisiones pasadas a través de referencias a hechos y datos registrados.
- Incrementar habilidad para revisar, mejorar y cambiar opiniones y decisiones.
- Aplicar este principio se traduce en:
- Asegurar que los datos y la información son lo suficientemente actuales y disponibles.
- Hacer los datos accesibles a quienes los necesitan.
- Analizar datos e información utilizando métodos válidos.
- Tomar decisiones y acciones basadas en hechos analizados, balanceados con la experiencia e intuición.

Principio 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La organización y sus proveedores dependen entre sí y una relación de mutuo beneficio incrementa la habilidad de ambos de crear valor.

BENEFICIO

- Incrementar habilidad para crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y velocidad en respuestas a los cambios de mercado o de necesidades y expectativas de clientes.

- Optimización de costos y recursos.
- Aplicar este principio se traduce en:
- Establecer relaciones que balanceen exigencias de corto plazo con consideraciones de largo plazo.
- Fusión de experiencia y recursos entre socios.
- Identificar y seleccionar proveedores clave.
- Aclarar y abrir comunicación.
- Compartir información y planes futuros.
- Establecer desarrollo conjunto y actividades de mejora.
- Inspirar, motivar y reconocer mejoras de proveedores

TEMA 2: GESTIÓN POR PROCESOS

La estructura tradicional de las empresas agrupa en departamentos actividades relacionadas entre sí su representación es el organigrama, el cual establece la estructura organizativa, designa las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas (cadena de mando).

Sin embargo, el organigrama no muestra el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, los aspectos estratégicos, los flujos de información ni la comunicación interna.

La información fluye de abajo a arriba, donde se toman todas las decisiones, sin tener en cuenta la capacidad de las personas.

Esta estructura tradicional, funcional o piramidal, se centra en las necesidades propias de la empresa y no en las del cliente, lo cual lleva a “perder” por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que NO APORTAN VALOR, es decir, se camina hacia la ineficacia, incrementando considerablemente la burocracia, lo cual multiplica las tareas a realizar.

Los principales problemas causados por este tipo de organización son:

- No se sabe lo que de verdad necesitan los clientes, lo que aporta valor para ellos.

- Los objetivos son generalmente locales (departamentales), perdiendo la visión de los objetivos generales de la empresa.
- Cantidad de actividades y gestión que no aportan valor.
- Deficiente comunicación interna.
- Falta de implicación del personal que compone la organización.

La gran parte de las empresas que han tomado conciencia de estas consecuencias de la organización piramidal, han reaccionado orientando su visión hacia el cliente.

Demos un giro de 180º y cambiemos las necesidades internas por las necesidades del cliente, es decir, pongamos la visión del cliente sobre nosotros en primer lugar, observemos a qué le da valor y eliminemos aquello que no añade valor.

La herramienta que nos permite dar este cambio es la Gestión por Procesos.

La gestión por procesos consigue orientar la organización hacia el cliente, y convierte a las personas en el verdadero motor de la empresa.

Veamos algunos de los beneficios de la gestión por procesos:

- Mejora la competitividad de la empresa.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la empresa hacia su satisfacción.
- Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- Establece responsables de cada proceso.
- Establece objetivos e indicadores para cada proceso.
- Mide el grado de satisfacción del cliente.

Promueve la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si los mejoramos continuamente eliminaremos las causas que provocan esos errores.

- Pasamos de una mentalidad de “lo que hacemos” a “para quién lo hacemos”.
- Reduce costes internos innecesarios.
- Distribuye los recursos de forma más eficiente.

TEMA 3: MEJORA CONTINUA

Definición de Mejora Continua

La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente

La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere

DECIR QUE es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tienes las siguientes características:

Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez

Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)

Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.

Hay varias metodologías asociadas a la Mejora Continua; entre ellas están Lean Manufacturing, Six Sigma, Kaizen, entre otras pero podemos decir que la piedra angular de la Mejora Continua en cualquier ámbito de los procesos, productos y/o servicios, es el llamado Círculo de Deming:



Figura 3 Círculo de Deming

En el mismo se resume la manera de pensar y resolver problemas que debe tener alguien que sea parte de un proceso ya que; Planea (Plan) lo que va a hacer para optimizar, Ejecuta (Do) paso a paso su estrategia, Verifica (Check) mediante indicadores de gestión o medición de variables que se están obteniendo los resultados esperados, Actúa (Act) de acuerdo a los valores de las mediciones que está obteniendo para corregir o continuar por el mismo camino y empezar nuevamente el ciclo ya sea para seguir mejorando o lograr los objetivos planteados en un principio.

En conclusión, la Mejora Continua es una forma de trabajar para hacer más productivo y agradable nuestro sitio de trabajo. Además tiene la gran ventaja que lo podemos hacer en lo personal de una manera simple basándonos únicamente en el círculo de Deming o lo podemos llevar a gran escala aplicando otras metodologías ideadas para varios tipos de procesos.

ACTIVIDAD

Actividad: Introducción a los temas

Se recomienda realizar esta actividad al inicio de cada uno de los temas

Objetivo: Las y los participantes reconocerán los elementos que se abordan en los temas de principios de la calidad, gestión por procesos y mejora continua.

Duración: 15 minutos

Materiales: computadora, proyector, hojas de rotafolio y marcadores

Descripción detallada:

Presentar el objetivo del tema.

Por medio de exposición realizar una introducción al tema resaltando la importancia de tener un sistema de gestión basado en el cliente y resaltar la importancia de la calidad no solo en empresas productivas, sino en empresas de servicios como es el caso de la Iglesia.

Pedir a los participantes que den ejemplos de acuerdo a su experiencia personal de empresas que consideran tiene un sistema de calidad enfocado en sus clientes y cuales no lo poseen.

8.0.- ACTIVIDADES DE APOYO

A continuación se presentan algunas actividades que se pueden realizar para incentivar o motivar a los empleados y fomentar el trabajo en equipo durante la realización de las diversas jornadas de capacitación:

Actividad 1: ¿juntos o por separado?

OBJETIVOS

Crear un espacio de confianza y distensión que favorezca la participación del grupo.
Entender el concepto de empatía.

Entender qué es la cooperación grupal y las ventajas de que todos los integrantes aprendan juntos.

DURACIÓN

50–60 minutos.

MATERIALES NECESARIOS

Ordenador con conexión a internet, proyector (o pizarra digital).

Rotafolio o cartulina grande pegada a la pared, rotulador para escribir las normas de convivencia (o pizarra digital).

Papel reutilizado y bolígrafos.

Caja de cartón que sirva como buzón de sugerencias

DESARROLLO DE LA SESIÓN

1. Dinámica de presentación: “Los 6 sentidos”

Objetivo: Introducir el concepto de empatía.

Descripción:

Los participantes se agrupan por parejas. Cada uno pregunta a su compañero (sin que los demás se enteren) qué le gusta ver, oír, oler, saborear, tocar y sentir interiormente. Cada persona deberá presentar entonces a su compañero al resto del grupo, diciendo cómo se llama y lo que le gusta.

Ejemplo. A mi compañera Patricia le gusta... [Ver una cascada de agua; Oír cantar a los pájaros; Oler un pastel recién hecho; Saborear un helado; Tocar el lomo de un caballo; Sentir que sus amigos la quieren, etc.]

Consejo: Si el grupo es muy numeroso, se recomienda que empleado sólo presente una de las cosas que le gustan a su compañero.

REFLEXIÓN

¿Cómo te has sentido contando algo personal sobre ti a tu compañero?

¿Cómo podemos facilitar que otra persona confíe en nosotros para contarnos algo si le da vergüenza?

Aunque nuestro compañero es diferente a nosotros, podemos ponernos en su lugar y entender lo que le gusta y lo que no le gusta. Incluso cómo se siente en una situación que nosotros no hemos vivido. ¿Me dan un ejemplo?

2. Pacto de convivencia y buzón de sugerencias

Tras una breve explicación sobre el taller, se pactan entre todos las normas de convivencia necesarias para que todos puedan aprender en el taller, haciendo hincapié en la participación, el respeto y la escucha. Si dejamos las normas a la vista, podremos referirnos a ellas en futuras sesiones.

Ejemplo de normas que se pueden consensuar:

Para que todos puedan participar, pedimos el turno de palabra.

Para que podamos escuchar a los compañeros o al monitor, respetamos el turno de palabra.

Para que todo el mundo pueda expresar su opinión, no nos reímos y respetamos todas las opiniones.

Para aprender a trabajar con todos, aceptaremos los cambios de grupo.

A cambio de recibir el taller, nos comprometernos a terminar las tareas de las que seamos responsables.

Después, se les anima a usar el buzón para hacer sugerencias sobre las sesiones, para recolectar información que será de insumo para mejorar las sesiones futuras.

ACTIVIDAD 2 GRUPOS

Objetivo: Introducir el concepto de exclusión.

Descripción:

Todos los participantes tienen que pensar en formas de agrupar los empleados participantes. El monitor pregunta a los empleados: ¿Cómo harías tú los grupos?, ¿en función de qué característica? El primer empleado al que se le ocurra una característica para agrupar la clase, levanta la mano, lo dice cuando se le dé la palabra, y si el monitor grita ¡grupos!, todos los empleados tienen que agruparse según dicha característica.

Ejemplos: [hombres y mujeres; menores de 30 años y resto del grupo; morenos y resto de la clase; personas que vistan alguna prenda negra y resto de la clase; etc.

Reflexión:

¿Alguien se ha sentido excluido?

¿Ha sido fácil buscar cosas que nos diferencien?

¿Alguna persona ha sugerido una característica que cumplieran todos los participantes?

Les parece más interesante, ¿buscar lo que nos diferencia o lo que nos une?

Conclusión:

“El problema no es ser diferente, sino que nos traten de forma diferente.”

Parte 2.

Proyectar imágenes de diferentes grupos con características que les distinguen físicamente de la mayoría: jóvenes de la tribu urbana “gótico/siniestro”, monjas, personas árabes, jóvenes “punk”, guerreros masai mara, personas discapacitadas, ancianos, rastafaris, personas de etnia gitana, niños con aspecto típico de “empollón”, etc.

Para que el grupo se exprese libremente, se pueden evitar las fotos con las que alguna persona se sienta identificada.

También conviene recordar que se puede opinar sobre todos los grupos, pero siempre con respeto y evitando los insultos.

Reflexión:

¿Qué pensamos de estos grupos? Las personas van diciendo qué les sugieren las fotos.

Después se inicia el debate:

¿Alguien no está de acuerdo con estos comentarios?

¿En qué nos basamos para opinar?

¿Conocemos a estas personas? ¿Les gustaría sentirse excluidos por sus compañeros?

3.4.6.- MANUAL DE MEJORA CONTINUA.



MANUAL DE MEJORA CONTINUA

IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

“Por tanto id y haced discípulos...”

CONTENIDO

1.0.- INTRODUCCION.....	1
2.0.- OBJETIVOS.....	2
3.0.- MANUAL DE MEJORA CONTINUA.....	3
3.1.- DISEÑO DEL COMITÉ DE CALIDAD.....	6
3.2.- PERFILES DE LOS MIEMBROS INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CALIDAD.....	9
3.3.- GUIA PARA LA FORMACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD.....	14
4.0.- CONTROL Y MONITOREO DEL MODELO.....	15
5.0.- MEJORA CONTINUA DEL MODELO.....	15
6.0.- EL MÉTODO DEMING.....	19
7.0.- FUNCIONAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA.....	28
8.0.- ANEXOS.....	31

1.0.- INTRODUCCION

Al llevar a cabo el diseño de un modelo de Gestión por procesos, es imprescindible para garantizar la continuidad y eficacia del mismo, poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su desempeño. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso tales como: Si su variabilidad se mantiene dentro de los márgenes aceptables, Si la efectividad del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios, Si los usuarios están satisfechos: se han eliminado actividades que no aportan valor y causan cuello de botella en un proceso, si se escucha la opinión de los profesionales y las personas que intervienen en el desarrollo del proceso consideran que su trabajo ha mejorado. Para poder lograr conocer todos estos aspectos se debe de poner en marcha mecanismos de control y mejora continua.

Para ello es preciso adoptar una estrategia de mejora continua en los servicios que se proporcionan a los usuarios de la Iglesia como piedra angular de la calidad y, por tanto, de la satisfacción de los mismos. Es por eso que este manual servirá como un documento de consulta que provea la información necesaria al personal de la Iglesia para la aplicación de proyectos de mejora continua dentro del modelo de Gestión por procesos enfocado a que sus procesos adopten en sus resultados un incremento continuo de la satisfacción del cliente, en este caso los usuarios de la Iglesia, ya que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio es el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.

2.0.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Contar con un instrumento técnico que proporcione información para la aplicación de un plan de Mejora Continua para el modelo de gestión por procesos de la Iglesia que permita el seguimiento y mejora de todos los procesos y actividades involucrados en la gestión y prestación de los servicios.

OBJETIVO ESPECIFICOS

Monitorizar y analizar los parámetros de seguimiento de los Servicios prestados y contrastarlos con los objetivos planificados.

Detectar oportunamente mejoras en el modelo de gestión aplicado.

Implementar una guía de indicadores que permita la verificación y seguimiento de los procesos realizados en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

Establecer un sistema de constante mejora para brindar una atención integral a los usuarios de la iglesia.

Garantizar la homogeneidad y la eficiencia del comité de calidad para el funcionamiento del modelo de Gestión en la institución.

3.0.- MANUAL DE MEJORA CONTINUA

El manual de mejora continua tiene como propósito dar seguimiento y adecuar el modelo de gestión por procesos a la situación actual y futura de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, para garantizar la mejora continua del modelo se necesita realizar una fase de control adecuada; es por eso que en la siguiente guía se abarcara todo lo relacionado con el seguimiento de los procesos; desde el control hasta la mejora continua, como se muestra en la siguiente figura:

FASES DEL SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS:

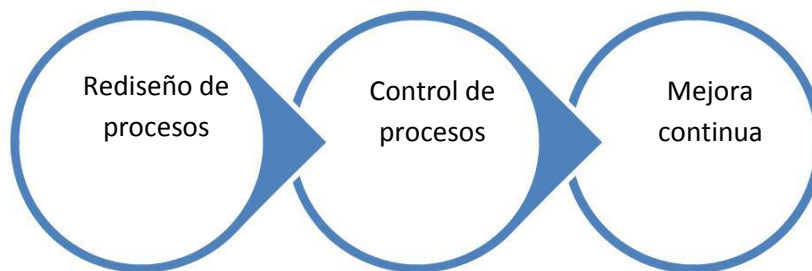


Figura 1 Fases del seguimiento de procesos

REDISEÑO DE PROCESOS

A la eliminación, combinación, o mejora de procesos de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador que se ha implementado para incrementar el nivel de eficiencia de los mismos, debe dársele seguimiento para garantizar el desarrollo apropiado de los mismos a la vez que debe implementar un proceso de mejora continua, lo cual se establece en este manual.

CONTROL DEL PROCESOS

Se considera que un proceso está en control o estabilizado cuando:

- Se conoce su propósito (Misión).
- Están descritos sus pasos (Subprocesos).
- Están identificadas sus entradas y salidas.
- Están identificados sus clientes y proveedores.

- Existe un Responsable.
- Se mide y mejora su efectividad y eficiencia.

SE MEJORA UN PROCESO

- Hacerlo ocurrir tal y como queremos que ocurra.
- Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir. Es decir hay que:
- Definir la forma de ejecutar del proceso.
- Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso. Según las instrucciones anteriormente establecidas.
- Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones).
- Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones.
- ¿Qué desviaciones respecto a las instrucciones se han producido?, ¿Cómo se pueden evitar en próximas ocasiones?

Este ciclo de actividades garantiza que hay una “forma definida o estabilizada” de hacer las cosas y que efectivamente el proceso se ajusta a esta “forma estabilizada”.

Mejorarlo una vez que lo hemos hecho ocurrir.

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.) o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso) es necesario aplicar el ciclo de mejora

La mejora de los procesos espera lograr la reducción del número de no conformidades detectadas en los servicios que se brindan, dichas inconformidades se refieren a cualquier

variación en las características de los servicios que ocasionan el incumplimiento de las necesidades o requisitos de los clientes internos y externos definidos para el servicio.

En el sistema de Gestión por Procesos para la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, se integraran los procesos de Medición y Mejora, estos procesos tienen como propósito orientar al personal en la aplicación de la mejora continua del modelo. Para la ejecución de estos procesos, se plantea el presente Manual de Mejora Continua, que tendrá los siguientes apartados:



Figura 2: Etapas del manual de mejora continúa

DISEÑO DEL COMITÉ DE CALIDAD:

Proporciona lineamientos para conformar un equipo de calidad en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, a través de una propuesta de conformación que contiene los Perfiles necesarios de los miembros integrantes del Comité de Calidad, Funciones y las respectivas aptitudes y habilidades requeridas.

El comité será el encargado de realizar evaluaciones internas de calidad, que darán como resultados acciones de mejora al modelo a través de la Implantación de acciones correctivas y preventivas con la evaluación de las inconformidades encontradas y problemas en la implantación del Sistema de Gestión por Procesos, además de un seguimiento de todas las acciones planteadas para lograr las metas deseadas.

CONTROL DEL MODELO:

En esta etapa se recopilan todos los indicadores que la Iglesia necesita medir, para controlar los procesos y el rendimiento general del modelo.

MEJORA CONTINUA:

La mejora continua del modelo se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de Deming: (planificar, hacer, verificar, actuar) de todos los aspectos que conforman el modelo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste. El modelo de Mejora continua será utilizado dentro del modelo de Gestión por Procesos para identificar problemas o áreas de mejora y garantizar su adaptación continua a la situación de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

3.1.- DISEÑO DEL COMITÉ DE CALIDAD

El comité de calidad es un órgano gestor de la Calidad que debe ser la referencia en los temas de Calidad para todos, analizar la información asociada al grado de satisfacción de los clientes que reciba, y proponer las acciones necesarias para optimizar el funcionamiento de la organización dentro del espíritu de la Mejora Continua.

Un Comité de Calidad adoptara un papel muy importante en el funcionamiento del modelo de Gestión por procesos, como parte de la mejora continua en el modelo ya que tendrá como función principal apoyar junto con el representante de la Dirección en la solución de problemas identificados que interfieren con el logro de los objetivos de calidad.

El número de miembros del comité es de acorde al tamaño de la empresa, cómo mínimo lo formará el responsable de calidad (o coordinador de calidad) y algún miembro de la Alta dirección. En grandes empresas, lo más habitual, es que aparte de los ya mencionados, estén presentes los responsables de los principales departamentos de la empresa, ya que en las diferentes reuniones del comité serán los encargados de presentar los datos y resultados de su departamento.

¿Qué funciones y responsabilidades tienen los miembros del Comité de Calidad?

- Prevenir la aparición de no conformidades del Sistema de la Calidad, mediante el análisis y explotación de los registros de la Calidad (o información documentada).
- Dirigir y efectuar el seguimiento de las acciones correctoras de las no conformidades que se produzcan.
- Decidir los documentos del Modelo de Gestión necesarios, y designar a los responsables de su preparación y aprobación.
- Establecer los planes anuales de auditorías internas de la Calidad.

- Impulsar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en los documentos del Modelo de Gestión, comprobando que cada persona dispone de los documentos en vigor que necesita y que realiza las actividades según lo prescrito.
- Analizar la justificación técnica de las subcontrataciones que excepcionalmente se decidan realizar.
- Evaluar y aprobar proveedores y subcontratistas.

Para el número de miembros del comité se recomienda que no debe exceder de 10 personas debido a que un número mayor de miembros dificulta la coordinación del trabajo mismo, ya que reuniones de este carácter en donde se ve involucrado un gran número de personas resultan ser poco eficientes principalmente a la hora de un consenso o en toma de decisiones. Se propone que los miembros que lo integren sean los siguientes:

Miembros del Comité:

- Presidente del Comité: Pastor General.
- Vicepresidente del comité: Administrador/a de la Iglesia
- Secretario del comité: Representante del Ministerios de Diáconos.
- Vocales: Representante del Ministerios de Alabanza, Iglesia Infantil, Ministerio de Parejas.

A continuación se muestra de manera de manera esquemática los miembros propuestos que podrán conformar el Comité de Calidad y se describirán sus funciones, aptitudes y habilidades necesarias para cada puesto:

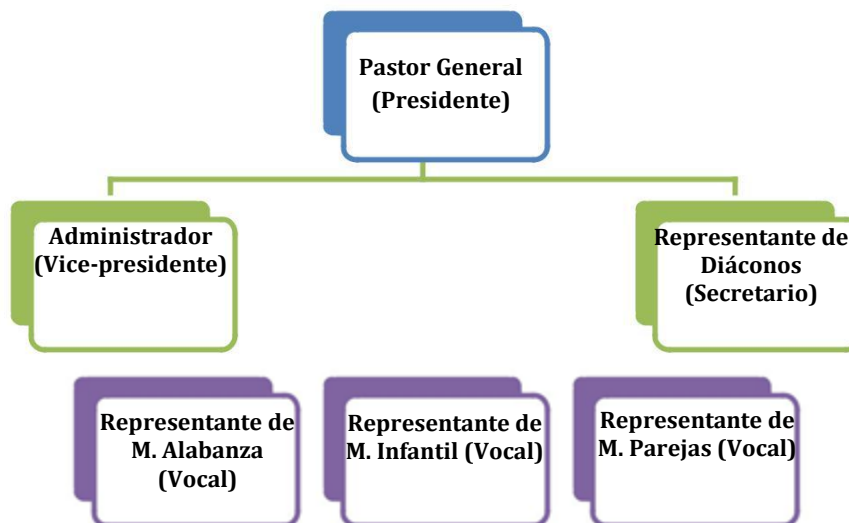


Figura 3: Organigrama del Comité de calidad

3.2.- PERFILES DE LOS MIEMBROS INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CALIDAD

El comité de calidad es un grupo de personas que brinda su apoyo para el establecimiento, documentación, implementación, mantenimiento y la mejora continúa del modelo de Gestión por procesos de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador. Por ello se definen las funciones que deben de realizar los miembros que lo componen para cumplir con este propósito.

A continuación se presentan los perfiles de los miembros del comité de Calidad para la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

3.2.1.- Perfil del Presidente del Comité

Funciones del presidente del comité del para la Implementación del modelo de Gestión por procesos.

- Planificación de actividades relacionadas con la Concientización y Capacitación del personal involucrado con los procesos que formarán parte del Modelo
- Revisión de la documentación necesaria para el Modelo de Gestión por procesos.
- Aprobaciones previas para solicitud de recursos materiales para el desarrollo e implementación del Modelo de Gestión por procesos.
- Dirigir la implementación, evaluación y desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos.

Funciones del presidente del comité para el funcionamiento del Modelo de Gestión por procesos:

- Asegurar que se desarrolla, implementa y aplica eficazmente la estructura documentaria que sustenta el Modelo de Gestión por procesos. Así mismo procurar la difusión y comprensión en todos los niveles de la organización.

- Asegurar que se desarrollan y se utilizan los registros requeridos para evidenciar el funcionamiento eficaz del Modelo de Gestión por procesos, además de monitorear la aplicación de los documentos necesarios.
- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos y procedimientos diseñados en el modelo de gestión por procesos.
- Solicitar a los responsables los informes del cumplimiento de: Objetivos de la calidad, Acciones correctivas, acciones preventivas, Capacitaciones, Mantenimiento Preventivo, Indicadores y Medición de la Satisfacción del cliente.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la capacitación y el entrenamiento del personal así como para las reuniones del Comité de Calidad.
- Verificar que los documentos y registros establecidos están y son utilizados por los responsables. Verificar la disponibilidad y actualización de las listas de documentos y registros.

Funciones del Representante de la dirección como presidente del comité de Calidad:

- Elaborar el plan de actividades anuales a desarrollar por el comité.
- Designar o en su caso, ratificar a los integrantes del Comité de Calidad cada año.
- Presidir las sesiones del Comité y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos del mismo.
- Aprobar los puntos a tratar en las reuniones.
- Presentar trimestralmente, el informe de avances y resultados en la implantación y el funcionamiento de la Gestión por procesos.

Aptitudes y Habilidades

El representante de la dirección debe poseer como características personales las siguientes aptitudes y habilidades:

Aptitudes:

- Poseer espíritu de trabajo en equipo.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Poseer aptitud de liderazgo y pro actividad.
- Alto interés y compromiso por la mejora continua de la calidad en los servicios.

Habilidades:

- Conocimiento sobre el modelo de gestión por procesos diseñado.
- Conocimiento sobre los procesos y servicios que presta la Iglesia.
- Capacidad para analizar datos a través de herramientas estadísticas.
- Sólidos conocimientos de la normativa y reglamentos que rigen la Iglesia.

3.2.2.- Perfil de los miembros de Comité de Calidad.

Funciones del vice-presidente:

- Coordinar y Asegurar junto con el Presidente del comité que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos del modelo.
- Presidir las reuniones del Comité de Calidad en ausencia del Presidente.
- Hacer llegar al seno del Comité las propuestas y puntos de vista de los usuarios
- Proponer mejoras para el desempeño de los procesos
- Informar al Presidente del Comité sobre el funcionamiento del modelo de Gestión en la unidad a su cargo.
- Velar y apoyar el desarrollo adecuado del proceso de mejora continua.
- Difundir en su unidad la política y objetivos de calidad, definidos por el Comité.

Funciones del Secretario:

- Llevar a cabo la logística necesaria para el adecuado funcionamiento del Comité de Calidad.
- Convocar a la celebración de las sesiones ordinarias o extraordinarias que se realicen.
- Vigilar la elaboración correcta de la convocatoria, orden del día y el listado de asuntos que se tratarán en cada sesión, incluyendo los documentos necesarios.
- Levantar acta de cada una de las sesiones y remitirla a los miembros para su firma.
- Firmar el acta de la sesión a realizarse.
- Integrar con el presidente del comité el informe de actividades anuales del comité de calidad.
- Hacer llegar al seno del Comité las propuestas y puntos de vista de los usuarios
- Proponer mejoras para el desempeño de los procesos
- Velar y apoyar el desarrollo adecuado del proceso de mejora continua.
- Difundir en su unidad la política y objetivos de calidad, definidos por el Comité.

Funciones de los Vocales

- Asistir a las sesiones ordinarias o extraordinarias que se convoquen;
- Informar al Presidente del Comité sobre el funcionamiento del modelo de Gestión en la unidad a su cargo.
- HACER llegar al seno del Comité las propuestas y puntos de vista de los usuarios
- Proponer mejoras para el desempeño de los procesos
- Velar y apoyar el desarrollo adecuado del proceso de mejora continua.
- Difundir en su unidad la política y objetivos de calidad, definidos por la Dirección.
- Gestionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad.

- Crear y mantener un ambiente interno adecuado de trabajo.
- Difundir los programas de trabajo, actividades y las acciones desarrolladas por el Comité en vías de lograr la mejora continua del Modelo de Gestión por procesos.

b) Aptitudes y Habilidades

Los miembros del comité deben poseer como características personales las siguientes aptitudes y habilidades:

Aptitudes:

- Poseer aptitud proactiva.
- Poseer espíritu de trabajo en equipo.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Alto interés y compromiso por la mejora continua de la calidad en los servicios
- Capacidad para aceptar sugerencias por parte del personal y usuarios de la Institución.

Habilidades:

- Conocimientos sobre calidad en los servicios.
- Conocimiento sobre los procesos y servicios que presta la Institución.
- Capacidad para analizar datos a través de herramientas estadísticas.

3.3.- GUIA PARA LA FORMACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD

Para la formación del Comité de Calidad se debe considerar la propuesta anteriormente citada para la conformación de sus miembros, tomando en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar quienes serán los miembros que conformaran el comité
- Convocar a una reunión informativa a los miembros seleccionados

- El representante de la dirección fungirá como presidente del comité, y designara también a los miembros que desarrollaran el papel de vicepresidente y secretario respectivamente.
- Presentar a cada miembro las funciones que desempeñaran en el funcionamiento del Modelo.
- Integrar el comité mediante la firma del acta de constitución.
- Informar a los miembros del Comité de Calidad que se realizaran 12 sesiones al año repartidas en 1 sesión al mes a las cuales sus miembros deberán asistir puntualmente, designadas estas como oficiales, recalcando que se podrán realizar sesiones extraordinarias según sea la urgencia de los temas a tratar por el comité, a fin de lograr el funcionamiento eficaz del Modelo.

Formación y Preparación:

Igualmente el comité será capacitado y a su vez todo el personal de la Iglesia en el funcionamiento del modelo, reforzamiento en la Misión, visión, política y despliegue de objetivos de la iglesia. Análisis de datos y toma de decisiones basadas en hechos y mejora continua.

4.0.- CONTROL Y MONITOREO DEL MODELO.

Para llevar a cabo la etapa de control y de monitoreo del sistema se estableció un sistema de indicadores, en la cual se incluye la forma de calcularlos, así como también las personas encargadas de dicho monitoreo con el fin de generar medidas tanto correctivas como preventivas que incrementen la eficiencia del modelo de gestión.

5.0.- MEJORA CONTINUA DEL MODELO

Cuando los resultados en el seguimiento y control de los indicadores indican que no se alcanzaron los objetivos propuestos o se determinó que existen oportunidades de mejora para la institución. Los datos recopilados del seguimiento y control de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer.

El modelo de Mejora continua será utilizado dentro del modelo de Gestión por Procesos para identificar problemas o áreas de mejora y garantizar su adaptación continua a la situación de la Iglesia.

Que Procesos no alcanzan los resultados planificados.

Donde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la institución deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso este alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo; esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos.

5.1.- BREVE HISTORIA DE LOS EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA

El enfoque prevaleciente en la conducción y motivación de los empleados en los Estados Unidos desde comienzos de siglo está basado en las ideas de un ingeniero llamado Frederick W. Taylor. A través de este enfoque, el empleado está considerado como la extensión de la máquina. Las mejoras de la productividad se realizan al inventar mejores máquinas, y al encontrar las formas de hacer que la extensión humana de dichas maquinas sea más eficaz. Los altos niveles gerenciales toman las decisiones significativas y las transfieren a los niveles gerenciales medios, para ser así pasadas a los empleados de la línea. Éstos no tienen que “pensar”, sino ejecutar estrictamente las órdenes recibidas.

Dentro de éste sistema, los empleados fueron motivados por el método de la promesa de una recompensa: “...haga lo que le pido y tendrá un aumento”, o la amenaza de un castigo: “...vuelva a hacer eso y queda despedido”. Este enfoque funcionó bien en una situación económica muy especial y con un bajo nivel de educación general. Se utilizó con

relativo éxito en los Estados Unidos hasta el final de la Gran Depresión, pero desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, que se caracterizó por una gran prosperidad y aumento del número de egresados universitarios, este enfoque ya no funcionó como antes.

En realidad, antes del comienzo de este siglo, se realizaron algunos experimentos comprometiendo al empleado en la toma de decisiones. La firma óptica alemana, Zeiss & Co. pidió consejo a los empleados más capaces para mejorar el proceso de manufactura, allá por el año 1890. Las técnicas estadísticas de control de calidad se introdujeron en los

Laboratorios Bell en 1925. Uno de los primeros trabajos sobre el tema, “El Control de la Calidad del Producto Final” fue escrito por un ingeniero de los Laboratorios Bell llamado

W. A. Shewhart en 1931.

Después de la Segunda Guerra Mundial, tanto en los Estados Unidos como en Japón, las condiciones económicas favorecieron al crecimiento y desarrollo de la idea de grupos de mejora de calidad, pero de modos diferentes y por distintos motivos.

En Estados Unidos, los empleados estaban saliendo de la faz militar y entrando nuevamente en la economía civil. Las fábricas se estaban requipando, de la producción de productos militares a productos civiles. La demanda de estos últimos, que en gran parte no habían estado disponibles durante los años de la guerra, era muy grande.

Por lo tanto, entraron así en un período de gran prosperidad, de un crecimiento rápido y de una gran tensión entre la gerencia y el personal. Los sindicatos crecieron rápidamente, y la cooperación y confianza entre los empleados de todos los niveles se volvió escasa.

Algunos profesores universitarios sugirieron distintos planes de participación para los empleados, pero el momento no parecía el correcto, y por lo tanto no se aplicó ni aún en las más importantes corporaciones norteamericanas. Al mismo tiempo, Japón estaba tratando de reconstruir su economía totalmente destruida a causa de la guerra. Tenía que tratar un problema de imagen muy importante. Japón tenía la merecida reputación de generar productos imitados y de baja calidad. Como la economía japonesa dependía totalmente del negocio de importación/exportación, simplemente tenía que vender productos en el extranjero para sobrevivir, De modo que resultaba fundamental mejorar la calidad de los mismos.

El General MacArthur, cuya tarea fue la de reconstruir a Japón después de la guerra, trató de implementar allí el sistema de libre empresa. Llevó expertos en conducción de los Estados Unidos para ayudar y aconsejar a las autoridades del gobierno, a hombres de negocios e ingenieros a montar una extensa campaña para mejorar la calidad de los productos exportables. Entre los expertos se encontraba un especialista en estadística llamado Dr. W. Edward Deming. De 1948 a 1950, Deming entrenó a ingenieros y científicos japoneses en el uso de la estadística para mejorar la calidad de la manufactura.

La sociedad japonesa le estuvo tan agradecida y se sintió tan feliz que el gobierno implementó el premio Deming a los resultados exitosos en la aplicación de programas de mejora de calidad. Durante 1954-55, un experto gerencial llamado Joseph Juran realizó una gira de conferencias en Japón, para impulsar la idea de la Calidad Total. Insistió en que el productor no debe preocuparse sólo por la calidad del producto final.

Según el pensamiento de Juran, la calidad total comienza en la fase del diseño y finaliza con un cliente satisfecho. Sólo mediante un compromiso de calidad de esta naturaleza una compañía podía alcanzar los estándares de excelencia que la sociedad japonesa se había impuesto. Cuando Deming y Juran estaban haciendo su impacto inicial en la comunidad gerencial del Japón, nadie sabía exactamente cómo aplicar sus instrumentos y teorías en el lugar de trabajo.

A medida que los gerentes japoneses luchaban con las nuevas técnicas, aumentaba la idea que aquellos más cercanos a la tarea (los supervisores y operarios) eran los que podían hacer mejor uso de los instrumentos para mejorar la productividad total, si se les podía enseñar a usarlas.

El esfuerzo conjunto de la industria, el gobierno y los empleados aumentó en forma gradual la calidad de los productos japoneses durante las décadas del sesenta y setenta. Hasta el presente, la calidad de los equipos fotográficos, elementos ópticos, autos motocicletas, y equipos electrónicos japoneses no ha sido superada.

Este éxito, motivo a Estados Unidos a aprender de los japoneses. En 1974, la división de Sistema de Misiles Lockheed implementó un programa de equipos de mejora. De acuerdo con sus cálculos, en tres años habían ahorrado más de tres millones de dólares gracias a dicho programa. Les había ahorrado más de seis veces lo que les costaba iniciar y

mantener el programa en tres años. Otras compañías lo notaron rápidamente y lo continuaron.

En 1980, más de 500 firmas norteamericanas estaban usando equipos de mejora de la calidad. La crisis económica a comienzos de los años ochenta, más un aumento de los libros acerca de la conducción japonesa, estimularon el crecimiento de los equipos de mejora de calidad utilizando diversas variaciones de la misma tecnología básica

6.0.- EL MÉTODO DEMING

La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de Deming (Plan, Do, Check, Act), de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.

Deming impulsó a los japoneses en la adopción de un enfoque sistemático para la solución de problemas, el Círculo Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), estimuló también a los directivos de las compañías a participar más activamente en los programas de mejora de calidad. De acuerdo a autores como Izar y González (2004), un círculo de calidad consiste en cuatro etapas:

Planear. Aquí, se define la visión o metas: dónde se quiere estar en un tiempo (lugar, posición en la compañía o ingresos); se establece el objetivo de la mejora, después se realiza un diagnóstico para determinar la situación actual en todos los aspectos y definir la problemática o áreas de mejora, seleccionando las más importantes o las que más impacto tengan. Posteriormente, se plantea una teoría de solución y después se define un plan de trabajo a implementar.

Hacer. En ésta etapa, se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo controles de seguimiento apegados al programa. Para llevar el control de la implementación, se pueden utilizar herramientas como la gráfica de Gantt o la lista de verificación de tareas realizadas, que permiten observar claramente el avance del proceso.

Verificar. Se lleva a cabo la verificación, en la que se validan los resultados obtenidos y se comparan con los planeados. Es importante que se hayan establecido indicadores de resultados para realizar la medición correspondiente, ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar, al menos en forma sistemática.

Actuar. Para concluir las etapas del ciclo de calidad, se actúa. Es decir, si al verificar los resultados, se lograron los beneficios deseados, será fundamental sistematizar y documentar los cambios realizados para asegurar la continuidad de los beneficios obtenidos. En cambio, si no se lograron los resultados, se replantea la teoría de solución hasta lograr los beneficios esperados.

6.1.- Planificar la mejora (Plan)

En esta fase se hará la Detección y Definición de problemas para establecer un plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el modelo previamente diseñado. Este Plan debe contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia:

- Identificar y listar situaciones mejorables.
- Priorizarlas.
- Asignar responsabilidades en las mejoras.

Se debe especificar el problema u oportunidad de mejora detectado en términos cuantificables, que permitan distinguir entre el problema en cuestión y otros que presentan síntomas parecidos.

En función de la gravedad del impacto que el problema está teniendo sobre los usuarios y la organización, el responsable habrá de plantearse la conveniencia de poner en marcha actividades de contención, que minimicen o anulen a corto plazo el efecto del problema sobre el entorno. Tendrán carácter provisional, ya que, con posterioridad, serán sustituidas por una solución definitiva.

Se deben especificar los objetivos a alcanzar en el proceso de resolución, procurando especialmente no incluir hipótesis causales, culpables ni sugerir soluciones predeterminadas.

HERRAMIENTAS ÚTILES

Las siguientes herramientas son útiles en el proceso de identificación y priorización de las causas de los problemas que puedan presentarse:

Identificación

- Monitorización de Indicadores
- Diagrama de flujos
- Tormenta de ideas
- Comunicación interna de situaciones mejorables

Priorización

- Clasificación ordenada y simple
- Evaluación por Criterios ponderados

Analizar las causas.

- Considerar posibles soluciones.
- Escoger las soluciones factibles.
- Establecer mecanismos de control.
- Detectar y analizar las resistencias al cambio.
- Se procede a identificar aquellas causas que tienen un efecto significativo sobre el problema, son controlables, y sobre las que se puede actuar para minimizar o eliminar su efecto. Para su identificación es conveniente:
- Analizar los síntomas y el entorno del problema con la profundidad suficiente para aproximarse a las causas.
- Se cuantifican los síntomas y se estratifica la cuantificación sobre la base de las variables que pueden influir en el problema.
- Se analiza el proceso o subproceso donde aparecen los síntomas del mismo.
- Formular las posibles causas identificadas. Es conveniente especificar la probabilidad de que sean causas reales y la facilidad de comprobación.
- Evaluar el grado de contribución de cada causa al problema.

Dificultades:

- Alcanzar la suficiente profundidad en el análisis de los síntomas y el entorno del problema para obtener una relación adecuada de posibles causas susceptibles de comprobación.
- Controlar las causas preconcebidas que limitan la posibilidad de encontrar todas las causas reales.
- Evitar que la intuición sustituya al proceso de obtención y análisis de datos.
- Disponer de suficiente apoyo metodológico.

6.2.- Ejecutar (Do)

Consiste en “hacer mejor las cosas”, En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior. Definir e implantar la solución al problema.

- Aplicar soluciones.
- Controlar el proceso de su aplicación.
- Detectar y paliar las resistencias al cambio.
- Considerar soluciones alternativas.
- Para conseguir, entre varias posibilidades, la solución óptima se procede a:
- Listar todas las posibles soluciones a la causa raíz detectada.
- Evaluar las diferentes alternativas en función de criterios que permitan la optimización de la solución final adoptada, sobre la base de:
- Impacto o eficacia en la resolución del problema.
- Costo de la solución.
- Relación costo /beneficio.
- Resistencia al cambio de los impactos derivados de la solución.
- Tiempo de implantación.
- Diseñar la solución escogida con definición de:

- Nuevos procedimientos.
- Modificaciones de recursos materiales y humanos.
- Adecuación o modificación de infraestructuras

Diseñar el sistema de control de la nueva situación de manera que dispongamos de mediciones periódicas del nuevo proceso y de los resultados alcanzados. Se describirán:

- Parámetros a controlar y estándares de funcionamiento.
- Procedimientos de actuación para el control sistemático y ante desviaciones.
- Recursos necesarios para garantizar el funcionamiento del sistema de control.
- La fase de implantación de la solución se debe llevar a cabo de forma sistemática y con éxito. Ello dependerá de la participación de los profesionales implicados, de su grado de conocimiento sobre el objetivo que se pretende, y de la disponibilidad de recursos considerados necesarios. Se procederá a:
 - Tratar la resistencia al cambio. Supone un aspecto crítico en el éxito de la implantación. Para acometer esta tarea, se debe:
 - Identificar las fuentes de resistencia y de apoyo más probables.
 - Valorar y priorizar dichas fuentes en función de su impacto potencial.
 - Identificar acciones para vencer los obstáculos mediante información, participación, y contacto con líderes.

Actividades que hay que realizar para la implementación.

- Nombrar responsables.
- Determinar cronograma.
- Seguimiento del Plan.
- Desarrollar plan de implantación.

Cuando la implantación de la solución implique importantes cambios sobre la organización actual, se debe, previamente, verificar su eficacia mediante implantaciones controladas.

HERRAMIENTAS ÚTILES

a) Análisis de solución y evaluación de alternativas

- Tormenta de ideas
- Grupo nominal
- Diagrama de afinidad
- Análisis de campos de fuerza
- Diagrama de flujo
- Hoja de análisis de solución

b) Desarrollo plan de implantación

- Diagrama de flechas
- Diagrama Gantt
- Diagrama de decisiones

Dificultades:

- Optimizar la elección frenando el impulso de adoptar la primera solución sin tener en cuenta todas las posibilidades analizadas.
- Establecer, con carácter previo, los criterios de evaluación de las posibles alternativas con el fin de evitar
- Los conflictos de intereses entre los miembros del equipo.
- Profundizar en el diseño de la solución para evitar demoras posteriores en la implantación.
- Contemplar las resistencias al cambio cuando los responsables de la resolución de problemas son claramente partidarios de él.

6.3.- Evaluar (Check)

En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

Se realizara el monitoreo de los indicadores los cuales proporcionaran la información necesaria para saber si los efectos de las acciones de mejora realizada fueron adecuadas y proporcionara una nueva evaluación del modelo, si estas acciones contribuyeron de manera efectiva se procederá a estandarizar el proceso, en caso contrario se ira determinando la mejor manera de realizar la gestión de la Iglesia a fin de buscar siempre la mejora continua del modelo.

6.4.- Actuar (Act)

Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización)

Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), a través de la verificación de las acciones adoptadas (etapa C del ciclo PDCA) se puede conocer si unas determinadas acciones implantadas han servido para mejorar el proceso o no.

En el caso de que las acciones sean eficaces, la última fase del ciclo de mejora debe materializarse en una nueva “forma estabilizada” de ejecutar el proceso, actualizándolo mediante la incorporación de dichas acciones al propio proceso.

La actualización de un proceso como consecuencia de una mejora conlleva a una nueva forma de ejecutarlo. A esta forma con la que se ejecuta el proceso se le puede denominar como el “estándar” del proceso.

En definitiva, se trata de formalizar los cambios en el proceso como consecuencia de una mejora producida, de tal forma que el ciclo SDCA no es más que una forma de estructurar el control del proceso y de entender el bucle de control. Se le denomina bucle de control al esquema para el control del proceso, por tanto, muy simple. A través de indicadores se analizan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se adoptan acciones). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores. Esto es lo que se conoce como bucle de control.

Para poder aplicar los pasos o etapas anteriores, una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de la calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua.

En la siguiente tabla se muestra una relación no exhaustiva de algunas de las herramientas más frecuentemente utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso.

	Estratificación	Hoja de control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Grantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFE	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del valor	Benchmarking
P. Planificar																				
D. Hacer																				
C. Verificar																				
A. Actuar																				
Las 7 herramientas clásicas																				

Figura 4: Herramientas clásicas de calidad

Como se puede observar en la tabla anterior, muchas de las herramientas se emplean preferentemente en la fase de planificación (P). Esto se debe a que en dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas.

7.0.- FUNCIONAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

Como pasos preliminares para realizar el plan de mejora continua se deberá realizar:

La creación del Comité de Calidad

La Formación y preparación del Comité. Misión, visión, política despliegue de objetivos, Análisis de datos, Conocimiento de Indicadores y fundamentos del ciclo de mejora.



Figura 5 Funcionamiento del plan de mejora continua

En el Diagrama anterior se puede observar el funcionamiento del plan de Mejora del Modelo de Gestión por Procesos a implementarse en la Iglesia Ministerios Betania san Salvador, a continuación se describirá el ciclo que conllevará este modelo:

1.- Determinación de las áreas y/o procesos susceptible de mejorar:

Es importante definir problemas o áreas de mejora, tratando de describir lo mejor posible el efecto que se ha detectado, esto será posible con el seguimiento y control de indicadores del modelo.

2. Análisis causal y Definición de causas.

En el Análisis Causal también deberá evaluarse la necesidad de tomar acciones, clasificando al problema en su exacta dimensión. Como ya lo hemos mencionado el objetivo es saber cómo sucede, se manifiesta, cuando se presenta, si sucede con todos los clientes, o se puede particularizar el problema en alguna de las áreas de la institución o en alguna situación en particular La idea es conocer si el problema justifica realmente la

atención de un equipo para resolverlo, se trata de cuantificar su impacto, si se justifica como un real problema es indispensable detectar las causas y no solo los efectos que la generaron. Si sólo resolvemos el efecto, tarde o temprano reaparecerán; el reto de este paso es encontrar y analizar las causas reales que originaron el problema en estudio.

3. Desarrollo e implantación de los planes de mejora.

Este paso es el más importante ya que se procederá a implementar las acciones de mejora determinadas para el mejoramiento del funcionamiento del modelo.

4. Proceso de Seguimiento y Control de indicadores

Se realizara el monitoreo de los indicadores los cuales proporcionaran la información necesaria para saber si los efectos de las acciones de mejora realizada fueron adecuadas y proporcionara una nueva evaluación del modelo, si estas acciones contribuyeron de manera efectiva se procederá a estandarizar el proceso, en caso contrario se ira determinando la mejor manera de realizar la gestión de la Iglesia fin de buscar siempre la mejora continua del modelo.

5. Estandarización y Difusión (Retroalimentación):

Después de implementada la solución y comprobado que se logró resolver el problema se deberá estandarizar su solución y evitar su reaparición luego se estandarizaran la solución documentando los cambios surgidos en un procedimiento para no volver a caer en situaciones que ya hemos corregido.

A través de esta nueva planificación de acciones a realizar, se renueva el ciclo, modificando la planificación de acuerdo a los resultados obtenidos, estas evaluaciones del modelo a su vez se convertirán en nuevos resultados, los cuales irán determinando la mejorar manera de realizar la gestión de la Iglesia a fin de ir proporcionando una mejora continua al modelo.

8.0.- ANEXOS

Anexo 1 Diseño de Mecanismo para la Evaluación de la satisfacción de los empleados y miembros de la Iglesia.

Entre la problemática encontrada en la etapa de diagnóstico de las Iglesias Cristianas, se logró identificar que no se tienen mecanismos de medición de la satisfacción de los usuarios tanto internos como externos, es decir los empleados de la iglesia considerados como clientes internos del proceso y los usuarios o miembros como clientes externos.

La dirección y las jefaturas de la Iglesia utilizan las reuniones, como medio para conocer las necesidades u opiniones del personal a su cargo, pero no se cuenta con un proceso formal para recolectar y analizar la opinión de los empleados de la iglesia, y no se cuenta con un formulario establecido para que los visitantes puedan expresar sus quejas o comentarios.

Mecanismos de evaluación.

A continuación se presentará el diseño de la metodología, y proceso de los diferentes mecanismos para la evaluación de satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, estos instrumentos pretenderán identificar inconformidades y aspectos de mejora, en los grupos de usuarios, para conocer la opinión de los empleados se utilizará el método de la encuesta, mientras que para conocer las sugerencias y quejas de las personas externas a la iglesia, sean o no miembros se utilizará el buzón de sugerencias estableciendo un formulario sencillo de contestar, los métodos a utilizar se describen a continuación:

Encuesta de satisfacción: Se procederá con el diseño de la metodología para la evaluación del cliente interno, el diseño del instrumento, y el diseño del procedimiento para la aplicación e interpretación del instrumento. Este instrumento se utilizará para la medición de la percepción de satisfacción tanto del usuario.

Recepción de quejas y/o sugerencias: Se diseñará la metodología para la evaluación de la satisfacción de las personas externas a la Iglesia o visitantes ocasionales que pertenecen a iglesias u organizaciones de ayuda, se diseñará un proceso de funcionamiento del buzón de sugerencias y la forma de administrar la información recolectada.

Metodología para la evaluación de la satisfacción de los empleados a través de encuestas.

En esta fase se proporcionara a la iglesia la dirección para el diseño y ejecución de estudios sencillos de medición de la satisfacción de los empleados a través de encuestas periódicas de satisfacción.

La medición de la satisfacción de los empleados a través del diseño e implementación de una encuesta de opinión periódica, nos va a permitir conocer “quién opina que” es decir, cuántas personas están satisfechas con el trabajo que realizan y en el ambiente en el cual este es realizado, así como también conocer quejas o inquietudes referentes a la dirección de la iglesia y las relaciones interpersonales es decir aspectos relacionados con el clima laboral.

Si se desarrolla una buena aplicación de la metodología se obtiene una información muy clara de una gran cantidad de usuarios internos para la mejora de la institución con un esfuerzo y dedicación no excesivamente elevados.

La metodología requerida para el Diseño y desarrollo de este mecanismo se describe a continuación:

FASE	DESARROLLO
Definición del objeto de estudio o análisis	Definir el servicio que se va a analizar Determinar los grupos de usuarios a quienes ira dirigida la encuesta
Construcción de la herramienta (Encuesta de opinión)	Redacción de las preguntas a incluir en la encuesta Diseño del instrumento de recolección de información

Determinación de factores clave y aplicación de encuesta	Escoger la manera de facilitación del instrumento Periodicidad de la realización de la encuesta y Capacitación del personal e implementación de la encuesta
Análisis de la información recogida	Tabulación y análisis de la información

Fase 1: definición del objeto de estudio o análisis.

En la encuesta se evaluará la opinión del personal de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador sobre las condiciones o acciones que permitirían ofrecer a los usuarios un mejor servicio desde su perspectiva y análisis así como también aspectos básicos relacionados al clima laboral que se presenta en su área de trabajo.

El cuestionario se dividirá en tres aspectos de análisis donde irán dirigidas las preguntas de la encuesta para medir y valorar la percepción y sugerencias del personal de la Iglesia, la encuesta se dividió en tres partes en los cuales se capturara información sobre los siguientes aspectos:

Parte I: En esta parte se contemplan aspectos generales de la situación del trabajador en su área.

Parte II: Está dedicada a medir la apreciación que tiene el trabajador acerca de la organización de la Iglesia y los servicios que este presta.

Parte III: En este apartado se pretende recoger quejas, opiniones o sugerencias, que el trabajador considere mejorarían el servicio brindado al usuario.

PASO 1. ¿Qué servicio o prestación vamos a analizar?

Se evaluará con mayor énfasis aspectos relacionados al proceso de Atención al ser uno de los procesos claves o misionales que tienen gran incidencia en la calidad de los servicios.

Se abarcarán tres aspectos o bloques de análisis donde irán dirigidas las preguntas de la encuesta para medir y valorar diferentes dimensiones de calidad o factores relativos a ese aspecto en concreto de la prestación del servicio, a través de la encuesta se capturará información sobre los siguientes aspectos:

- Aspectos organizacionales y ambiente laboral.
- Información de atención.
- Información de los servicios.
- Aspectos generales del Servicio.

Paso 2. Determinar los grupos de usuarios a quienes ira dirigida la encuesta

Para la realización de la encuesta del usuario interno debemos identificar y caracterizar los diferentes tipos de personal que la Iglesia posee y elegir a que grupo nos dirigiremos en la realización de este mecanismo.

La caracterización del personal con que cuenta la iglesia se describe a continuación.

Personal de jefaturas: Personal que desempeña cargos de pastores de ministerios de la iglesia.

Personal Administrativo: Personal encargado de las oficinas administrativas de la Iglesia, secretarías, administrador, etc.

Personal de ministerios: Personal encargado de brindar los servicios para el bienestar espiritual.

Personal de servicios generales: personal que brinda servicios varios, ordenanzas, vigilantes, etc.

Para efectos de la investigación diseñada para la Iglesia, respecto a los clientes internos, se ha considerado que todos los empleados son sujetos de interés para el estudio por lo cual la encuesta puede ser aplicada a todo el equipo de trabajo la iglesia, de forma alternada entre ministerios o según sea planeada y programada por el Comité de calidad segmentando a los diferentes clientes internos que podemos encontrar a la hora de llevar.

Fase 2: Construcción del instrumento: encuesta de opinión

Paso 1. Redacción de las preguntas a incluir en la encuesta.

Al haberse establecido lo que quiere analizarse y a quienes se aplicara el instrumento para la recolección de información se elaboran las preguntas que contiene el cuestionario y los objetivos que se cumplirán con ellas, en la siguiente matriz se presentan cada una de ellas:

ANALISIS DEL INSTRUMENTOS		
N°	Pregunta	Objetivo
1	Seleccione su área de trabajo	Conocer la información de carácter general del empleado y el ambiente laboral en el cual se desempeña
2	¿Cuál es su tiempo de trabajo en la Iglesia?	
3	¿Cuál es su tiempo de trabajo en el puesto actual?	
4	Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña son claros	Conocer la apreciación que tiene el trabajador de su puesto de trabajo, de la organización y del ambiente de trabajo.
5	La institución le proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto?	
6	En términos Generales me siento satisfecho con el servicio que brindo a los miembros de la iglesia	
7	¿La comunicación con su jefe inmediato referente a aspectos laborales es buena?	
8	Los compañeros de trabajo, están dispuestos a ayudarlo en sus actividades cuando lo necesite	
9	Considera que el ambiente laboral en su área es bueno	
10	Conoce la forma establecida en el manual de procedimientos para prestar los servicios que realiza en la iglesia	

11	Cuando da su opinión para solucionar algún problema que se presente en su área, ¿esta es tomada en cuenta por el jefe inmediato?	
12	¿Tiene autonomía para resolver los problemas que afectan el servicio que se prestan miembros?	
13	La jefatura propone sugerencias o estrategias para mejora en la prestación de servicios	
14	Se realizan reuniones en su área para tratar temas de mejora en los servicios a los usuarios	
15	Se evalúan periódicamente los procesos conforme a las exigencias de los miembros.	
16	Considera que el personal la iglesia es suficiente para dar una buena atención a los miembros	
17	La dirección le brinda los mecanismos y recursos necesarios para resolver los problemas en la prestación de los servicios de su área.	Conocer aspectos
18	Esta dispuesto a efectuar cambios para mejorar los servicios que brinda.	generales de la calidad en los servicios brindados
19	¿Cuáles son los principales problemas que considera afectan su área de trabajo	Conocer las situaciones
20	¿Qué sugeriría para mejorar los problemas mencionados anteriormente?	Problemáticas que los empleados consideran que existe en su área así como también las recomendaciones para solucionarlas

Paso 2: Diseño del instrumento de recolección de información

A continuación se presenta el formato del instrumento a utilizar para recolectar la opinión de los empleados de la Iglesia.



IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS

Objetivo:

Identificar el nivel de satisfacción de los empleados la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, con respecto a la forma de brindar los servicios en la Iglesia así como también conocer la problemática que se pudiera presentar en las áreas de trabajo.

A continuación se presenta un cuestionario para conocer su opinión en diversos aspectos institucionales, marque con una X la opción que considere la más adecuada o complete con la información requerida:

1.- Seleccione su área de trabajo.

Pastor Diacono Líder de Ministerio

Servidor de Ministerios Administrativo

Otros

2.- ¿Cuál es su tiempo de trabajo en la Iglesia? _____

3.- ¿Cuál es su tiempo de trabajo en el puesto actual? _____

4.- Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña son claros.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

5.- La institución le proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto?

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

6.- En términos Generales me siento satisfecho con el servicio que brindo a los miembros de la iglesia.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

7.- ¿La comunicación con su jefe inmediato referente a aspectos laborales es buena?

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

8.- Los compañeros de trabajo, están dispuestos a ayudarlo en sus actividades cuando lo necesite.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

9.- Considera que el ambiente laboral en su área es bueno.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

10.- Conoce la forma establecida en el manual de procedimientos para prestar los servicios que realiza en la iglesia.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

11.- Cuando da su opinión para solucionar algún problema que se presente en su área, ¿esta es tomada en cuenta por el jefe inmediato?

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

12.- ¿Tiene autonomía para resolver los problemas que afectan el servicio que se prestan miembros?

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

13.- La jefatura propone sugerencias o estrategias para mejora en la prestación de servicios.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

14.- Se realizan reuniones en su área para tratar temas de mejora en los servicios a los usuarios.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

15.- Se evalúan periódicamente los procesos conforme a las exigencias de los miembros.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

16.- Considera que el personal la iglesia es suficiente para dar una buena atención a los miembros.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

17.- La dirección le brinda los mecanismos y recursos necesarios para resolver los problemas en la prestación de los servicios de su área.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

18.- Esta dispuesto a efectuar cambios para mejorar los servicios que brinda.

Siempre Casi siempre Indeciso A veces Nunca

19.- ¿Cuáles son los principales problemas que considera afectan su área de trabajo

20.- ¿Qué sugeriría para mejorar los problemas mencionados anteriormente?

FASE 3: determinación de factores claves y aplicación de la encuesta

Paso 1. Escoger la manera de facilitación del instrumento

La mejor manera de realizar el desarrollo de la Encuesta es mediante el suministro del cuestionario a los empleados por parte del comité de calidad y que este pueda ser contestado de manera anónima para que los empleados se sientan más cómodos al momento de expresar su opinión.

Paso 2. Periodicidad de la realización de la Encuesta.

Se realizarán las evaluaciones 6 veces al año (cada dos meses) a través de encuestas personales para utilizarlas en beneficio de la mejora del servicio, estas evaluaciones serán planificadas en el plan anual de trabajo de la iglesia y se podrán utilizar para abordar algún cambio o modificaciones en el servicio o hacer un análisis con mayor profundidad sobre la prestación del mismo desde la perspectiva del empleado, el Comité de Calidad será el encargado de suministrar, tabular y analizar la información recolectada, así como también de generar recomendaciones y propuestas para la mejora del servicio que reciben los miembros.

POBLACIÓN.

Empleados y personal de servicio en general. La IMBSS tiene una población de Empleados y voluntarios de servicios son **55 personas**.

DETERMINACIÓN DEL TIPO DE MUESTREO.

El método utilizado para seleccionar la muestra será: **Muestreo Aleatorio Simple**. Teniendo en cuenta todas las características que presenta el estudio, considerado que cualquier persona que sirve en la iglesia tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para ser encuestado, además permite conocer con mayor certeza el grado de error que existirá en la muestra que se obtenga.

DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Se ha establecido como punto geográfico para realizar la investigación las instalaciones del IMBSS ya que se necesita conocer la percepción de los usuarios que reciben los servicios de la iglesia y es donde, lógicamente, con seguridad encontraremos a los usuarios.

Abordaje de la muestra seleccionada:

Ubicarse en los puntos geográficos seleccionados dentro de la iglesia.

Seleccionar personas (usuarios indirectos) al azar

Tiempo requerido para la recolección de información:

Las encuestas se realizarán en un periodo de 2 semanas.

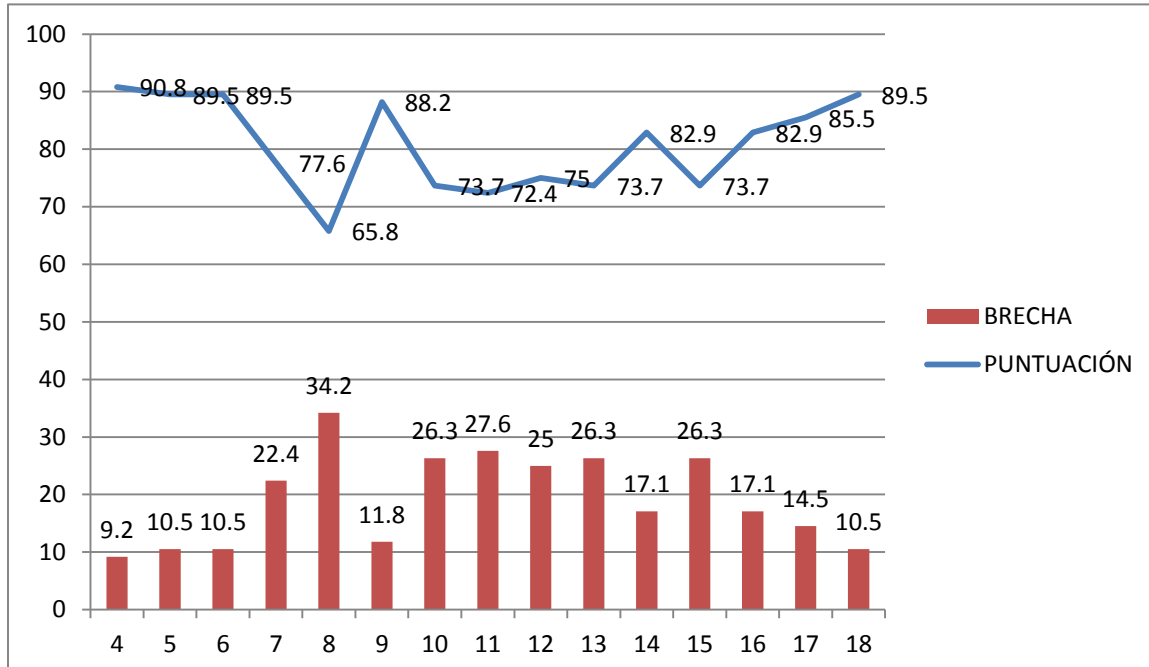
Fase 4: análisis de la información recogida

Paso 1: Tabulación y Análisis de la información

En esta fase se deberá tabular, graficar y analizar cada una de las preguntas de una forma clara, objetiva y concisa, de manera que suponga una descripción real de la situación del servicio y facilitar así la planificación de acciones de mejora.

Tanto los datos estadísticos, correspondientes a las preguntas cerradas como los datos cualitativos, correspondientes a las preguntas abiertas, deben ser analizados e interpretados, de forma que se conviertan en información útil que permita mejorar la calidad del servicio y el ambiente laboral de la Iglesia

ANALISIS DE LAS BRECHAS



Como se puede observar la mayor brecha es la de la pregunta 8 con 34.2%, que relaciona la ayuda mutua entre los compañeros con la prestación del servicio el cual

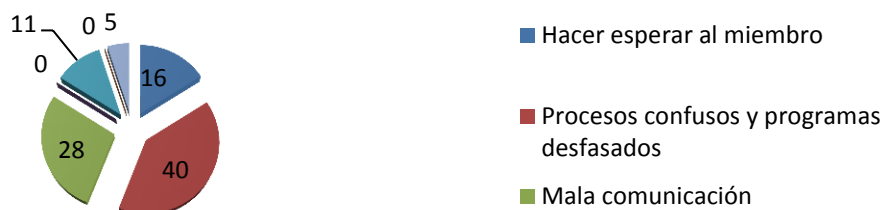
según los empleados no hay buen trabajo en equipo o clima organizacional optimo. La brecha de las preguntas número 10 a 13 y 15, con 26.3, 27.6, 25, 26.3, 26.3 respectivamente, representa las estrategias para la buena prestación del servicio, la habilidad y la autonomía que tiene el personal para resolver los problemas de los miembros, el como los Lideres de ministerios proporcionan la estrategia para solucionar los problemas. Estos datos los tendremos como una base para evaluar a la iglesia y determinar la mejora que tendrá después de implementar el Modelo de Gestión.

ANALISIS DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS

Se establecieron dos preguntas adicionales al cuestionario, pero el análisis de las mismas se efectuara de manera diferente, puesto que no cuenta la escala de calificación anteriormente usada y se detallan sus resultados

19.- ¿Cuáles son los principales problemas que considera afectan su área de trabajo		
Opciones de repuesta	%	N° personas
Hacer esperar al miembro	16	9
Procesos confusos y programas desfasados	40	22
Mala comunicación	28	15
Horarios mal asignados	0	0
Instalaciones inadecuadas	11	6
Sobrecarga de trabajo	0	0
Otros	5	3

19.- ¿En qué siente que se está fallando su área en los servicios que le prestan al miembro?



20.- ¿Qué sugeriría para mejorar los problemas mencionados anteriormente?		
Opciones de repuesta	%	N° personas
Recibir charlas y seminarios	15	3
Mejorar los procesos y actualizar los programas	35	8
Mejorar la comunicación	30	1
Equipar lo cubículos (con material didáctico y equipos)	0	0
Ser más humano en el trato al usuario	20	5
Sobrecarga de trabajo	0	0
Otros	0	0

20.- ¿Qué sugeriría para mejorar los problemas mencionados anteriormente?



La pregunta 19 determina la visualización interna que tienen los empleados en la iglesia y la que resalta más con un 40% dicen tener procesos confusos y programas desfasados. De manera de resolución sería una implementación de reestructurar o rediseñar o mejorar los procesos y procedimientos ya existentes y/o añadir nuevos que permitan tener una mejor percepción en ese aspecto.

Seguido por un 28% cree que está fallando la comunicación interna entre los empleados y los dirigentes, quizás de manera que no se tenga clara las ideas que se desean transmitir o comunicarle de mejor manera el planteamiento de objetivos y metas para lograr que se cumpla lo estipulado por los altos directivos de la iglesia.

La pregunta 20 establece una forma de mejorar la iglesia si el empleado percibe que se están llevando a cabo problemas en la misma. La mayoría respondió con un 35% que para mejorar el servicio podría mejorar los procesos, diseñándolos. Seguido por un 20% cree que podría mejorar la atención al miembro.

Estos resultados serian de donde partiríamos para cuando se instale el Modelo de Gestión por procesos pueda verse la mejoría en las áreas que se necesite.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS

A continuación se presenta el diagrama con las actividades a realizar para llevar a cabo la evaluación de la satisfacción de los empleados.



Figura 6: Flujograma del proceso de evaluación de empleados

Metodología para la evaluación de la satisfacción de personas visitantes de la iglesia a través de buzón de sugerencias.

La Evaluación de la Satisfacción de los visitantes o personas externas a la iglesia, es importante para conocer la percepción que poseen personas ajenas a la prestación de los servicios, ya que de esta forma se puede conocer como la iglesia es apreciado desde el ambiente externo, recolectando sugerencias, quejas y mejoras que podrían llevarse a cabo en la iglesia.

Factores claves para el desarrollo del proceso de gestión de quejas y sugerencias a través del buzón de sugerencias

Objetivos del proceso:

Recoger la percepción, quejas u observaciones relevantes que realicen los visitantes de la iglesia.

Mejorar la atención y el servicio a los miembros.

Recolectar la opinión de las personas que hayan percibido problemas en la atención prestada en la iglesia.

Resolver satisfactoriamente el mayor número de quejas/sugerencias.

Servir como fuente de insumo para la implementación de medidas correctivas y preventivas que permitan la mejora continua en la atención de los miembros.

Responsable del proceso:

El comité de Calidad, será el encargado de designar la persona o grupo de personas que se encargaran del registro de Quejas y Sugerencias Semanalmente, y de realizar el reporte que se evaluara mensualmente por el Comité de Calidad para dar seguimiento y tomar las acciones respectivas para la mejora del servicio, el formulario será colocado en el buzón que se encuentra ya establecido en el área de mujeres y hombres específicamente en la sala principal el cual es un lugar accesible a los visitantes, por dicho motivo se consideró mantener el buzón con la misma ubicación.

Diseño de formularios.

Para el buzón de sugerencias se necesitan dos formatos de los cuales se presentara el formato posteriormente, la dirección de la iglesia puede evaluar incorporar otros aspectos en dicho formulario si la situación así lo requiere, los formularios son los siguientes:

Hoja de quejas y/o sugerencias: Este Formato será utilizado para que el usuario describa su sugerencia o queja y la deposite en el buzón.

	IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR	
Hoja de quejas y/o sugerencias		
Fecha: _____		
Área de la queja y/o sugerencia		
Min. de Parejas <input type="checkbox"/>	Min. de Alabanza <input type="checkbox"/>	Min. de Diáconos. <input type="checkbox"/>
Personal Admin. <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	
Su opinión es importante, para mejorar la atención de los miembros, por favor escriba su queja o sugerencia:		
Datos personales (OPCIONALES):		
Nombre _____		
Teléfono de contacto _____		
Correo Electrónico _____		

Registro de quejas y/o sugerencias: Este formato será utilizado para que el encargado/s del Buzón de sugerencia registre cada una de la sugerencia o la queja realizada a fin de realizar el informe mensual que se presentara al Comité de Calidad.

HOJA DE QUEJAS Y/O SUGERENCIAS.

Este Formato será utilizado para que el usuario describa su sugerencia o queja y la deposite en el buzón.



IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

Formulario de registro de quejas y/o sugerencias

Generalidades				Datos personales		
Área	Sugerencia	Queja	Descripción	Nombre	Teléfono	Correo Electrónico
Observaciones:						
Nombre y Firma del Responsable						

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS VISITANTES DE LA IGLESIA

A continuación se presenta el diagrama con las actividades a realizar para recolectar información referente a quejas y/o sugerencias por parte de los visitantes de la iglesia



Figura 7 Flujograma del proceso de evaluación de los visitantes de la Iglesia

3.4.7.- GUIA DE DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN



GUIA DE DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN

IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

“Por tanto id y haced discípulos...”

CONTENIDO

1.0.- OBJETIVOS DEL MANUAL.....	1
2.0.- DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.....	2
3.0.- GESTIÓN DE LA IGLESIA.....	6
4.0.- ESTRATEGIAS PARA CAPTACIÓN DE DONACIONES.....	7
5.0.- OTRAS ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN DE FONDOS.....	17

1.0.- OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivo general:

- Proporcionar una guía que brinde las directrices para promocionar y divulgar los servicios prestados por Iglesia Ministerios Betania San Salvador, a posibles colaboradores o donantes.

Objetivos específicos:

- Presentar los servicios que brinda la iglesia a los actuales y posibles beneficiarios de la institución
- Dar a conocer los logros obtenidos de la iglesia a partir de la gestión de donaciones y alianzas establecidas
- Mostrar la gestión realizada por los departamentos que forman parte de la iglesia para brindar la atención a los miembros.
- Establecer directrices a seguir para la captación de donaciones para el mejoramiento y ejecución de programas de mejora a la atención de los miembros.

2.0.- DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

2.1.- MISION.

"Somos una Iglesia Cristiana cuya finalidad es la provisión de servicios para el bienestar espiritual a personas con necesidad espiritual de El Salvador, que sea reconocida por la eficiente gestión de sus recursos, brindándolos con calidad y calidez, a fin de hacer visible, aquí y ahora la presencia del Reino de Dios en términos de vida, paz, justicia y amor."

2.2.- VISION.

"Ser una iglesia especializada en brindar servicios para el bienestar espiritual a las personas con necesidad espiritual, reconocida a nivel nacional por sus principios y valores de Reino de Dios, su personal con excelencia en la impartición de Evangelio."

2.3.- VALORES.

Calidez: Disponemos de la calidad humana en el trato al miembros, reflejados en la conducta y actitud del personal al prestar los servicios.

Competencia: Mantenemos la actitud, idoneidad y capacidad para ejercer el servicio con eficiencia y eficacia.

Compromiso: Estamos identificados con el quehacer de la Iglesia y concientizados que trabajamos para el Reino de Dios aquí en la Tierra.

Confidencialidad: Somos reservados en el uso de la información de la iglesia.

Equidad: Garantizamos a toda persona igualdad en la prestación de los servicios, así como la biblia dice en Hechos 10:34 "Dios no hace acepción de personas".

Responsabilidad: Actuamos con el sentido de los deberes y obligaciones que nos compete dentro de la Institución.

Transparencia: Nuestras acciones son realizadas con honorabilidad, de tal manera que nos permite la confianza en nuestras operaciones y la disponibilidad para ser objetos de evaluación.

Unidad: Estamos comprometidos a trabajar en equipo para brindar una atención de calidad.

2.4.- FINALIDAD DE LA IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR.

Brindar a la población servicios para el bienestar espiritual, brindar atención en diversas áreas la familia, el matrimonio, finanzas etc. la iglesia brinda su apoyo a las personas que están necesitadas en sus momentos difíciles o cuando ellas la soliciten.

2.5.- SERVICIOS QUE PRESTA LA IGLESIA.

Los servicios proporcionados por la Iglesia Ministerios Betania San Salvador están enfocados a mejorar la calidad de vida de los miembros de la iglesia proporcionando una atención integral en lo que respecta.

Los servicios prestados en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, a los miembros son los siguientes:

Servicios Generales	Programas	Servicios Complementarios
Oficiar cultos generales. Oficiar Bautismos Oficiar presentación de Niños Oficiar Bodas Visitas (a enfermos y de motivación) Acompañamientos a defunciones. Consejería prematrimonial Consejería matrimonial. Seminario de parejas. Eventos especiales (retiros, campañas).	Alfabetización Piñatería Carpintería Panadería. Música Cosmetología.	Rehabilitación a drogadictos y alcohólicos. Alimentación a indigentes. Canasta básica a personas de escasos recursos económicos.

Escuela Bíblica para niños. Grupo Musical para eventos.		
--	--	--

Figura 1 Servicios prestados por la Iglesia

2.6.- INFRAESTRUCTURA ACTUAL.

Ministerios Betania San Salvador en una Iglesia que sus instalaciones están ubicadas, 29 calle oriente, 14 av. Norte #1803. Col. La Rábida, San Salvador, El Salvador, posee una extensión de terreno de un área superficial de 2,000 metros cuadrados.

Tiene 50 años de ser fundada como Iglesia y se ha encargado de la proclamación de la Palabra de Dios, desde su fundación, su infraestructura ha venido cambiando debido al crecimiento de miembros, el último cambio sustancial de estructura fue en 2009, de albergar a aproximadamente unas 200 personas tiene capacidad para 1500 personas.

En la actualidad posee instalaciones para atender niños en sala cuna, escuela bíblica para niños de hasta 12 años, la nave principal para cultos generales, oficinas administrativas, cafetería.

Pero cabe recalcar que debido al crecimiento de miembros se necesitan nuevas instalaciones, el cual es un proyecto a futuro.

Distribución del centro:

- Nave principal para cultos.
- Aulas de Escuela bíblica
- Salón multiusos
- Área de sala cuna
- Área Administrativa
- Bodega
- Cafetería

3.0.- GESTIÓN DE LA IGLESIA

3.1.- PERSONAL QUE LABORA EN LA IGLESIA

A continuación se presenta la cantidad de personal que se encontraba laborando en la Iglesia.

AREA	CANTIDAD
Pastores	5
Administrador	1
Secretaria	2
Auxiliares de Servicio	2
Vigilantes	2

Tabla 1 Cantidad de personal empleado por área

3.2.- PROYECTOS DE LA IGLESIA.

- Atender a 2000 personas en la Proclamación de la Palabra de Dios a través de los Renuevos (Retiros).
- Visitación de 40 comunidades en alto riesgo de violencia para llevar un mensaje de paz a través de campañas Evangélicas denominadas “Noches de Buenas Nuevas”.
- Alimentación de Indigentes en las instalaciones de la Iglesia.

3.3.- PROYECCIONES DE LA IGLESIA.

- Centro de rehabilitación para albergar 50 adictos.
- Construir un Centro de retiros espirituales.
- Continuar realizando mejoras en la infraestructura.
- Propiciar una ambiente adecuado en los miembros.
- Visitar nuevas comunidades no alcanzadas por “Noches de Buenas Nuevas” y “Noches de Buenas Nuevas Kids”
- Alcanzar mas personas en los Renuevos (retiros espirituales).

4.0.- ESTRATEGIAS PARA CAPTACIÓN DE DONACIONES

4.1.- ¿CÓMO CONSEGUIR DONANTES?

La primer etapa es la de ser claro respecto al destino del dinero que está solicitando. Generalmente, los donantes solo apoyan proyectos o propuestas específicas. Antes de empezar la búsqueda, es útil hacer una pequeña descripción del trabajo que va a ser financiado. La misma debe explicar:

La necesidad: cuáles son los problemas sociales del medio que le preocupan a la organización.

El programa: qué planea hacer para resolver dicho problema

El resultado: qué espera como diferente en cuanto al resultado y cómo lo medirá.

El presupuesto: cuánto se necesita y para qué.

El hecho de preparar un pequeño informe de este estilo lo ayudará a la hora de querer identificar donantes potenciales.

Ahora, Usted está preparado para iniciar su búsqueda. Es útil tomarse algo de tiempo para investigar cuáles son los intereses de los donantes. La mayoría de las solicitudes no tienen éxito porque no están relacionadas con los intereses de la organización o están preparadas precariamente. El simple hecho de mandar propuestas a una lista de donantes no terminará en obtener fondos. Dedique tiempo a la identificación de cuáles son las organizaciones apropiadas, cuál es la forma correcta de acercarse a éstas y contáctelas correctamente.

Para conseguir donantes se utiliza el marketing directo el cual se detalla a continuación.

MARKETING DIRECTO

El marketing directo en las organizaciones sociales puede tener varios objetivos, entre los que merecen la pena destacarse:

Generar información y formación de opinión, ganar socios, donantes, y fomentar su fidelidad.

LOS CANALES DEL MARKETING DIRECTO

La diferencia más importante entre los diversos canales de contacto que pueden utilizarse para el marketing directo, estriba en si se conoce (o no) a los destinatarios por su nombre. En ese sentido, podemos calificar a dichos canales de la siguiente forma.

Canales que únicamente pueden utilizarse en el caso de que se conozcan los destinatarios:

- Mailing (cartas que tienen una dirección postal),
- Teléfono,
- Correo electrónico.
- Canales de contacto (o medios) que pueden utilizarse aun desconociendo la dirección de los destinatarios:
 - televisión
 - radio
 - medios gráficos
 - acciones de prensa
 - vía pública
 - Internet.

4.2.- PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR UNA CAMPAÑA DE CAPTACIÓN DE FONDOS

Cualquier acción de marketing directo e interactivo requiere atravesar algunos pasos si se quieren hacer las cosas bien y alcanzar los resultados económicos que necesita nuestra organización social

1.- PRIMER PASO: DEFINIR EL PROPÓSITO DE LA CAMPAÑA

Ante todo, se tiene que determinar qué se quiere obtener con la campaña de desarrollo de fondos que se ha decidido encarar. Esto es así, tanto si se trata de mejorar el posicionamiento institucional como de incrementar el nivel de donaciones actuales. En ese sentido, resulta clave establecer los alcances de la campaña y las expectativas de la organización en relación a los resultados.

2.- SEGUNDO PASO: IDENTIFICAR AL POTENCIAL DONANTE Y/O RECEPTOR DEL MENSAJE

Este paso se refiere a la selección de los mercados (y segmentos) que estarán más dispuestos a apoyar económicamente a nuestra institución. Es importante comenzar por preguntarse qué tipo de personas son aquellas que podrían sumarse a la causa, así cómo definir la forma en que resultaría más conveniente contactarlas y solicitarle una donación.

3.- TERCER PASO: CONSTRUIR UNA BASE DE DATOS

Para ello, debemos:

- Hacer una lista de las personas más allegadas a la iglesia;
- Solicitar bases de datos de iglesias amigas y otras organizaciones;
- Actualizar periódicamente los datos disponibles (que tienden a envejecer muy rápidamente).

4.- CUARTO PASO: DEFINIR EL MEDIO

La elección del medio debe obedecer a una ecuación equilibrada entre efecto buscado y costo por contacto. En ese sentido, el dinero disponible para la campaña es un elemento que tendrá un alto impacto en la decisión a tomarse. Por otra parte, esta elección deberá realizarse teniendo en cuenta si la organización posee datos efectivos para realizar contactos directos con posibles donantes, así como las características básicas de las personas a las que se desea apelar (ellas definirán la conveniencia de utilizar uno u otro medio). En muchas ocasiones, se suelen desarrollar campañas de recaudación de fondos en las que se aplican simultáneamente varios medios de contacto.

5.- QUINTO PASO: ELABORAR EL MENSAJE Y/O EL AVISO

El mensaje debe ser preparado en función de los canales o medios elegidos para la campaña. En caso de una campaña realizada por correo directo o por teléfono, el aviso será la carta de contacto o el guión que usará el/la telemarketer para comunicarse con el potencial donante. Una vez que se sabe qué se quiere decir, se debe traducir esa idea en imágenes y/o sonidos. En caso de que utilicemos medios masivos (TV, radio, periódicos, revistas), se necesitará de la asistencia de un especialista (en general, personas Vinculadas al ámbito publicitario). Por supuesto, siempre debemos considerar los costos

de producción del aviso (aunque logremos contar con la donación de los servicios profesionales de una agencia de publicidad).

6.- SEXTO PASO: CONTACTAR A LOS MEDIOS

Cuando hablamos de campañas con fuerte exposición pública, resulta clave contar con medios que puedan exponer nuestro mensaje a costo reducido o, en numerosas ocasiones, incluso de manera gratuita. Lo mismo sucede cuando imaginamos una campaña de correo directo, ya que debemos tener una alianza con algún correo que nos permita realizar los envíos al menor costo posible. Esta tarea es compleja y requiere de planificación, compromiso y una serie de acciones por parte de los miembros de la organización.

7.- SÉPTIMO PASO: PLANIFICAR LOS MÉTODOS DE COBRANZA Y RECEPCIÓN DE DONACIONES

Es importante establecer a través de qué medios se va a canalizar la recepción de donaciones. Muchas organizaciones no toman en cuenta este aspecto clave para garantizar los ingresos. Cuando imaginamos el desarrollo de una campaña de recaudación masiva de fondos, tenemos que contar con métodos de cobranza que aseguren su obtención al menor costo y con el menor nivel de complejidad posibles. Las tarjetas de crédito y débito son los métodos por excelencia para este tipo de campañas, ya que permiten el cobro electrónico y mensualizado de los compromisos económicos alcanzados. Para ello, se requiere contar con un sistema administrativo que permita la presentación de los informes correspondientes, ya que sólo de esta forma los bancos acreditarán el dinero en la cuenta de nuestra OSC.

8.- OCTAVO PASO: PREPARAR A LA ORGANIZACIÓN PARA EL LANZAMIENTO DE LA CAMPAÑA

Antes de lanzar la campaña, se debe realizar una presentación ante toda la organización (sus profesionales, voluntarios, etc.). Cada uno de los miembros de la institución debe estar informado de los contenidos y de los motivos y efectos que sus resultados tienen en el mejoramiento de sus programas. En este sentido, debemos contar con un buen alineamiento de todos los recursos humanos, a efectos de lograr el apoyo que cualquier esfuerzo de esta naturaleza merece.

9.-NOVENO PASO: COORDINAR LA CAMPAÑA

Por último, las campañas en medios masivos involucran muchas acciones y fases distintivas y, por lo tanto, es fundamental considerar su coordinación. Se sugiere desarrollar un cronograma de las distintas actividades que abarca la campaña y asignar responsables de todas ellas, a efectos de monitorear los avances en cada etapa del proceso.

10.- DÉCIMO PASO: RECIBIR CONTRIBUCIONES

Debemos estar preparados para recibir las donaciones. Esto implica pensar de qué forma la gente podrá ponerse en contacto con la organización para realizar su contribución. Si es acercándose a la organización (una modalidad no siempre recomendada), hay que

Tener el cuidado de informar la dirección y los horarios de atención. Si es por teléfono (tal vez la variante más efectiva), hay que consignar en el aviso el número al cual se puede llamar, así como los horarios de atención y la forma en que se podrá hacer efectivo el compromiso (por tarjeta, cheque, efectivo, a cargo de la cuenta telefónica, giro postal, etc.). Por otra parte, la organización deberá disponer del personal necesario para hacer frente al probable aumento de visitas o llamadas. Por ello, una vez que se defina cuáles serán los mecanismos a utilizar para la recepción de las donaciones, hace falta analizar qué elementos y cuánto personal, rentado o voluntario, será necesario para garantizar el éxito del emprendimiento.

11.- DECIMOPRIMER PASO: AGRADECER

Cada vez que se lleva a cabo una campaña masiva de captación de donantes, es importante agradecer a todas las personas que han colaborado con la organización: a los donantes, a los voluntarios y, si fuera necesario, a los medios y toda otra persona, organización u empresa que haya hecho posible el emprendimiento. Crear una buena relación con todos ellos va a permitir recibir apoyo en las próximas campañas que se realicen, y lograr la continuidad del vínculo a lo largo del tiempo.

12.- DECIMOSEGUNDO PASO: RENDIR CUENTAS

Toda organización que recibe el apoyo de donantes debe rendir cuentas de lo que ha hecho con el dinero proveniente de cada una de sus fuentes. Esta acción también supone el envío del recibo correspondiente por cada donación que ingresa en las arcas

institucionales. La transparencia es un deber que permitirá cualquier solicitud de apoyo futura. Quienes han creído en nosotros deben recibir información clara y precisa sobre la forma en la que sus donaciones han mejorado la calidad de vida de nuestros beneficiarios.

4.3.- CAPTACIÓN DE FONDOS DE FORMA ONLINE

En los últimos años han crecido notablemente las donaciones online, esto se debe a que recaudar fondos online es cada vez más fácil y menos costoso para las organizaciones.

Actualmente cualquier organización, por más pequeña que sea, con sólo tener un acuerdo con alguna tarjeta de crédito puede empezar a utilizar herramientas para recibir donaciones.

Plataformas de donaciones

Lo primero a tener en cuenta al momento de pensar en comenzar a recibir donaciones online, es elegir la plataforma con la cual se captara y almacenara la información de los donantes de la Iglesia. Hay algunos aspectos muy importantes a tener en cuenta para elegir la plataforma: el costo de la misma, los mecanismos de seguridad que utiliza, si la información de los donantes queda disponible para luego incorporarla a nuestra base de datos y muchas otras cuestiones que serán claves a la hora de recopilar la información de los donantes.

Ecosistema Online

Una vez que se elige la plataforma y se sabe cómo funciona se debe empezar a pensar las estrategias para captar más donantes. Se tiene que diagramar el recorrido que quiere que recorra el potencial donante. Por ejemplo, si una persona llega al sitio web de una organización y le parece que es una misión muy interesante a la cual quiere apoyar debe encontrar rápidamente cómo puede hacerlo, por lo cual es trabajo de la organización asegurarse que ese sendero esté bien marcado. Lo mismo sucede con todas las comunicaciones que se realizan, se debe tener un claro llamado a la acción, es decir, invitar a los lectores o seguidores a donar de manera clara y sencilla.

Segmentación

Otro aspecto clave es pensar quiénes son los donantes o potenciales donantes. ¿Los conocemos? ¿Sabemos por qué apoyan la organización? ¿Qué esperan de la organización? Para idear una buena estrategia de comunicación es necesario que los directores de la organización se hagan este tipo de preguntas y luego busquen las respuestas.

Hay diversos modos de segmentar el entorno, primero deben identificarse candidatos: personas que apenas conocen del Centro y a quienes aún no se puede pedir donaciones porque no están lo suficientemente involucrados con la causa de la institución. Otro grupo serían los contactos, aquellas personas que ya conocen qué hace el Centro. A los contactos se les puede proponer que se involucren con la organización, por ejemplo donando.

Por último, el tercer grupo son aquellas personas que ya son donantes, recurrentes o por única vez, a quienes se les podría hacer otro tipo de pedido, por ejemplo que presenten a otras personas que pueden estar interesados en la causa del Centro: potenciales donantes.



Figuran 2 Etapas para conseguir nuevos donantes

Aprovechar los acontecimientos

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de empezar a planificar la recaudación de fondos online, es la época del año en que se van a hacer las solicitudes. Algunas organizaciones prefieren llevar adelante una estrategia de recaudación anual que se sostenga los 365

días del año, otras organizaciones prefieren hacer una gran campaña de recaudación en algún momento específico del año, generalmente a fin de año. Ambas estrategias son válidas y muy efectivas, pero lo que se debe aprovechar son los distintos acontecimientos sociales a favor de la organización.

Seguimiento

Es sumamente importante contemplar el tiempo y los recursos necesarios para ser transparentes en las acciones que se realizan. Se vuelve fundamental agradecer a los donantes y mantenerlos actualizados respecto a las acciones que realizamos gracias a su apoyo. Contar sobre los proyectos, las próximas actividades, testimonios de los beneficiados y datos sobre resultados. Lo importante es involucrarlos cada vez más con el accionar de la Iglesia, para que se sientan comprometidos, sigan donando, participando y confíen en la organización. También suelen tener buenos resultados estrategias de consulta a los donantes sobre cómo les gustaría que les contemos lo que hacemos, qué información les interesa recibir, etc., para comprender qué quieren los donantes. Se debe pensar que información se enviara a los donantes del Centro antes de comenzar con la estrategia de recaudación.

Trafico

Por último, pero no menos importante, se deben utilizar las redes sociales, en este caso la página en Facebook que posee la Iglesia, para llevar el tráfico a su formulario de donaciones. Es fundamental que cuando pongan un botón de DONA AQUÍ, el mismo dirija a su formulario y jamás a la página de inicio de la plataforma de donaciones. Si alguien quiere realizar un aporte y cuando hace click llega a un lugar que tiene que buscar a la organización en un directorio donde hay muchas otras organizaciones es probable que se pierda en el camino. Por lo cual, siempre difundan el link de su formulario. De este modo el donante sólo debería hacer dos clicks para donar

4.4.- EMPRESAS O PERSONAS QUE PODRÍAN REALIZAR DONACIONES EN LA IGLESIA.

Las empresas que podrían generar donaciones o contribuciones en el Centro pueden ser:

- Iglesias
- Comunidades u organizaciones altruistas

- Organizaciones no gubernamentales, ONG´S
- Micro empresas
- Medianas empresas
- Grandes empresas
- Personas naturales y otras organizaciones altruistas que quieran colaborar con la iglesia

4.5.- ARTÍCULOS E INSUMOS QUE PUEDEN SER DONADOS A LA IGLESIA SON.

- Equipos musicales: Batería, bajo, teclados, guitarras, equipos de sonido, otros instrumentos musicales, etc.
- Insumos médicos: jeringas, esparadrapo, gasas, algodón, hisopos etc. (para realizar Campañas Medicas)
- Insumos de limpieza: detergente de ropa, desinfectante, lejía entre otros
- Insumos de Higiene personal: Papel higiénico, jabón de baño, champú, pañales desechables de niños, talcos, cremas hidratantes para el cuerpo, etc.
- Papelería y materiales para manualidades: papel bond, pegamento, lápices de colores, papel crespón, hojas de papel fomi, plumones de colores, pliegos de cartulina, etc.
- Productos alimenticios: Alimentos empacados de preferencia, café, leche en polvo, platos y vasos plásticos.

5.0.- OTRAS ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN DE FONDOS

- Colectas
- Organiza una venta de objetos usados con artículos donados
- Venta de comida a los miembros
- Rifas
- Exposiciones de moda o arte.
- Excursiones. Etc.

3.4.8.- MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS.



MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR

“Por tanto id y haced discípulos...”

CONTENIDO

INDICE

1.0.- INTRODUCCION.....	1
2.0.- OBJETIVO.....	2
3.0.-CONCEPTOS GENERALES.....	3
4.0.- ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	8
5.0.- SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS.....	22
6.0.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI.....	25
7.0.- MEJORA CONTINUA.....	29
8.0.- FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	31

1.0.- INTRODUCCION

El propósito del siguiente documento es servir como guía a la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, con el objeto de establecer los principios y las directrices que permitan a la organización adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos.

Para cumplir con este propósito, se ha pretendido elaborar un documento ágil y operativo, de rápida consulta que facilite un adecuado entendimiento de este enfoque para la gestión.

No se ha establecido en esta documentación una metodología particular ni se pretende crear uniformidad en los sistemas de gestión, de manera que cualquier organización que lo desee pueda adaptar las directrices que se presentan, como ayuda teórica para una mejor comprensión de la gestión por procesos y el proceso tanto de implementación como de seguimiento.

2.0.- OBJETIVO

Establecer los principios y las directrices que permitan a la Iglesia Ministerios Betania San Salvador adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos.

Establecer una guía metodológica que se ajuste a las necesidades de la iglesia, y que adicionalmente faciliten la implementación de la gestión por procesos a la institución.

Contribuir a la iglesia a contar con herramientas técnicas que brinde a los empleados en las diferentes áreas, el conocimiento a mayor profundidad del modelo de gestión que se desarrollaran en dichas áreas

3.0.-CONCEPTOS GENERALES

Concepto de calidad

Según el modelo de la norma ISO 9000, la calidad es: “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

De modo que la calidad admite diversos grados (quizás, infinitos), si bien lo que no aclara esta definición, es quién debe establecer este grado. No obstante, en el enfoque de esta norma está el cliente, de quien debe conocerse su percepción respecto del grado de satisfacción con el producto suministrado, devolviéndonos nuevamente a la perspectiva externa.

Enfoque basado en procesos

Según la norma ISO 9000:2005 un Proceso es “Una secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (UNE-EN ISO 9000:2005).

La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad.

En general, cualquier organización tiene establecida una gestión funcional, esto es, se trabaja en departamentos con una definición clara de la jerarquía y se concentra la atención en el resultado de las actividades de cada persona o cada departamento. Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente.

Gestionar las actividades con un enfoque basado en procesos proporciona a las organizaciones múltiples ventajas como:

- Facilita la orientación al cliente
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades

- Ayuda a estructurar las actividades de la organización
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos

La siguiente figura ilustra el modelo ISO 9001 de un SGC basado en procesos y refleja gráficamente la integración de los cuatro pilares básicos de la norma ISO 9001 (Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Prestación del servicio y Medición, análisis y mejora).



Figura 1: Modelo de un SGC basado en procesos, según ISO 9001

Los procesos en la organización

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).

Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

Procesos de soporte. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...).

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos inter funcionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones.

La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final).

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente.

La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama, en el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

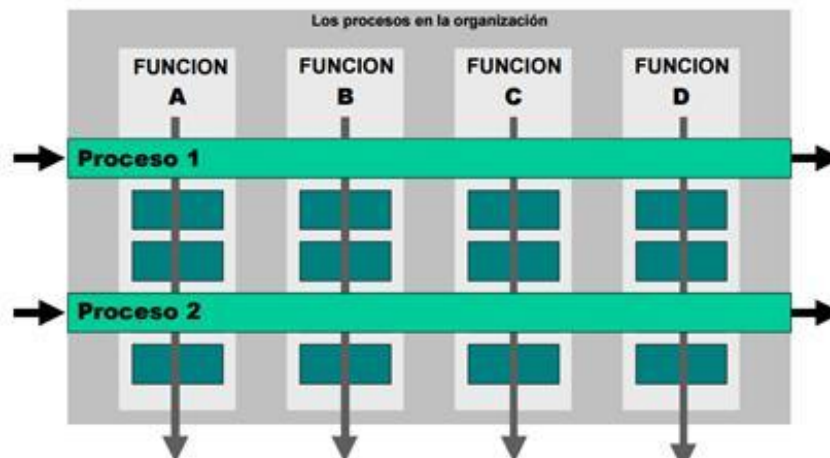


Figura 2: Concepción horizontal y vertical de los procesos en una organización

El papel de las personas en la gestión por procesos

Las organizaciones alcanzan una mayor eficiencia cuando el conjunto de sus actividades se gestiona como un sistema de procesos. Para ello es preciso que la organización sea capaz de identificar sus procesos, diseñarlos, medirlos y mejorarlos, pero ¿cómo se hace esto? En general, las organizaciones conocen sus actividades, pero les cuesta identificar sus procesos, incluso puede suceder que la organización conozca sus procesos, pero las dificultades comienzan a la hora de gestionarlos.

En la práctica, es bastante difícil que las tareas comiencen y finalicen en un único departamento. La estructura organizativa tradicional no tiene en cuenta que, para satisfacer a su cliente, debe llevar a cabo una serie de actividades que aporten valor para dicho cliente. Estas actividades “fluyen” a través de la organización “atravesando” los distintos departamentos.

4.0.- ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión se pueden agrupar en cinco grandes pasos



Figura 3: Etapas del Modelo de gestión por procesos.

A continuación se describen los elementos a considerar y resultados en cada una de las etapas que componen el modelo de gestión por procesos a implementar:

4.1.- Despliegue de la Planificación y estrategia

Consiste precisamente, en garantizar que la gestión por procesos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los clientes internos y externos, como condición de efectividad y competitividad.

Por ello se debe comenzar por actualizar o reformular la planificación estratégica, a fin de garantizar el marco de referencia adecuado para dirigir y gestionar las mismas, los elementos que comprenderán esta etapa del proceso son:

MANUAL de sensibilización de los jefes

La ISO-9001:2008 establece la sensibilización de las jefaturas para la búsqueda de una mejor relación con los empleados, sensibilización que busca la toma en cuenta de las opiniones de los empleados para el mejoramiento del servicio brindado. En este apartado también se busca aumentar su capacidad de liderazgo y la estimulación por su parte a los empleados para el cumplimiento de los objetivos institucionales

Diseño de la Misión y Visión de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

Actualmente la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, carece de un enfoque basado en el cliente y es importante definir el concepto de organización en función de los usuarios, para tener un enfoque al cliente y una guía estratégica para el diseño de planes y programas enfocados a los usuarios se realizara el diseño de la misión y visión propia,, ya que actualmente se trabaja en base a una misión y visión institucional que no se adapta a las características propias de la Iglesia y estas no contienen todos los elementos necesarios que engloben la razón de ser.

Guía de divulgación y promoción de los servicios la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

Debido a los recursos económicos limitados con los que cuenta la Iglesia para su operación es necesario implementar actividades enfocadas en la promoción y divulgación tanto de los servicios como de las necesidades que posee la Iglesia, lo cual permitirá que instituciones o personas altruistas tanto a nivel nacional como internacional, realicen donaciones de insumos o bienes tangibles e intangibles que ayuden a la iglesia.

Manual de Gestión por procesos

La elaboración del presente manual tiene como finalidad consolidar la propuesta en un documento accesible para todo el personal la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, y de esa manera permitir su implementación y seguimiento.

El diseño de la estructura de un sistema de gestión de la calidad requiere una descripción de la forma de trabajar de dicho sistema, en que principios se basa, cuáles son sus objetivos y de que mecanismos se sirve la organización para su desarrollo, implantación y mantenimiento

4.2.- Identificación y clasificación de procesos

Objetivo:

Identificar los procesos que forman parte de la Institución e interpretar las interrelaciones existentes entre los mismos a través de un mapa de procesos clasificados por su finalidad dentro de la institución.

Que se hace:

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema o modelo de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Ni la familia de normas ISO 9000 ni el modelo EFQM establecen de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien inducen a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o de seguimiento y medición). Esto es debido a que estos modelos no “prescriben” la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Para resolver esta cuestión, es necesario en primer lugar recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y con qué nivel de detalle.

La identificación y selección de los procesos debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming” (tormenta de ideas), dinámica de equipos de trabajo, etc. En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida.

.Actividades a realizar en esta etapa



Figura 4: Actividades en la identificación y clasificación de los procesos

Identificación de los Procesos de la Organización y su finalidad

Una vez se definida la Misión y la Visión, el siguiente paso para elaborar el mapa de procesos de la institución es la identificación de los Grupos de interés, clientes o usuarios los grupos de interés: Serán todos aquellos que tienen interés en la organización, sus actividades y logros. Entre ellos se puede incluir a socios, empleados, accionistas, propietarios, la Administración, etc., al haberse identificado los grupos de interés se procede a identificar los procesos de la organización y su finalidad

Para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Ni la familia de normas ISO 9000 ni el modelo EFQM establecen de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien inducen a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o de seguimiento y medición). Esto es debido a que estos modelos no “prescriben” la manera de adoptar este enfoque, de

forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Para resolver esta cuestión, es necesario en primer lugar recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y con qué nivel de detalle.

Se identifican cuáles son los grandes procesos de la organización para posteriormente elaborar un mapa de procesos en el que se representan gráficamente, clasificados por su finalidad dentro de la organización, para esto se deberá en esta fase realizar las siguientes acciones:

Identificación de procesos:

Se realizara un inventario de todos los procesos que se desarrollan en la institución a fin de proporcionar un panorama Global de la gestión de la organización

1. Descripción de los procesos en forma general:

Se dará una descripción general del objetivo y la finalidad de cada proceso identificando cada una de sus subprocesos.

2. Agrupación de los procesos:

Con el fin de facilitar la interpretación del mapa de procesos es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. Se procederá a agrupar los procesos identificados en categorías según su finalidad y analogía según la organización, como por ejemplo: Procesos Administrativos, Procesos de Mantenimiento, procesos de direccionamiento estratégico, etc.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar

los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

3. Construcción del Mapa de Procesos:

El mapa de procesos es un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización.

Una vez efectuada la identificación y la Agrupación de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Se procederá a la clasificación de todas las agrupaciones realizadas dentro del mapa de procesos.

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje

Procesos claves

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor).

En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.

Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización.

Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

Ejemplos: Comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudios.

Procesos de apoyo o soporte

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves.

Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios.

Ejemplos: Formación, compras, auditorías internas, informática

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá, como ya se ha comentado anteriormente, del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. En este sentido, es importante alcanzar un adecuado punto de equilibrio entre la facilidad de interpretación del mapa o los mapas de proceso y el contenido de información.

Así, mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar dificultad para el entendimiento de la estructura de procesos (es decir, contener un exceso de información con poco valor y/o un excesivo detalle, que dificultan la interpretación).

En este sentido, un despliegue excesivo de los procesos podría conducir a la consideración de procesos muy “atomizados” que representan resultados de escaso interés por sí solos, y que sería de mayor utilidad y más fácil manejo si se consideraran de manera más agregada.

El último nivel de despliegue que se considere a la hora de establecer la estructura de procesos debe permitir que cada proceso sea “gestionable”

En el otro extremo, un escaso nivel de despliegue de los procesos podría conducir a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

Por ello, es necesario alcanzar un adecuado equilibrio.

Hay que tener en cuenta que cada proceso implicará el manejo de una serie de indicadores y que los indicadores ofrecen información. Es conveniente que esta información sea la adecuada y relevante, y que los indicadores seleccionados sean, a su vez, manejables



Figura 5: Mapa de procesos de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador

4.- Selección de procesos críticos:

No todos los procesos identificados pueden ser estudiados al mismo tiempo, por lo cual es necesario priorizar y concentrar esfuerzos en los más críticos para mejorarlos. Es por eso que se seleccionan los procesos críticos que puedan generar un valor agregado a la organización.

Estos procesos llamados críticos pueden ser aquellos que:

Tienen una significativa correlación con alguno de los objetivos o directrices definidas en la Visión de la organización.

Se encuentran en una situación desordenada o desestructurada, y es urgente sistematizar su aplicación.

Los resultados de su evaluación se encuentran por debajo de los límites de control previamente definidos.

Para determinar los procesos críticos para el diseño de la solución se deben agrupar los resultados obtenidos en el planteamiento del problema y el análisis de los procesos de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

Gestión y Diseño de procesos:

Luego de haberse realizado la Identificación y clasificación de los procesos mediante el Mapa de procesos, así como también la priorización de los mismos se llevara a cabo la gestión y el diseño de dichos procesos, esta etapa comprende:

Rediseño de los procesos críticos de la Iglesia.

En base al análisis PEPSU y al análisis de Valor Agregado de los procesos se realizara el rediseño de los procesos críticos que actualmente tengan deficiencias o generen retrasos o problemas en la prestación del servicio a los miembros

a) Descripción de las características del proceso

La descripción de las características del proceso se hará mediante una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

Fichas de procesos

Una ficha de procesos es un registro donde se definen los elementos claves de un proceso. Es la forma más simple de documentar procesos, a continuación se muestra un formato de ficha de proceso:

Nombre del proceso	Es la denominación por la cual identificaremos al proceso.
Descripción	Se trata de definir el proceso dando una idea general de sus partes o propiedades.
Misión/objetivo	Es el objetivo del proceso, el fin último para el cual está diseñado. Debe relacionarse con las necesidades de los clientes/usuarios.
Responsable	Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso
Destinatario	Clientes /usuarios a los que se presta el servicio. Se indicará brevemente las necesidades que se pretenden cubrir.
Inicio/Fin	El comienzo es el evento que pone en marcha el proceso. El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado.
Entradas	Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.
Indicadores	Son magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.
Procedimientos asociados	Se relacionan todos aquellos procedimientos al proceso.
Aplicación informática	Especificar en el caso de que el proceso se sustente, en parte o en todo, en una aplicación informática.

Figura 6: Ficha de procesos

General de Procesos (PEPSU)

El Mapa General de Procesos (PEPSU) es producto del diagnóstico y del análisis de la unidad administrativa, en donde se identifica con claridad, el producto final de trabajo, el proceso respectivo como punto de partida para la integración del procedimiento correspondiente.

El propósito de un diagrama PEPSU es el de analizar el proceso y el medio ambiente o entorno en que se desarrolla

Es una imagen sencilla de cómo opera el proceso de relación con sus proveedores (P); entradas, (E); proceso, (P); salidas, (S) y usuarios (U).

Componentes del PEPSU.

Proveedores. Son entidades o personas que proporcionan las entradas, tales como: materiales, información y otros insumos. Pueden ser uno o varios proveedores en un proceso, ya sean internos o externos.

Entradas: Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos, en donde invariablemente las entradas deben ser medibles, con la finalidad de establecer si satisfacen los requerimientos del proceso y pueden ser una o varias entradas.

Proceso. Es el conjunto de sistemas y procedimientos, materiales, máquinas, personas, ambiente laboral y mediciones empleadas para producir bienes o servicios. Es donde se convierten las entradas en salidas.

Salidas. Son los bienes o servicios resultantes de un proceso; por lo tanto, deben ser medibles a fin de identificar si satisfacen las necesidades de los usuarios. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una salida que está orientada a varios usuarios.

Usuarios. Son las personas o entidades que se benefician con las salidas.

Pasos para la elaboración de un diagrama PEPSU.

El detalle de los pasos a seguir para elaborar un diagrama PEPSU es el siguiente:

Delimitar el PROCESO para el que se va a elaborar el diagrama, elaborándose un diagrama de flujo general, en el que se especifican hasta cuatro o cinco etapas principales.

Identificar las SALIDAS del proceso, que son los resultados generados por el procesos, los mismos que pueden ser bienes o servicios, dirigidos a un cliente externo o a una persona o área de la misma organización, dependiendo de su delimitación.

Identificar los USUARIOS/ CLIENTE, que son quienes reciben o se benefician con las salidas del proceso.

Establecer las ENTRADAS (insumos, materias primas, información, etc.), necesarias para que el proceso funcione adecuadamente.

Por último, identificar a los PROVEEDORES, quienes proporcionan las entradas a los procesos.

Modelación de Procesos:

El modelado de procesos clave servirá para comprender las relaciones entre las actividades que se desarrollan en la iglesia Ministerios Betania San Salvador, a través de la metodología IDEF0 se identificarán las actividades y recursos necesarios para ejecutar los procedimientos rediseñados.

En el presente manual, se sugiere utilizar la herramienta IDEF0 para poder modelar los procesos de una forma sencilla y práctica.

IDEF0, permitirá mediante una manera genérica y conceptual, obtener una caracterización precisa, flexible y concisa, ya que haciendo uso de un lenguaje gráfico, permite responder:

- ¿Qué hace el proceso?
- ¿Quién lo trabaja?
- ¿Qué ingresa?
- ¿Qué sale?
- ¿Qué controles tiene?
- ¿Cómo ejecuta sus funciones?

En IDEF0 las actividades o procesos son representados por medio de una caja en donde las entradas son representadas por las flechas fluyendo hacia el lado izquierdo de la caja, y las salidas son representadas por flechas desde el lado derecho de la caja. Las flechas que fluyen hacia la parte superior de la caja representan restricciones o controles, y las flechas fluyendo hacia el lado inferior de la caja son mecanismos, como se presenta en la figura siguiente:



Figura 7: Elementos IDEF0

Manual de procedimientos:

Manual de procedimientos de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, el cual establece las actividades necesarias que permiten garantizar su repetición uniforme. Contiene información de las actividades, responsables y evidencia de los procesos

5.0.- SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS.

Con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cumplen con los objetivos previstos se desarrollara el seguimiento y la medición de los procesos, esta etapa comprenderá:

5.1.- INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto u organización. Indicadores de gestión son establecidos por los líderes de la organización o proyecto, y luego se utiliza continuamente durante todo el ciclo de vida, para evaluar el desempeño y resultados.

Uno de los objetivos principales de los indicadores de gestión consiste en Establecer un sistema de instrumentos que permita en forma rápida y proactiva, administrar la empresa y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas y otras entidades de igual forma definir parámetros que permitan que el diseño de los objetivos, los planes y las metas sean en condición y tiempo real para controlar las operaciones diarias que se realizan dentro de la empresa. También crear mecanismos de detección de fallas que garanticen la posibilidad de llevar a cabo acciones concretas que permitan obtener soluciones reales y de aplicación inmediata.

Deben existir algunas consideraciones antes de realizar la implementación de los indicadores en el estudio de seguimiento y medición de desempeño en una compañía tal como lo son:

- Lo que no se puede medir, no se puede controlar.
- Lo que no se pueda medir no existe.
- Los indicadores son un medio y no un fin
- El procedimiento básico para administrar de cierta forma los indicadores sería:
- Definir las variables claves de la empresa o proceso.
- Establecer metas (objetivos) a cumplir.
- Medir el cumplimiento de los mismos, usando como herramienta lógicamente los indicadores de gestión.

Características De Los Indicadores

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo, las cuales pueden ser:

Simplicidad: Se puede entender como la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Validez en el tiempo: Puede definirse como la propiedad de ser permanente en un periodo deseado.

Adecuación: Corresponde a la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

Utilidad: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

Participación de los usuarios: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionarse los recursos y formación necesarios para su ejecución

Oportunidad: Es la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Beneficios De Los Indicadores De Gestión:

Entre los derivados beneficios que puede generar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, esta:

Satisfacción del Cliente

En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión de manera que el personal se dirija en dicho sentido.

Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo solo es posible si se practica un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso.

Benchmarking

Mediante el Benchmarking se pueden evaluar los procesos, los productos, las actividades y compararlos con los de otra empresa con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno.

Gerencia del Cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada

Es importante juntar o administre que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Dimensión de los Indicadores de Gestión

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño Global de la Organización	Largo plazo, (anuales)	Alcance de la misión y visión

Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (mensuales o semanales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de metas estratégicas de la organización.
Planeación Operativa	Desempeño Individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidianos (Semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con metas de la organización y de las áreas funcionales.

Tabla 1 Dimensión de los Indicadores de Gestión

6.0.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI

El cuadro de mando integral se dio a conocer en el número de enero- febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review por los autores Robert Kaplan y David Norton. Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización.

El cuadro de mando integral trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas:



Figura 8 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Finanzas: Atender las necesidades financieras es básico para la empresa. Es vital disponer de cash flow para sostener la empresa o cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los propietarios e inversores.

Clientes: Los clientes son los protagonistas de la película, sin ellos no existiría el negocio. Es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores.

Procesos internos: Hay que ser excelente en la producción de productos o servicios. Los procesos internos de la empresa afectan directamente tanto a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como a la consecución de los objetivos financieros.

Innovación-aprendizaje: La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Sabemos que los mercados cambian y con ellos nuestros competidores y clientes. Por ello hemos de desarrollar capacidades y procesos que necesitaremos en el futuro.

6.1.- FASES PARA ELABORAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MI EMPRESA:

1.- Definición misión y visión:

Antes de elaborar el cuadro de mando integral hemos de definir la misión y visión de la empresa. Es necesario saber quiénes somos y quiénes queremos ser en un futuro. Para definir la misión podemos responder a preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos? para definir la visión responderemos a preguntas como: ¿qué quiero lograr? o ¿dónde quiero estar en el futuro?

2.- Análisis externo e interno:

Esta fase consiste en realizar un estudio exhaustivo acerca de la situación actual interna y externa de la empresa. La herramienta de análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es perfecta para ello.

3.- Establecimiento de objetivos estratégicos:

Después de realizar el análisis en la etapa anterior estamos en condiciones de establecer los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje). Establecer los objetivos correctamente es clave para que el cuadro de mando integral este enfocado a la implantación de la estrategia en la empresa. Algunos ejemplos de objetivos de las cuatro perspectivas son:

Finanzas: asegurar liquidez, aumento de cash flow, reducir financiación externa, etc.

Clientes: mejorar la atención al cliente, aumentar la satisfacción del cliente, aumentar cuota de mercado, mejorar la política de devoluciones, etc.

Procesos internos: mejorar la cooperación con proveedores, reducir costes de almacenamiento, reducir tiempos de procesos, reducir ciclos de fabricación, etc.

Innovación-aprendizaje: mejorar procesos de selección de personal, fomentar la innovación, aumentar la satisfacción de los empleados, incrementar la formación, etc.

4.- Determinación de los indicadores:

Para aplicar la estrategia es necesario transformar los objetivos en varios indicadores de gestión. Los indicadores de gestión sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Un cuadro de mando integral no deberá superar los 2-3 indicadores por cada objetivo, ya que un número excesivo de indicadores por cada objetivo puede llegar a perjudicar la estrategia y que los esfuerzos realizados no sirvan para nada.

Indicadores financieros: rentabilidad económica, beneficio neto, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, deuda total, capital circulante, beneficio por empleado, dividendo por acción, etc.

Indicadores de clientes: número de reclamaciones, número de visitas a clientes, cuota de mercado, ventas por cliente, cuota de fidelidad, cuota de satisfacción, clientes perdidos, beneficio por clientes, etc.

Indicadores de procesos internos: cumplimiento de auditorías, evaluación desperdicios, tiempos muertos, índices de mantenimiento, coste de transporte, producción neta, número de suministradores, tiempo de ciclo de proceso, etc.

Indicadores de innovación-aprendizaje: índices calidad de formación, coste de la formación, satisfacción de los empleados, índice de incentivos, tasa de abandonos, índices de comunicación, etc.

7.0.- MEJORA CONTINUA

Un sistema de mejora continua será una herramienta que permitirá la orientación del modelo de gestión a la satisfacción del cliente. Además el sistema será una herramienta que permitirá el aseguramiento de la implementación del modelo de gestión en la institución, esto se hará a través de:

a) Diseño de un Manual de Mejora Continua:

Permitirá la evaluación del modelo y que este sea sostenible en el tiempo y flexible a cambios, en este manual se incluirán también elementos guías que permitan evaluar la percepción de los usuarios, así como también se debe tomar en cuenta el nivel de satisfacción de los empleados los cuales están directamente relacionados en la prestación del servicio, por tal motivo es importante contar con personal motivado que se sienta valorado en su trabajo.

La mejora de procesos

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

- simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...)
- normalizar la forma de realizar las actividades
- mejorar la eficiencia en el uso de los recursos
- reducir el tiempo de ciclo
- análisis del valor
- alianzas (con proveedores, instituciones, etc.)

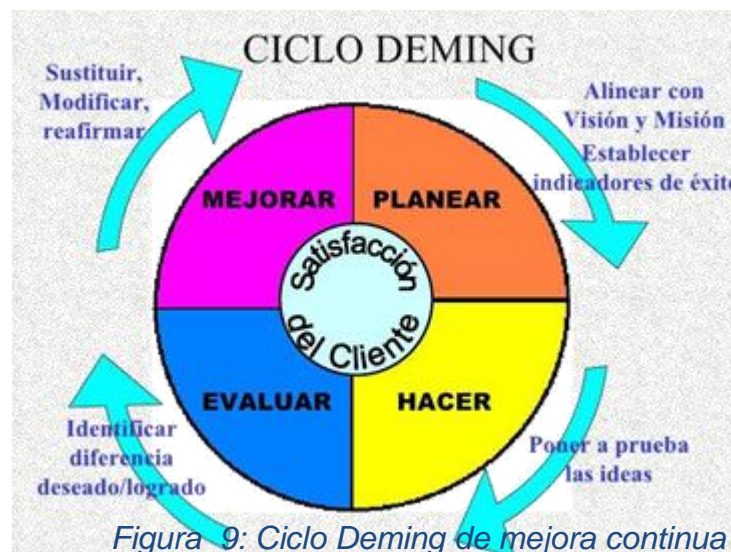
La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad

y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

Es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan- Do- Check- Act), como se muestra en la siguiente figura:



8.0.- FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

En el Diagrama siguiente se puede observar el funcionamiento general del Modelo de Gestión por Procesos a implementarse en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

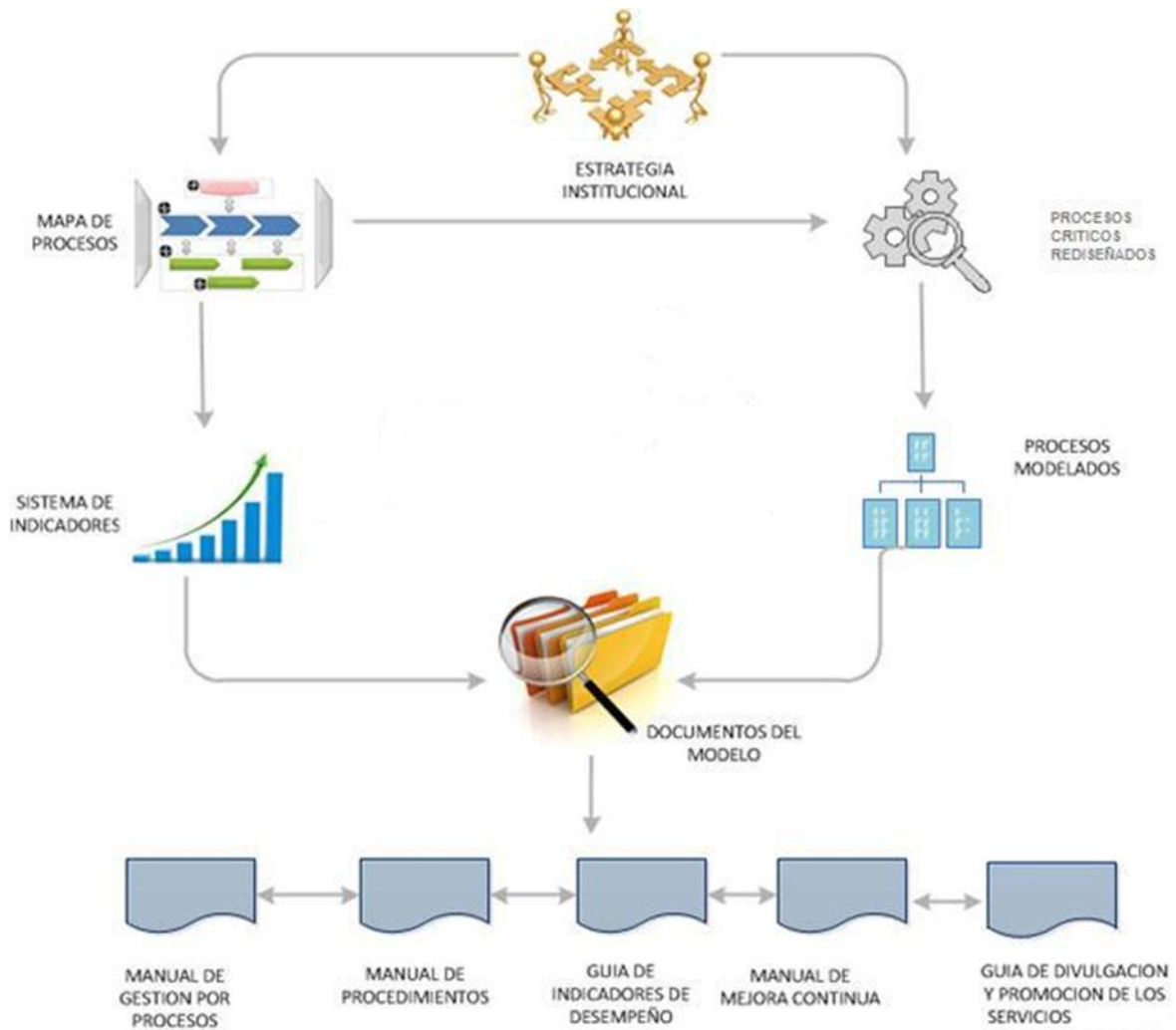


Figura 10 Esquema del modelo de gestión por procesos en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

3.4.9.- SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

3.4.9.1.- *SISTEMA DE INFORMACIÓN*

Es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo. Dichos elementos formarán parte de alguna de las siguientes categorías:

- Personas
- Datos
- Actividades o técnicas de trabajo
- Recursos materiales en general

Todos estos elementos interactúan para procesar los datos (incluidos los procesos manuales y automáticos) y dan lugar a información más elaborada, que se distribuye de la manera más adecuada posible en una determinada organización, en función de sus objetivos.

Hay tres actividades en un sistema de información que producen la información que esas organizaciones necesitan para tomar decisiones, controlar operaciones, analizar problemas y crear nuevos productos o servicios. Estas actividades son:

- Entrada: captura o recolecta datos en bruto tanto del interior de la organización como de su entorno externo.
- Procesamiento: convierte esa entrada de datos en una forma más significativa.
- Salida: transfiere la información procesada a la gente que la usará o a las actividades para las que se utilizará.

Los sistemas de información también requieren retroalimentación, que es la salida que se devuelve al personal adecuado de la organización para ayudarle a evaluar o corregir la etapa de entrada

La primera clasificación se basa en la jerarquía de una organización y se llamó el modelo de la pirámide. Según la función a la que vayan destinados o el tipo de usuario final del mismo, los SI pueden clasificarse en:

- Sistema de procesamiento de transacciones (**TPS**).- Gestiona la información referente a las transacciones producidas en una empresa u organización, también se le conoce como Sistema de Información operativa.
- Sistemas de información gerencial (**MIS**).- Orientados a solucionar problemas empresariales en general.
- Sistemas de soporte a decisiones (**DSS**).- Herramienta para realizar el análisis de las diferentes variables de negocio con la finalidad de apoyar el proceso de toma de decisiones.
- Sistemas de información ejecutiva (**EIS**).- Herramienta orientada a usuarios de nivel gerencial, que permite monitorizar el estado de las variables de un área o unidad de la empresa a partir de información interna y externa a la misma. Es en este nivel cuando los sistemas de información manejan información estratégica para las empresas.

3.4.9.2.- GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación vertical es aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y jefes. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

Instrucciones y planificación de las tareas

Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas. Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Además existe la comunicación horizontal que se utiliza para coordinar actividades y recursos. Normalmente los canales de comunicación que utilizan ambos tipos de comunicación son:

- Teléfono
- Reuniones personales Correo electrónico
- Manuales Guías
- También la comunicación se puede clasificar en comunicación formal y comunicación informal.

Comunicación Informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele

estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

Comunicación formal

Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc. y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

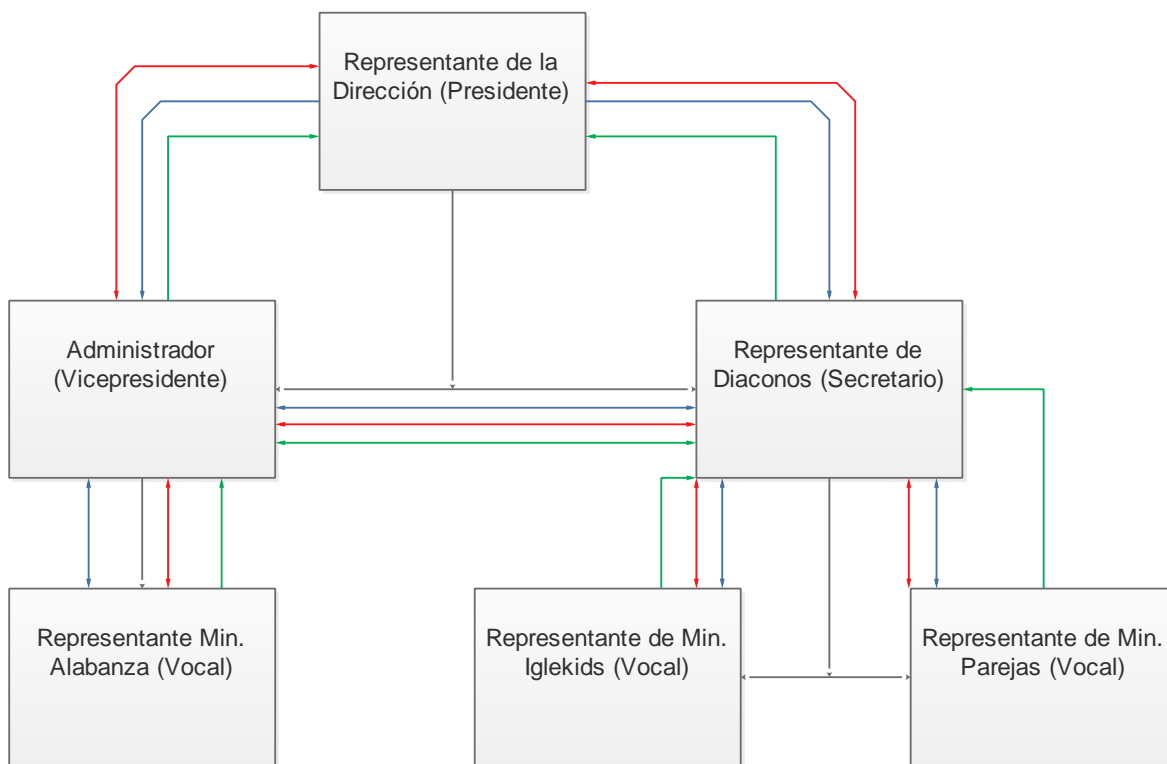
Se profundizara en el diseño de la comunicación formal por el impacto que tiene esta en el logro de los objetivos de la ejecución del proyecto. Por lo tanto se desarrollara el análisis de involucrados, matriz de poder vs interés, para que al final definir las relaciones y los medios de comunicación interna y externa.

COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación se presentan las diferentes comunicaciones formales que se pueden dar entre los diferentes puestos del centro de rehabilitación. Esta comunicación se da siguiendo la estructura del comité de calidad cuyos miembros serán los encargados de llevar a cabo de la implementación del modelo de gestión.

3.4.9.3.- DISEÑO DE LA COMUNICACIÓN





A continuación se presenta el diseño propuesto de la comunicación que se dará entre los diferentes integrantes del sistema.



Tipo de Flecha	Significado
	Informe de actividades y metas
	Programación para coordinación de actividades
	Memorando, Notas (Se dan en todas las direcciones de la jerarquía)
	Orden de trabajo o Instrucción

3.4.9.4.- DESCRIPCIÓN DE LAS LÍNEAS DE COMUNICACIÓN PARA PROGRAMACIÓN Y COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES ENTRE ÁREAS.

En la Ilustración anterior se muestran las diferentes áreas de la IMBSS y las relaciones existentes para la trasmisión de información y comunicación entre las mismas, las cuales se originan y son necesarias para brindar el servicio de acuerdo al modelo de gestión por procesos propuesto, a continuación se detalla el significado de cada línea.

Tipo de Flecha	Significado	Descripción
	Informe de actividades y metas	Esta comprende la comunicación vertical que fluye ascendente o descendentemente entre la dirección y las diferentes áreas del centro. Esta comunicación permite regular y controlar las actividades que se desarrollan, se trasmite a través de informes periódicos de actividades y cumplimiento de metas.
	Programación para coordinación de actividades	Este tipo de línea describe la comunicación tanto vertical como horizontal que se utiliza para coordinar actividades y recursos, ya que existe dependencia entre las actividades, las áreas elaboran programaciones que sirven de insumo a otras para coordinar el desarrollo del servicio.
	Memorando, Notas (Sedan en todas las direcciones de la jerarquía)	Este tipo de línea describe la comunicación tanto vertical como horizontal que se da entre todas las áreas que existen en la iglesia y en todas las direcciones.
	Orden de trabajo o Instrucción	Esta línea comprende la comunicación vertical que fluye descendentemente entre la dirección y las diferentes áreas de la Iglesia.

3.4.9.5.- FLUJO DE INFORMACION

Representante de la dirección – Pastor General.

Descendente:

- Solicitar informes del cumplimiento de: Objetivos de la calidad, Acciones correctivas, acciones preventivas, Capacitaciones, Mantenimiento Preventivo, Indicadores y Medición de la Satisfacción del cliente.
- Convocatoria a reuniones, delegación actividades, por medio del correo electrónico Acciones de emergencia por medio del teléfono.
- Solicitud de información relativa a uso de manuales.
- Solicitud de rendimiento de empleados.
- Reuniones semanales, presenciales, con el fin de aclarar dudas y tomar decisiones a problemáticas.
- Aprobación de recursos, forma escrita.

Ascendente

- Entrega de informes de cumplimiento: toma de acciones correctivas, acciones preventivas mantenimiento, control de indicadores y medición de la satisfacción del cliente.
- Acciones de emergencia por medio del teléfono.
- Entrega de solicitudes para aprobaciones.
- Entrega de rendimiento de empleados.
- Solicitudes de orientación para toma de acciones correctivas.
- Informe sobre utilización de manuales.
- Solicitud de reuniones por medio de correo electrónico.

Representante de la dirección – Representante de Diáconos.

Descendente

- Solicitar informes del cumplimiento de: Objetivos de la calidad, Acciones correctivas, acciones preventivas, Capacitaciones, Mantenimiento Preventivo, Indicadores y Medición de la Satisfacción del cliente.
- Solicitud de información relativa a uso de manuales Solicitud de rendimiento de empleados.
- Convocatoria a reuniones, delegación actividades, por medio del correo electrónico.
- Acciones de emergencia por medio del teléfono.
- Reuniones semanales, presenciales, con el fin de aclarar dudas y tomar decisiones a problemáticas.

Ascendente

- Entrega de informes de cumplimiento: toma de acciones correctivas, acciones preventivas mantenimiento, control de indicadores y medición de la satisfacción del cliente.
- Acciones de emergencia por medio del teléfono Entrega de solicitudes para aprobaciones.
- Entrega de rendimiento de empleados Informe sobre utilización de manuales.
- Solicitudes de orientación para toma de acciones correctivas Solicitud de reuniones por medio de correo electrónico.

Administrador – Representante de área Administrativa.

Descendente:

- Solicitar informes del cumplimiento de: Acciones correctivas, acciones preventivas, Mantenimiento Preventivo, Indicadores y Medición de la Satisfacción del cliente.
- Informe de indicadores de atención.
- Convocatoria a reuniones, por medio del correo electrónico Informe de desempeño de personal.
- Acciones de emergencia por medio del teléfono
- Reuniones semanales, presenciales, con el fin de aclarar dudas y tomar decisiones a problemáticas

Ascendente

- Entrega de informes de cumplimiento: toma de acciones correctivas, acciones preventivas mantenimiento, control de indicadores y medición de la satisfacción del cliente.
- Acciones de emergencia por medio del teléfono.
- Informe de desempeño de indicadores de atención.
- Entrega de Informe de desempeño de personal.
- Entrega de solicitudes para aprobaciones.
- Solicitud de reuniones por medio de correo electrónico.

Representante de Ministerio Iglekids – Representante de Atención a niños

Descendente:

- Solicitar informes del cumplimiento de: Acciones correctivas, acciones preventivas, Capacitaciones, Mantenimiento Preventivo, Indicadores y Medición de la Satisfacción del cliente.
- Informe de indicadores de atención a niños Informe de desempeño de personal.
- Convocatoria a reuniones, por medio del correo electrónico Acciones de emergencia por medio del teléfono.
- Reuniones semanales, presenciales, con el fin de aclarar dudas y tomar decisiones a problemáticas

Ascendente

- Entrega de informes de cumplimiento: toma de acciones correctivas, acciones preventivas mantenimiento, control de indicadores y medición de la satisfacción del cliente.
- Acciones de emergencia por medio del teléfono.
- Entrega de informe de desempeño de personal Entrega de solicitudes para aprobaciones.
- Informe de desempeño de indicadores de atención a adultos Solicitud de reuniones por medio de correo electrónico.

Representante de Ministerios de Alabanza – Representante Oficios Sagrados

Descendente:

- Solicitar informes del cumplimiento de: Acciones correctivas, acciones preventivas, Capacitaciones, Mantenimiento Preventivo, Indicadores y Medición de la Satisfacción del cliente.
- Informe de indicadores de desempeño de personal de área de oficios sagrados.
- Convocatoria a reuniones, por medio del correo electrónico.
- Acciones de emergencia por medio del teléfono.
- Reuniones semanales, presenciales, con el fin de aclarar dudas y tomar decisiones a problemáticas

Ascendente

- Entrega de informes de cumplimiento: toma de acciones correctivas, acciones preventivas mantenimiento, control de indicadores y medición de la satisfacción del cliente.
- Acciones de emergencia por medio del teléfono.
- Entrega de solicitudes para aprobaciones.
- Informe sobre rendimiento de personal.
- Solicitud de reuniones por medio de correo electrónico.

Representante Ministerios de Parejas– Representante Área de Parejas.

Descendente:

- Solicitar informes del cumplimiento de: Acciones correctivas, acciones preventivas, Capacitaciones, Mantenimiento Preventivo, Indicadores y Medición de la Satisfacción del cliente.
- Informe de indicadores de desempeño de personal de Ministerios de Parejas.
- Convocatoria a reuniones, por medio del correo electrónico.
- Acciones de emergencia por medio del teléfono.
- Reuniones semanales, presenciales, con el fin de aclarar dudas y tomar decisiones a problemáticas

Ascendente

- Entrega de informes de cumplimiento: toma de acciones correctivas, acciones preventivas mantenimiento, control de indicadores y medición de la satisfacción del cliente.
- Acciones de emergencia por medio del teléfono Entrega de solicitudes para aprobaciones.
- Informe sobre rendimiento de personal.
- Solicitud de reuniones por medio de correo electrónico.

3.4.9.6.- ASIGNACION DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA DE INFORMACION

Responsable	Funciones
Representante de Dirección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar que se desarrolla, implementa y aplica eficazmente la estructura documentaria que sustenta el Modelo de Gestión por procesos. Así mismo procurar la difusión y comprensión en todos los niveles de la organización. 2. Asegurar que se desarrollan y se utilizan los registros requeridos para evidenciar el funcionamiento eficaz del Modelo de Gestión por procesos, además de monitorear la aplicación de los documentos necesarios. 3. Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos y procedimientos diseñados en el modelo de gestión por procesos. 4. Solicitar a los responsables los informes del cumplimiento de: Objetivos de la calidad, Acciones correctivas, acciones preventivas, Capacitaciones, Mantenimiento Preventivo, Indicadores y Medición de la Satisfacción del cliente. 5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la capacitación y el entrenamiento del personal así como para las reuniones del Comité de Calidad. 6. Verificar que los documentos y registros establecidos están y son utilizados por los responsables. Verificar la disponibilidad y actualización de las listas de documentos y registros.
Administrador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y Asegurar junto con el Presidente del comité que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos del modelo. 2. Presidir las reuniones del Comité de Calidad en ausencia del Presidente. 3. Hacer llegar al seno del Comité las propuestas y puntos de vista de los usuarios. 4. Proponer mejoras para el desempeño de los procesos. 5. Informar al Presidente del Comité sobre el funcionamiento del modelo de Gestión en la unidad a su cargo. 6. Velar y apoyar el desarrollo adecuado del proceso de mejora continua. 7. Difundir en su unidad la política y objetivos de calidad, definidos por el Comité
Representante de Diáconos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo la logística necesaria para el adecuado funcionamiento del Comité de Calidad. 2. Convocar a la celebración de las sesiones ordinarias o extraordinarias que se realicen. 3. Vigilar la elaboración correcta de la convocatoria, orden del día y el listado de asuntos que se tratarán en cada

	<p>sesión, incluyendo los documentos necesarios.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Levantar acta de cada una de las sesiones y remitirla a los miembros para su firma. 5. Firmar el acta de la sesión a realizarse. 6. Integrar con el presidente del comité el informe de actividades anuales del comité de calidad. 7. Hacer llegar al seno del Comité las propuestas y puntos de vista de los usuarios. 8. Proponer mejoras para el desempeño de los procesos. 9. Velar y apoyar el desarrollo adecuado del proceso de mejora continua. 10. Difundir en su unidad la política y objetivos de calidad, definidos por el Comité.
Representante de Min. de Iglekids (Vocal)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a las sesiones ordinarias o extraordinarias que se convoquen. 2. Informar al Presidente del Comité sobre el funcionamiento del modelo de Gestión en la unidad a su cargo. 3. Hacer llegar al seno del Comité las propuestas y puntos de vista de los usuarios 4. Proponer mejoras para el desempeño de los procesos 5. Velar y apoyar el desarrollo adecuado del proceso de mejora continua. 6. Difundir en su unidad la política y objetivos de calidad, definidos por la Dirección. 7. Gestionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad. 8. Crear y mantener un ambiente interno adecuado de trabajo.
Representante de Min. de Alabanza (Vocal)	
Representante de Min. de Parejas (Vocal)	

CAPITULO 4.0.- IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION POR PROCESOS

4.1.- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El objetivo general de este plan es el de realizar un diseño para la administración del proyecto de implementación del modelo de gestión por procesos para la Iglesia Ministerios Betania San Salvador que contenga las especificaciones necesarias para su buen desarrollo y que le permita culminar exitosamente en materia de costos, calidad y tiempo de entrega.

El plan de implementación es el resultado de la adecuada y oportuna planificación de inicio a fin de todas las actividades que componen el proyecto para la implementación del modelo; de forma amplia esto se puede resumir en 3 aspectos principales:

Descripción de las actividades del proyecto. Se definirán las actividades a realizar en el proyecto forma clara y sistemática, debe mostrar como todos los eventos se relacionan entre si haciendo uso de haciendo uso de cuadros descriptivos y diagramas (Pert-CPM, Gantt, etc.)

Definición de los responsables. Muestra a los responsables del desarrollo de las actividades planificadas (mediante diagramas y manuales)

Monitoreo y control. Este debe ser de forma continua y se debe enfocar en los tiempos y costos asociados de cada una de las fases del proyecto.

4.1.1.-DESGLOSE DEL TRABAJO.

En la gestión de proyectos, el desglose del trabajo se hace mediante una estructura comúnmente conocida como EDT (Estructura de Descomposición del Trabajo) que no es más que la descomposición ordenada y jerárquica de las diferentes actividades del proyecto y que se agrupan en fases denominadas entregables.

La finalidad de dichos entregables es por motivos de monitoreo de modo que se puede cuantificar en tiempo y costos cada uno de ellos y le permita al administrador del proyecto y a su equipo de trabajo poder ejecutar satisfactoriamente los objetivos de cada fase.

EL EDT servirá entonces para definir y organizar el alcance total del proyecto y será de gran ayuda para la identificación de los elementos finales o paquetes de trabajo.

El desglose del trabajo del proyecto para el modelo de gestión por procesos propuesto para la Iglesia Ministerios Betania san Salvador se divide en cuatro entregables que cubren totalmente las necesidades del proyecto, estos se definen a continuación:

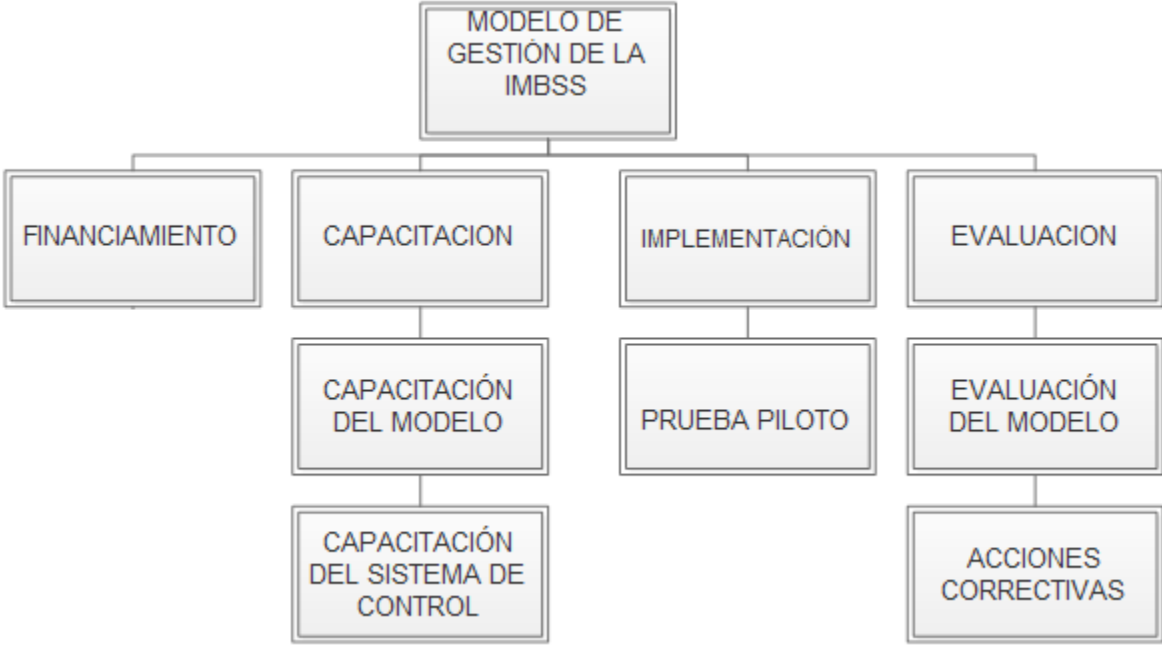


Ilustración 43: Diagrama EDT del proyecto

4.2.2.- DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE LA EDT

Nivel 0. Es la base para comenzar el desglose jerárquico, está compuesto por el alcance del proyecto

Nivel 1. Son los entregables que se desarrollan para obtener el resultado del proyecto.

Nivel 2: Es una descomposición de los entregables, los cuales permite visualizar de mejor manera el trabajo que se debe realizar en cada entregable.

Nivel 3: Por lo general en este nivel se obtienen los paquetes de trabajo

4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ENTREGABLES

4.2.1.- Financiamiento.

Involucra todas las actividades necesarias para la obtención del financiamiento necesario para implementar el Modelo de Gestión por Procesos en la Iglesia Ministerios Betania San

Salvador, en organizaciones de cooperación tanto nacional como internacional o en instituciones sin fines de lucro que brinden financiamiento a proyectos de desarrollo social, así como también con convenios de asociaciones sin fines de lucro. Los paquetes de trabajo en este entregable son:

Presupuesto. Realización del cálculo monetario necesario para la implementación del modelo de gestión.

Gestión del financiamiento. Tramitación con los diferentes entes de financiamiento de los montos para la implementación del modelo.

4.2.2.- Capacitación.

Agrupación de las actividades necesarias para la capacitación de los colaboradores la Iglesia Ministerios Betania San Salvador, en materia de procesos de atención (metodología para brindar el servicio) y los elementos del modelo de gestión por procesos. Los paquetes de trabajo en este entregable son:

Capacitación sobre el modelo. Capacitación del personal de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador sobre el plan estratégico, rediseño de procesos y el modelo de gestión.

Capacitación sobre el sistema de control. Capacitación del personal de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador en el cálculo e interpretación de indicadores.

4.2.3.- Implementación.

Comprende las actividades a desarrollar para la implementación del modelo de gestión en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador verificando el desempeño de las funciones y la labor de los empleados de la iglesia. El paquete de trabajo en este entregable es:

Prueba piloto. Implica las actividades que se deberán desarrollar preliminarmente para examinar las condiciones y funcionamiento para asegurar la correcta operación de modelo de gestión en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

4.2.4.- Evaluación.

Se llevan a cabo las actividades de evaluación de resultados que se obtienen en la prueba piloto. Los paquetes de trabajo en este entregable son:

Evaluación del Modelo. Actividades a realizar para medir los resultados y dar seguimiento al desarrollo de la prueba piloto.

Acciones correctivas. Actividades a desarrollar para generar alternativas que permitan corregir aspectos deficientes detectados durante el desarrollo de la prueba piloto.

4.3.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

FINANCIAMIENTO.		
CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
A	Elaborar perfil del proyecto y realizar la solicitud de fondos.	Elaborar un documento técnico con la información pertinente del proyecto, destacando los beneficios e impactos que éste conlleva, así como también los recursos necesarios para su funcionamiento.
B	Análisis y evaluación del documento por los representantes y autoridades correspondientes.	Análisis del perfil y la solicitud de fondos por parte de las autoridades correspondientes para llevar a cabo la aprobación o rechazo del proyecto.
C	Recibo, distribución y asignación de fondos.	Recibir los fondos asignados para la realización del proyecto y distribuir en base a los paquetes de trabajo y actividades establecidas.
D	Adquisición de equipo informático	Llevar a cabo la adquisición de las computadoras requeridas para el registro y control necesario del Modelo de gestión

CAPACITACIÓN DEL MODELO		
CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
E	Planificación de capacitaciones y preparación de material a utilizar	Determinar fechas y metodologías para el desarrollo de las capacitaciones referentes al Modelo de Gestión, así como la impresión de los manuales que deberán ser entregados a cada empleado.
F	Notificar al personal.	Informar al personal de forma escrita, sobre las fechas y horarios en que se realizaran las capacitaciones y el listado de asistentes a cada una de ellas.

G	Capacitación de Plan Estratégico.	Desarrollar la capacitación sobre el plan estratégico elaborado y la forma en que debe llevarse la actualización en base a las necesidades que se presenten.
H	Capacitación de Nuevos Procesos.	Desarrollar capacitación sobre el diseño y la metodología a utilizar en los procesos nuevos a desarrollar en la IMBSS
I	Capacitación de Modelo de Gestión.	Capacitación sobre los cambios realizados y la nueva metodología de trabajo basada en un enfoque orientado al usuario.

CAPACITACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL		
CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
J	Planificación de la capacitación.	Establecer fechas y metodologías para el desarrollo de las capacitaciones referentes al Sistema de control.
K	Notificar al personal.	Informar al personal de forma escrita, sobre las fechas y horarios en que se realizaran las capacitaciones y el listado de asistentes a cada una de ellas.
L	Capacitación en Cálculo e interpretación de indicadores.	Desarrollar capacitación sobre los indicadores diseñados para medir el desempeño de la IMBSS, enseñando su forma de cálculo, análisis e información requerida para cada uno.

IMPLEMENTACIÓN (PRUEBA PILOTO)		
CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
M	Planificación de Prueba Piloto.	Definir los aspectos a desarrollar y la metodología que se implantará durante la ejecución de la prueba piloto.
N	Ejecución de Prueba Piloto.	Desarrollo de la prueba piloto y análisis del desarrollo de los procesos.

EVALUACIÓN DEL MODELO		
CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
O	Planificación de la evaluación.	Definir las fechas y metodologías para realizar las evaluaciones pertinentes, al momento de realización de la prueba piloto.
P	Determinación de los elementos a evaluar.	Determinar los elementos claves que serán sometidos a evaluación.
Q	Llevar a cabo la evaluación.	Evaluar los aspectos de interés, tomando como base la planificación que se ha elaborado.
R	Elaborar un informe de resultados.	Desarrollar un informe completo acerca de los resultados obtenidos en las evaluaciones que se han llevado a cabo en la prueba piloto.

ACCIONES CORRECTIVAS		
CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
S	Análisis de resultados y determinar aspectos a corregir.	Llevar a cabo una completa revisión y análisis del informe de resultados, a fin de determinar las áreas o elementos susceptibles de mejora.
T	Elaborar acciones correctivas.	Establecer acciones correctivas que permitan obtener los resultados esperados en todos los aspectos del modelo.
U	Ejecutar acciones correctivas.	Aplicar las acciones correctivas elaboradas instruyendo, informando y capacitando al personal para que se desarrollen de manera correcta.

Tabla 44: Descripción de las Actividades.

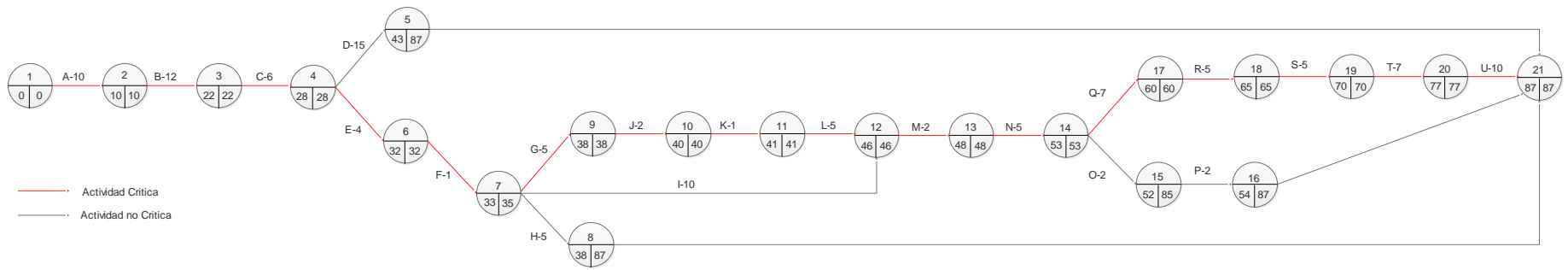
4.4.- MATRIZ DE PROCEDENCIA.

ACTIVIDADES	CÓDIGO	PRECEDENCIAS	TIEMPO(DIAS)
Paquete 1: Financiamiento			
Elaborar perfil del proyecto y realizar la solicitud de fondos.	A	-	10
Análisis y evaluación del documento por los representantes y autoridades correspondientes.	B	A	12
Recibo, distribución y asignación de fondos.	C	B	6
Adquisición de equipo informático	D	C	15
Paquete 2: Capacitación del Modelo			
Planificación de capacitaciones y preparación de material a utilizar.	E	C	4
Notificar al personal.	F	E	1
Capacitación de Plan Estratégico.	G	F	5
Capacitación de Nuevos Procesos.	H	F	5
Capacitación de Modelo de Gestión.	I	F	10
Paquete 3: Capacitación del Sistema de Control			
Planificación de la capacitación.	J	G	2
Notificar al personal.	K	J	1
Capacitación en cálculo e interpretación de indicadores.	L	K	5

Paquete 4: Prueba piloto			
Planificación de Prueba Piloto.	M	L, I	2
Ejecución de Prueba Piloto.	N	M	5
Paquete 5: Evaluación del modelo			
Planificación de la evaluación.	O	N	2
Determinación de los elementos a evaluar.	P	O	2
Llevar a cabo la evaluación.	Q	N	7
Elaborar un informe de resultados.	R	Q	5
Paquete 6: Acciones correctiva			
Análisis de resultados y determinar aspectos a corregir.	S	R	5
Elaborar acciones correctivas.	T	S	7
Ejecutar acciones correctivas.	U	T	10

Tabla 45: Matriz de Procedencia de la Actividades.

RED GLOBAL DEL PROYECTO



Duración: 87 Dias
Ruta Crítica:
A-B-C-E-F-G-J-K-L-M-N-Q-R-S-T-U

4.5.- RECURSO DE CADA ACTIVIDAD.

RECURSOS					
ACTIVIDADES	CÓDIGO	TIEMPO	HUMANO	MATERIAL	EQUIPO
Elaborar perfil del proyecto y realizar la solicitud de fondos.	A	10	1	papelería	equipo de oficina
Análisis y evaluación del documento por los representantes y autoridades correspondientes.	B	12	1	papelería	equipo de oficina, teléfono
Recibo, distribución y asignación de fondos.	C	6	1	papelería	equipo de oficina
Adquisición de equipo informático	D	15	1	papelería	equipo de oficina, teléfono
Planificación de capacitaciones y preparación de material a utilizar	E	4	1	papelería	equipo de oficina, teléfono
Notificar al personal.	F	1	1	papelería	equipo de oficina, teléfono
Capacitación de Plan Estratégico.	G	5	2	papelería	equipo de oficina
Capacitación de Nuevos Procesos.	H	5	3	papelería	equipo de oficina
Capacitación de Modelo de Gestión.	I	10	3	papelería	equipo de oficina
Planificación de la capacitación.	J	2	2	papelería	equipo de oficina

Notificar personal.	al	K	1	1	papelería	equipo de oficina
Capacitación en cálculo e interpretación de indicadores.		L	5	2	papelería	equipo de oficina
Planificación de Prueba Piloto.	de	M	2	2	papelería	equipo de oficina
Ejecución de Prueba Piloto.	de	N	5	3	papelería	equipo de oficina
Planificación de la evaluación.	de la	O	2	2	papelería	equipo de oficina
Determinación de los elementos a evaluar.	de los elementos a	P	2	1	papelería	equipo de oficina
Llevar a cabo la evaluación.		Q	7	3	papelería	equipo de oficina
Elaborar un informe de resultados.		R	5	2	papelería	equipo de oficina
Análisis de resultados y determinar aspectos a corregir.		S	5	2	papelería	equipo de oficina
Elaborar acciones correctivas.		T	7	2	papelería	equipo de oficina
Ejecutar acciones correctivas.		U	10	2	papelería	equipo de oficina

Tabla 46: Recursos de las Actividades.

4.6.- COSTO POR ACTIVIDAD.

A continuación se detalla el costo por actividad para cada una de las actividades a realizar durante la implementación del proyecto en la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

En los costos por actividad mostrados a continuación se incluye tanto el costo en materiales y personal así como el Costo por la Administración del Proyecto.

Para efectos de cálculo, el salario del personal directivo de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador y el salario del personal de la administración del proyecto se ha estimado en \$500/mes, y se ha considerado un promedio de 22 días hábiles mensuales, generando un costo diario de \$22.72 por persona.

Para el desarrollo de la Prueba Piloto, además de los salarios directivos y de administración del proyecto se ha considerado un salario de \$375/mes para el personal operativo.

ACTIVIDADES	RRHH	DURACION (DIAS)	COSTO (\$)	COSTOS DE PAPELERIA Y MATERIALES	COSTOS DE ACTIVIDAD (\$)
Paquete 1: Financiamiento					
Elaborar perfil del proyecto y realizar la solicitud de fondos.	1	10	228	5	233
Análisis y evaluación del documento por los representantes y autoridades correspondientes.	1	12	-	-	-
Recibo, distribución y asignación de fondos.	1	6	32	-	32
Adquisición de equipo informático	1	15	15	-	15
TOTAL					280

Paquete 2: capacitación del Modelo.					
Planificación de capacitaciones y preparación de material a utilizar.	2	4	-	10	10
Notificar al personal.	1	1	10	5	15
Capacitación de Plan Estratégico.	2	5	120	25	145
Capacitación de Nuevos Procesos.	3	5	200	25	225
Capacitación de Modelo de Gestión.	3	10	200	25	225
				TOTAL	610
Paquete 3: Capacitación del Sistema de Control.					
Planificación de la capacitación.	3	2	-	5	5
Notificar al personal.	1	1	10	5	15
Capacitación en cálculo e interpretación de indicadores.	3	5	150	20	170
				TOTAL	190
Paquete 4: Prueba piloto					
Planificación de Prueba Piloto.	3	2	250	5	255
Ejecución de Prueba Piloto.	3	5	4695	50	4745
				TOTAL	5000

Paquete 5: Evaluación del modelo					
Planificación de la evaluación.	2	2	-	5	5
Determinación de los elementos a evaluar.	1	2	15	-	15
Llevar a cabo la evaluación.	3	7	80	5	85
Elaborar un informe de resultados.	2	5	10	10	20
				TOTAL	125
Paquete 6: Acciones correctiva					
Análisis de resultados y determinar aspectos a corregir.	1	5	50	-	55
Elaborar acciones correctivas.	2	7	100	5	105
Ejecutar acciones correctivas.	3	10	360	20	380
				TOTAL	535

Tabla 47: Costo por Actividades.

4.6.1.- EDT DE COSTOS



Ilustración 44: Diagrama EDT de costos

4.7.- INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO.

Para cada corte realizado en el proyecto se debe calcular una serie de indicadores que servirán para medir el avance que se tiene del proyecto y el desempeño obtenido hasta ese momento.

El análisis de dichos indicadores servirá como base para plantear medidas correctivas a fin de corregir el rumbo del proyecto en caso que se esté atrasado o incurriendo en mayores costos.

DEFINICIONES:

Costo Total Presupuestado (CTP): Costo total planificado para la ejecución del proyecto.

Costo Presupuestado Acumulado (CPA): Cantidad de dinero que se ha planificado gastar hasta un punto específico del tiempo.

Costo Real Acumulado (CRA): Cantidad de dinero que ha sido gastado realmente hasta un punto específico del tiempo.

Valor Presupuestado (VP): Representa el valor del trabajo que debería estar realizado hasta un punto específico del tiempo.

INDICADOR 1.

Valor Ganado (VA): Representa el valor del trabajo realmente realizado hasta un punto específico del tiempo.

$$VG = (\% \text{ de trabajo realizado}) (CTP)$$

Análisis:

- Si **VG>VP** El proyecto va adelantado (mas avance de lo planeado).
- Si **VG<VP** El proyecto va atrasado (menos avance de lo planeado).
- Si **VG=VP** El proyecto va exactamente según el plan.
- Si **VG>CR** El proyecto va gastando menos de lo planeado.
- Si **VG<CR** El proyecto va gastando más de lo planeado.
- Si **VG=CR** El proyecto va gastando exactamente lo planeado.
- **VG/VP** Por cada dólar planeado cuantos dólares se han recuperado (en trabajo).
- **VG/VR** Por cada dólar gastado cuantos dólares se han recuperado (en trabajo).

INDICADOR 2.

Índice de Costo (IDC): Medición de la eficiencia del costo con que se está realizando el proyecto.

$$IDC=VGA/CRA$$

Análisis:

- Si **IDC<1** Costos elevados (se necesitara más dinero para terminar).
- Si **IDC>1** Costos bajos (ahorro de fondos).
- Si **IDC=1** Costos según lo planeado.

INDICADOR 3.

Índice de Cronograma (IDS): Medición de la eficiencia del tiempo con que se está realizando el proyecto.

$$IDS=VGA/CTP$$

Análisis:

- Si **IDS<1** Atrasado (se necesitara más tiempo para terminar).
- Si **IDS>1** Adelantado (terminación anticipada).
- Si **IDS=1** Duración según lo planeado.

PROYECCIONES.

Costo Total Proyectado (CTPr): Costo total proyectado que será necesario para terminar el proyecto en base al índice de costos.

$$CTPr=CTP/IDC$$

Tiempo Total Proyectado (TTPr): Tiempo total proyectado que durara el proyecto en base al índice de cronograma.

$$TTPr=Duración\ del\ proyecto/IDS$$

4.8.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO

Para la implementación del proyecto de implementación del modelo de gestión por procesos para la Iglesia Ministerios Betania San Salvador se define la siguiente estructura organizativa conformada por:



Figura 13 Organización del proyecto

Las funciones de los puestos mencionados se describen a continuación:

Administrador del proyecto:

Es el responsable principal del proyecto y el de mayor jerarquía en la estructura organizativa, debe velar por que se cumplan los plazos propuestos para la implementación del Modelo de Gestión por Procesos, sus principales funciones son las de desarrollar la planificación de las actividades, coordinar los recursos, y evaluar los avances que se realicen hasta la culminación del proyecto.

Coordinador operativo:

Es el encargado de coordinar, dirigir y ejecutar todas las actividades referentes a todos los aspectos técnicos del proyecto. Actividades referentes a la instalación de los recursos tecnológicos, instalación y funcionamiento, deberá enfocarse principalmente en la correcta ejecución de la prueba piloto.

Representante del comité de calidad:

Es el encargado de verificar el cumplimiento de los plazos especificados; audita constantemente que las actividades se desarrollen con la calidad esperada y según lo planificado por paquetes de trabajo.

4.9.- MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como finalidad servir de guía para el desarrollo de las actividades que se realicen para la ejecución del proyecto “Modelo de gestión por procesos aplicado a la Iglesia Ministerios Betania San Salvador”. En él se definen los principales responsables de coordinar y dirigir las actividades del proyecto, las líneas de autoridad, las relaciones entre ellos.

Este manual de organización es un instrumento administrativo que describe las funciones básicas de cada unidad que comprende la organización para la implementación y se espera que facilite la forma en cómo se realicen las actividades, la toma de decisiones y el manejo de aquellos imprevistos que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto; debe servir para mejorar la coordinación y supervisión de las partes que intervienen así como la efectiva comunicación entre ellas.

OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a los involucrados de la planificación y ejecución de actividades de implementación del Modelo de Gestión por Proceso para la Iglesia Ministerios Betania San Salvador un documento técnico que les permita comprender de forma clara y sistemática como se constituye la estructura organizativa del proyecto, la descripción de las funciones de los encargados y las líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre ellos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar a los involucrados de la ejecución del proyecto una herramienta que les ayude en la ejecución de sus actividades.
- Visualizar los niveles de autoridad y responsabilidad en la estructura organizativa del proyecto.
- Reducir la repetición del trabajo.
- Establecer una guía e instrumento de consulta permanente para el personal
- Definir las principales responsabilidades de los encargados de la implementación del proyecto.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO

A continuación se presenta el organigrama del proyecto el cual incluye las unidades que estarán involucradas en la realización del mismo y deberán trabajar en conjunto para lograr el objetivo deseado.



ADMINISTRADOR DEL PROYECTO

Objetivo

Planificar, organizar y controlar todas las actividades necesarias para la realización del proyecto de implementación del Modelo de Gestión por Proceso para la Iglesia Ministerios Betania San Salvador de acuerdo a los plazos establecidos.

Funciones

- Planificar y organizar el desarrollo de todas las actividades necesarias de la ejecución del proyecto.
- Controlar y dar seguimiento al avance de las actividades del proyecto asegurándose de que se realicen en los tiempos establecidos
- Controlar el cumplimiento de la asignación de recursos para la realización de todas las actividades que conforman el proyecto.
- Dar seguimiento a las capacitaciones que recibirán los empleados de la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.
- Generar planes de acción en situaciones donde no se estén cumpliendo las actividades acorde a los tiempos y costos establecidos.

Perfil

- Profesional graduado de Ingeniería Industrial o Licenciatura en administración de empresas.
- Sexo indiferente
- Edad Indiferente
- Fuerte liderazgo.
- Enfocado al cumplimiento metas y tiempos de entrega.
- Facilidad en la toma de decisiones.
- Sólidos conocimientos en el área de administración de proyectos.
- Experiencia previa en el área de implantación de proyectos (Deseable).
- Buenas relaciones interpersonales.

COORDINADOR OPERATIVO

Objetivo

Coordinar, dirigir y ejecutar todas las actividades referentes los aspectos técnicos del proyecto; Deberá enfocarse principalmente en la correcta ejecución de la prueba piloto.

Funciones

- Auxiliar al administrador del proyecto en el cumplimiento de los entregables
- Verificar el buen funcionamiento de los equipos al momento de realizar la prueba piloto
- Elaboración de informes de avance en la implementación del proyecto

Perfil

- Estudios universitarios último año de Ingeniería Industrial
- Sexo indiferente
- Edad Indiferente
- Conocimiento avanzado de paquetes Office.
- Iniciativa en la toma de decisiones.
- Trabajar en equipo.
- Habilidad de comunicación.

REPRESENTANTE DEL COMITÉ DE CALIDAD

Objetivo

Es el encargado de verificar el cumplimiento de los plazos especificados; audita constantemente que las actividades se desarrollen con la calidad esperada y según lo planificado por paquetes de trabajo.

Funciones

- Trabajar conjuntamente con el coordinador operativo en la planificación de actividades relacionadas con capacitación y la concientización del personal involucrado en los procesos.
- Revisión de documentos para implementación del proyecto y del Modelo de Gestión por Proceso.
- Auxiliar al coordinador operativo en el desarrollo de la prueba piloto verificando el manejo de la información a procesar
- Presentar informes de avance al administrador del proyecto

Perfil

- Conocimiento de planificación de actividades.
- Sexo indiferente
- Edad Indiferente
- Miembro del comité de calidad
- Enfocado al cliente.
- Conocimientos básicos de paquete office.
- Trabajar en equipo.
- Habilidad de comunicación.

CAPITULO 5.- EVALUACIONES DEL MODELO

5.1.- EVALUACION FINANCIERA

5.1.1.- INVERSIONES DEL PROYECTO.

El establecimiento de las inversiones permitirá determinar todos los recursos que la Iglesia Ministerios Betania San Salvador requiere para poder llevar a cabo el proyecto que ha sido planteado. Se contemplan todas las inversiones requeridas en las fases del proyecto clasificadas como Fija Tangible y Fija Intangible.

5.1.1.1.- INVERSION FIJA TANGIBLE.

EQUIPO.

Los equipos a utilizar son las computadoras necesarias para la implementación del sistema de seguimiento, control y mejora continua por parte del comité de calidad, el equipo requerido se presenta a continuación.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO (\$)
Computadora	1	565.00
UPS	1	55.50
Impresor	1	32.00
Proyector	1	525.00
Escritorio	1	35.00
Silla	1	35.00
TOTAL		1247.50

Tabla 48: Costo de Equipo a utilizar.

El costo de inversión en equipo es de \$ 1247.50

DOCUMENTACIÓN.

La inversión requerida en documentación corresponde a la impresión y presentación de los manuales en los puestos de trabajo en los que se necesitan, el manual de mejora continua y el manual de gestión por procesos, deberá ser entregado a cada uno de los miembros del comité de calidad, mientras que del resto de los manuales debe haber por lo menos dos copias en físico en el área de documentación y archivo de la Iglesia, disponibles para ser consultados por el personal en el momento que se requiera, también

se debe garantizar que todos los jefes de área tengan la documentación en digital para ser consultada de forma oportuna.

DOCUMENTO	COSTO (Impresión + anillado) (\$)	CANTIDAD	TOTAL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	6.20	2	12.40
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	2.55	2	5.10
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	5.60	2	11.20
GUIA DE INDICADORES	2.60	2	5.20
MANUAL DE SENSIBILIZACIÓN	4.60	2	9.20
MANUAL DE MEJORA CONTINUA	5.20	6	31.20
GUIA DE DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN	3.30	2	6.60
MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS	3.60	6	21.6
TOTAL		24	102.5

Tabla 49: Inversión en documentación.

5.1.1.2.- INVERSION FIJA INTANGIBLE.

ESTUDIOS PREVIOS.

Se presenta la inversión en estudios realizados para plantear la problemática y desarrollar el Modelo de Gestión en busca de mejoras en la calidad de servicio brindada por la IMBSS, se ha considerado un salario mensual de \$350 por integrante más los gastos de papelería en los que se incurrieron

ESTUDIOS PREVIOS				
ETAPA	DURACIÓN (Meses)	COSTO RRHH (\$)	COSTO PAPELERIA (\$)	INVERSIÓN (\$)
ETAPA DE DIAGNOSTICO	3	1050	15	1065
ETAPA DE DISEÑO	3	1050	20	1070
EVALUACIONES	1	350	10	360
TOTAL				2495

Tabla 50: Inversión en estudios previos

5.1.1.3.- IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.

Corresponde a la inversión necesaria para la implementación y puesta en marcha del Modelo de Gestión, esta inversión incluye el costo de las actividades a realizar y el costo de administración del proyecto y se presenta detallado para cada uno de los paquetes de trabajo.

PAQUETE DE TRABAJO	COSTO (\$)
Financiamiento	280
Capacitación	800
Implementación	5000
Evaluación	660
INVERSIÓN EN IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	6740

Tabla 51: Inversión en la implementación del proyecto

5.1.1.4.- INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO

RUBRO	MONTO (\$)
INVERSIÓN TANGIBLE	
Equipo.	1247.50
Documentación.	102.5
TOTAL INVERSIÓN TANGIBLE	1350
INVERSIÓN INTANGIBLE.	
Estudios previos.	2495
Implementación del proyecto.	6740
TOTAL INVERSIÓN INTANGIBLE	9235
INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO	10,585

Tabla 52: Inversión Total del Proyecto.

5.1.2.- CAPITAL DE TRABAJO.

Se considera como capital de trabajo al fondo o necesidades monetarias que la organización deberá tener para iniciar el funcionamiento del proyecto.

En este caso por el tipo de proyecto, se consideraran para el cálculo del capital de trabajo la inversión inicial líquida que la Iglesia deberá tener para iniciar el proyecto, lo cual incluye el costo por capacitaciones al personal y las administraciones de encuestas a personal, miembros y visitantes para garantizar la mejora continua del modelo.

5.1.2.1.- CAPACITACIÓN INICIAL

Si bien es importante que las organizaciones, realicen para la implementación del diseño de gestión por procesos inversión en equipo, tecnología, etc.; es muy importante que se realice una serie de capacitaciones que permitirán contar con un personal calificado y productivo, así también contribuye al desarrollo personal y profesional del personal que

se transforma en resultados para la IMBSS. Es por esto que el personal de la Iglesia deberá recibir un plan de capacitaciones con el fin de inducir al personal a temas como el modelamiento de procesos y elementos básicos de la gestión por procesos.

Para conocer el costo en concepto de capacitación para los integrantes del comité de calidad se considera como referencia el curso "Implementación de Sistemas de Gestión" el cual es impartido por la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE, con una duración de 24 horas, dicho curso cuenta con los elementos básicos para la implementación de la gestión por procesos ya que está compuesto de temas como el mapeo de procesos, sensibilización a los empleados, implementación de planes de mejora continua.

El curso está dirigido a Gerentes de Calidad, Auditores Internos, Personal de Organizaciones Públicas y Privadas e Instituciones que tengan o están en proceso de implementar Sistemas de Calidad; Estudiantes Universitarios de las carreras afines, Docentes y todas aquellas personas interesadas en formarse en esta área.

Entre los contenidos de dicho curso se encuentran:

- El papel de la Alta Dirección en la implementación de sistemas de Gestión de la calidad.
- Benchmarking de experiencias previas.
- Capacitación y sensibilización del Recurso Humano antes de implementar un SGC.
- El mapeo de procesos.
- La estructura documental en los sistemas de gestión.
- Auditoría e inspección en un sistema de gestión de la calidad.
- Definiendo los plazos de la implantación.
- Generando registros en la nueva cultura de calidad.
- Iniciando mediciones primarias dentro del sistema.
- Elaboración de informes en el SGC.
- Preparando los planes de mejora.
- Retroalimentando el modelo de la organización.
- Identificando acciones correctivas y preventivas.

La inversión por persona es de \$226.00, los 6 integrantes del comité de calidad deben participar en dicha capacitación, así como también se recomienda que el Pastor General de la IMBSS también sea incluido en dicho curso debido a que posee gran responsabilidad en el éxito del modelo de gestión.

RUBRO	CANTIDAD DE CURSOS	COSTO(\$)	COSTO TOTAL(\$)
Capacitación de Sistemas de Gestión	7	226	1582

Tabla 53: Costos de capacitación inicial

5.1.2.2.- COSTOS DE OPERACIÓN DEL MODELO

5.1.2.2.1.-COSTOS DE CAPACITACIÓN Y CONCIERTIZACIÓN DE COLABORADORES O EMPLEADOS

Capacitación a los colaboradores

Es necesario que el usuario interno esté capacitado sobre el funcionamiento, beneficios y objetivos que se esperan con la implementación del modelo y las propuestas de mejora de la automatización y evaluación de la gestión para garantizar la mejora continua, es por ello que el comité de calidad deberá planificar diferentes capacitaciones anuales para garantizar el cumplimiento y mejora del modelo, en estas capacitaciones debe incluirse al personal de servicio, colaboradores de ministerio y vigilancia ya que ellos también tienen contacto directo con los miembros, aunque el tipo de capacitación debe ser adaptada a este segmento de empleados.

PERSONAL	HORA/AÑO	COSTO POR HORA (Promedio)	COSTO ANUAL
50	4	\$7	\$ 1400.00

Tabla 54: Costos de Capacitación a colaboradores

Abonado a la capacitación, deberá considerarse papelería auxiliar para la distribución de folletos, instructivos, etc.

INSUMO	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Resma de papel bond	3	\$ 5.50	\$ 16.50
Cartuchos de tinta	4	\$ 20.00	\$ 80.00
Marcadores, lapiceros	120	\$ 0.12	\$ 14.40
TOTAL			\$ 110.90

Tabla 55: Costos de insumos para capacitación a colaboradores

5.1.2.2.2.- CONCIENTIZACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA IGLESIA

Debido a la naturaleza del modelo de gestión mediante el cual se esperan cambios en la prestación de los servicios, es necesario que el usuario interno o empleados de la iglesia MBSS, así como también personas externas a la iglesia estén sabedores de los cambios y beneficios al implementar el modelo por lo cual deberá realizarse campañas de concientización y también de promoción de los servicios y actividades de la iglesia para atraer nuevos colaboradores o donantes de la Iglesia, Dicha campaña deberá ser promovida por la Dirección y el Comité de Calidad de la iglesia. De acuerdo a los registros de la iglesia, son pocas las donaciones que se realizan a la iglesia debido a que no ha existido un plan para promocionar Los servicios y actividades sociales de la iglesia. En el año 2015 se registro un total de \$ 18,000 en el año de los cuales el 39% es dinero en efectivo y lo demás esta compuesto en productos alimenticios que sirven para los retiros espirituales, colchonetas, biblias, tratados evangelísticos, medicinas. etc.

Con la implementación del modelo se busca incrementar las colaboraciones y donaciones de la iglesia mediante una efectiva gestión de promoción y divulgación de los servicios que en la IMBSS se prestan, de acuerdo a datos registrados en los cuales la donación del año 2014 al 2015 de la iglesia se incrementó en un 10 % se considera factible el incremento de por lo menos un 15 % anual en donaciones con la ejecución de un eficiente plan de divulgación y promoción por lo cual el monto a incrementar en donaciones durante los próximos 5 años son los siguientes.

AÑO	INCREMENTO EN DONACIONES
1	\$ 2700.00
2	\$ 3105.00
3	\$ 3570.71
4	\$ 4106.36
5	\$ 4722.31

Tabla 56: Incremento de donaciones anuales

Para poner en marcha el plan de concientización y promoción de la IMBSS se deberá contar con los siguientes insumos:

INSUMO	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Resma de papel bond	3	\$ 5.50	\$ 16.50
Cartuchos de tinta	4	\$ 20.00	\$ 80.00
Impresión de afiches, posters	100	\$ 5.00	\$ 500.00
Publicidad en redes sociales y radio			\$ 300.00
TOTAL			\$ 896.50

Tabla 57: Insumos para la puesta en Marcha

Resumen de costos de capacitación y concientización.

	Cantidad Anual (\$)
Capacitación	\$ 1400.00
Insumos	\$ 1007.40
TOTAL	\$ 2407.40

Tabla 58: Resumen de costos de capacitación y concientización

5.1.2.3.- COSTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE ENCUESTAS Y BUZON DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

La encuesta a los colaboradores o empleados y la recepción de quejas y/o sugerencias de visitantes mediante por un buzón, son mecanismos con los cuales se pretende captar el nivel de satisfacción y calidad de los servicios prestados por la IMBSS, la opinión de miembros será recolectada según se planteó en el diseño del modelo.

Encuestas a empleados o colaboradores.

La iglesia cuenta actualmente con 55 empleados y voluntarios de ministerios incluyendo el personal de vigilancia, las encuestas deben suministrarse 2 veces al año a todo el personal de la iglesia, para posteriormente tabular y analizar la información recolectada, se considerara la aplicación de 55 encuestas con una frecuencia de dos veces al año, es decir 110 encuestas anuales constituidas por 2 páginas.

Recepción de quejas y sugerencias mediante un buzón de sugerencias.

El buzón de sugerencias debe contar siempre con el formato de sugerencias presentado en el manual de mejora continua, debido a que la cantidad de visitantes de la Iglesia es alta, se considera que la impresión de 100 formatos mensuales son suficientes; se debe garantizar que en el buzón se encuentren siempre lápices o bolígrafos para el llenado de dicho formato.

Para la aplicación de la encuesta y la administración del buzón, se requieren los siguientes insumos, con sus respectivos costos para el primer año:

Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Resma de papel bond	3 Resmas	\$ 5.50	\$ 16.50
Impresión	1420 Hojas	\$ 0.05	\$ 71.00
Bolígrafos	12 unidades	\$ 0.15	\$ 1.80
Pago extra a personal encargado de aplicación de encuestas.	2 personas	\$ 200.00	\$ 400.00
TOTAL			\$ 489.30

Tabla 59: Costos de administración de encuestas

Debido a que la proyección de encuestas a realizar no tiene un cambio significativo se considera que los costos se mantienen constantes durante los próximos 5 años.

Recurso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resma de papel bond	\$ 16.50	\$ 16.50	\$ 16.50	\$ 16.50	\$ 16.50
Impresión	\$ 71.00	\$ 71.00	\$ 71.00	\$ 71.00	\$ 71.00
Bolígrafos	\$ 1.80	\$ 1.80	\$ 1.80	\$ 1.80	\$ 1.80
Pago extra a personal encargado de aplicación de encuestas.	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30

5.1.24.- COSTO POR CONSUMO ELÉCTRICO

Al implementar el proyecto se instalarán 1 computadoras nuevas, ocasionando un aumento leve en la factura eléctrica de la IMBSS a continuación se presenta un cuadro con los costos (en la factura eléctrica) en los cuales se incurrirá.

# de horas diarias	# de computadoras	# de horas/mes	Consumo (kw/h)	Consumo mensual (kw)
8 Depreciación	$\frac{L}{N}$	$L \times \frac{1}{N}$	0.05 (Se calculará en valor de 0)	8.75 (en valor de 0)

Tabla 50: Costos de Energía Eléctrica.

Se presentan los cargos por consumos de energía eléctrica según las tarifas vigentes a partir del 15 de enero de 2016, según la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones

Consumo mensual (kw)	Consumo anual (kw)	Costo (kw/h)	Costo de electricidad anual
8.75	105	\$ 0.1190	\$ 12.50

Tabla 61: Incremento en la Energía Eléctrica.

El incremento promedio en costo de energía eléctrica anual es de \$ 12.50

5.1.25.-COSTOS DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIONES

La depreciación en el ámbito contable se refiere a la reducción periódica del valor de un bien material, esto se considera debido al desgaste de un activo, al paso del tiempo, o la obsolescencia.

Los activos que serán sometidos a depreciación en este estudio serán todas aquellas inversiones tangibles consideradas, las cuales son las siguientes a los cuales se ha calculado su depreciación mediante el método de la línea recta, calculado para un periodo o vida útil de **5 años**.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO (\$)	Depreciación Anual (\$)
Computadora	1	565.00	113.00
UPS	1	55.50	11.10
Impresor	1	32.00	6.40
Proyector	1	525.00	105
Escritorio	1	35.00	7
Silla	1	35.00	7
TOTAL			249.50

Tabla 62: Costos de depreciación de equipo

La inversión intangible a diferencia de la inversión tangible estos activos no tienen vida útil determinada, es por ello que no sufren depreciación, en cambio se les aplica otro concepto económico como lo es la amortización el cual es el proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero, para este cálculo se considerara lo siguiente:

INVERSIÓN	COSTO TOTAL (\$)	AMORTIZACIÓN ANUAL(\$)
Diseño de Modelo o estudios previos	2495.00	499.00
Implementación	6740.00	1348.00
Capacitación y concientización	2407.40	481.48
TOTAL		2328.48

Tabla 63: Costos de amortización

5.1.3.-FLUJO DE EFECTIVO

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Un Estado de Flujos de Efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

Para determinar el flujo que se producirá en la ejecución del proyecto es necesario establecer los egresos e ingresos que se obtendrán, para la IMBSS se establecerán para los primeros 5 años de ejecución.

5.1.3.1.- PRESUPUESTO DE EGRESOS

Para el presupuesto de egresos se considera una tasa de inflación del 1.01% (Tomado de la pagina web del BCR), con el fin de considerar el aumento de precios debido a este fenómeno económico en la carga presupuestaria.

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL						
Inversión Tangible	\$ 1350.00					
Inversión Intangible	\$ 9235.00					
Capital de Trabajo	\$ 1582.00					
COSTOS DE OPERACIÓN						
Costos de Capacitación y Concientización		\$ 2407.40	\$ 2431.71	\$ 2456.28	\$ 2481.08	\$ 2506.14
Costos de la Administración de Encuestas		\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30
Costo por Consumo Eléctrico		\$ 12.50	\$ 12.63	\$ 12.75	\$ 12.88	\$ 13.01
	\$ 12167.00	\$ 2909.20	\$ 2933.64	\$ 2958.33	\$ 2983.26	\$ 3008.45

Tabla 64: Presupuesto de egresos del proyecto

5.1.4.-PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos es muy importante ya que de los ingresos que se concreten dependerán las ganancias. De los ingresos totales, se deben descontar luego los costos y los diferentes gastos para así conocer los beneficios o las pérdidas. Por lo tanto, un presupuesto de ingresos bien realizado es clave para prever si un determinado proyecto será rentable o no. El presupuesto de ingresos, por otra parte, es imprescindible para saber si la organización en cuestión podrá hacer frente a los montos que aparecen en el presupuesto de gastos.

La cuantificación del beneficio económico percibido por la implementación del Modelo de Gestión por Procesos en la IMBSS no procede directamente, dado que por el tipo de Institución que es, no percibe ingresos propios que sean generados por sus servicios debido a su política de gratuidad que permitan cuantificar los beneficios, ya que sus ingresos dependen de los diezmos las ofrendas y donaciones.

Sin embargo para propósitos de evaluación del proyecto y para realizar la inversión, se recurre a la expresión en términos monetarios de los beneficios internos (ahorros), obtenidos en la IMBSS por la implementación del Modelo. A continuación se presenta el análisis del establecimiento del beneficio económico de proyecto.

Es importante mencionar que las proyecciones del beneficio realizadas son en base a precios estimados para los diferentes servicios en base a cálculos de costos y los precios que se utilizan en iglesias del extranjero para algunos servicios.

Con la implementación del modelo, se aspira a mejorar la eficiencia de la IMBSS de la siguiente forma: que esta llegue un 10.95% más eficiente para cada tipo de servicio, luego de haber implementado el modelo, lo cual se puede observar en la siguiente tabla:

AREA	COSTO (\$)	ATENCIONES ANUALES	COSTO ANUAL (\$)	AHORO (\$)	AHORO ANUAL
Cultos generales	100	288	28800	10.95	3153.60
Bautismos	10	673	6730	1.095	736.94
Presentación de niños	10	135	1350	1.095	147.83
Matrimonios (bodas)	100	28	2800	10.95	30.66
Visitas	10	346	3460	1.095	378.87
Servicio Fúnebre	100	5	500	10.95	54.75
Consejerías	10	1700	17000	1.095	1861.50
Seminario de parejas	150	60	9000	16.425	985.50
Culto Infantil	75	336	25200	8.2125	2759.40
Retiros	3500	24	84000	383.25	9198.00
Campaña Evangelística	400	48	19200	43.80	2102.4
Predicación en Células	10	3504	35040	1.095	3836.88
			233080		25246.33

Tabla 65: Costo por Servicio y Atenciones Anuales.

La IMBSS según datos de crecimiento de los dos últimos años (2014-2015), aumento numéricamente en su membresía un 5%. Haciendo una proyección para un periodo de 5 años tenemos el resultado en la siguiente tabla.

PROYECCIÓN DE ATENCIONES PARA LOS PROXIMO 5 AÑOS						
AREA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cultos generales	288	302	318	333	350	368
Bautismos	673	707	742	779	818	859
Presentación de niños	135	142	149	156	164	172
Matrimonios (bodas)	28	29	31	32	34	36
Visitas	346	363	381	401	421	442
Servicio Fúnebre	5	5	6	6	6	6
Consejerías	1700	1785	1874	1968	2066	2170
Seminario de parejas	60	63	66	69	73	77
Culto Infantil	336	353	370	389	408	429
Retiros	24	25	26	28	29	31
Campaña Evangelística	48	50	53	56	58	61
Predicación en Células	3504	3679	3863	4056	4259	4472

Tabla 66: Proyecciones de atenciones en los próximos 5 años.

AHORROS AL AÑO(\$)					
AREA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cultos generales	3311.28	3476.84	3650.69	3833.22	4024.88
Bautismos	773.78	812.47	853.09	895.75	940.54
Presentación de niños	155.22	162.98	171.13	179.68	188.67
Matrimonios (bodas)	321.93	338.03	354.93	372.67	391.31
Visitas	397.81	417.70	438.59	460.52	483.54
Servicio Fúnebre	57.49	60.36	63.38	66.55	69.88
Consejerías	1954.58	2052.30	2154.92	2262.66	2375.80
Seminario de parejas	1034.78	1086.51	1140.84	1197.88	1257.78
Culto Infantil	2897.37	3042.24	3194.35	3354.07	3521.77
Retiros	9657.90	10140.80	10647.83	11180.23	11739.24
Campaña Evangelística	2207.52	2317.90	2433.79	2555.48	2683.25
Predicación en Células	4028.72	4230.16	4441.67	4663.75	4896.94
	26798.37	28138.29	29545.21	31022.47	32573.59

Tabla 67: Ahorros al Año.

5.1.5.-FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA

A continuación se presenta el flujo de efectivo proyectado anual del proyecto

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL						
Inversión Tangible	\$ 1350.00					
Inversión Intangible	\$ 9235.00					
Capital de Trabajo	\$ 1582.00					
COSTOS DE OPERACIÓN						
Costos de Capacitación y Concientización		\$ 2407.40	\$ 2431.71	\$ 2456.28	\$ 2481.08	\$ 2506.14
Costos de la Administración de Encuestas		\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30
Costo por Consumo Eléctrico		\$ 12.50	\$ 12.63	\$ 12.75	\$ 12.88	\$ 13.01
	\$ 12167.00	\$ 2909.20	\$ 2933.64	\$ 2958.33	\$ 2983.26	\$ 3008.45
INGRESOS						
Ahorros obtenidos por la Implementación		\$26798.37	\$28138.29	\$29545.21	\$31022.47	\$32573.59
Ahorro obtenidos por donaciones.		\$ 2700.00	\$ 3105.00	\$ 3570.71	\$ 4106.36	\$ 4722.31
Total de Ingresos		\$29498.37	\$31243.29	\$33115.92	\$35128.83	\$37295.90
Flujo de Efectivo	- \$ 12167.0	\$26589.17	\$28309.65	\$30157.59	\$32145.57	\$34287.45

Tabla 68: flujo de efectivo proyectado anual del proyecto.

5.1.6.-ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

A continuación se presenta el estado de resultados proforma el cual incluye costos de depreciación y amortización con el fin de conocer la situación del proyecto en un periodo determinado

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL						
Inversión Tangible	\$ 1350.00					
Inversión Intangible	\$ 9235.00					
Capital de Trabajo	\$ 1582.00					
COSTOS DE OPERACIÓN						
Costos de Capacitación y Concientización		\$ 2407.40	\$ 2431.71	\$ 2456.28	\$ 2481.08	\$ 2506.14
Costos de la Administración de Encuestas		\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30
Costo por Consumo Eléctrico		\$ 12.50	\$ 12.63	\$ 12.75	\$ 12.88	\$ 13.01
Costos de depreciación y amortización		\$ 2577.98	\$ 2604.02	\$ 2630.32	\$ 2656.88	\$ 2683.72
	\$ 12167.00	\$5,487.18	\$5,537.66	\$5,588.65	\$5,640.14	\$5,692.17
INGRESOS						
Ahorros obtenidos por la Implementación		\$26798.37	\$28138.29	\$29545.21	\$31022.47	\$32573.59
Ahorro obtenidos por donaciones.		\$ 2700.00	\$ 3105.00	\$ 3570.71	\$ 4106.36	\$ 4722.31
Total de Ingresos		\$29498.37	\$31243.29	\$33115.92	\$35128.83	\$37295.90
Flujo de Efectivo	- \$ 12167.0	\$24,011.19	\$25,705.63	\$27,527.27	\$29,488.69	\$31,603.73

Tabla 69: ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

5.2.- EVALUACIONES ECONÓMICAS

5.2.1.-TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RENDIMIENTO

La tasa mínima atractiva de rendimiento que se procederá a aplicar a la evaluación beneficio costo del proyecto será la **Tasa de Descuento Social** (Establecida por el FOSEP) la cual es determinada por El Fondo Salvadoreño para Estudios de Pre-inversión. Dicha tasa es utilizada para proyectos orientados al beneficio de la

sociedad, el cual es el caso del proyecto de estudio ya que el diseño de un modelo de gestión por procesos para el IMBSS es un proyecto que generará un beneficio social.

La tasa establecida por el gobierno a través del FOSEP es del 12%

5.2.2.- VALOR ACTUAL NETO.

El valor actual neto (VAN) de un proyecto se define como el valor obtenido en el presente del proyecto y se elabora actualizando para cada año por separado las entradas y salidas de efectivo que acontecen durante la vida del mismo a una tasa de interés fija determinada. Esta también incluye las inversiones las cuales deben ser tomadas del flujo neto de ingresos y egresos.

La tasa de actualización o descuento es igual a la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento, TMAR. El análisis del valor actual neto o valor presente es una cantidad que expresa cuánto valor se logrará de efectuar una inversión en un proyecto específico. Esto se hace ajustando o descontando todos los flujos de fondos de un cierto plazo hasta el momento cero o inicial de la inversión.

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se utilizara la siguiente fórmula:

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

Dónde:

P = Inversión inicial.

FNE = Flujo de efectivo de cada periodo en estudio

i = Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR), o tasa de descuento o actualización.

El análisis del valor actual neto o valor presente da como parámetro de decisión una comparación entre todos los ingresos y gastos que se han efectuado a través del

período de análisis, los traslada hacia el año de inicio del proyecto (año cero) y los compara con la inversión inicial del proyecto.

Se pueden presentar tres situaciones:

- Si el VAN es positivo, la utilidad de la inversión está sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo ($VAN > 0$). el proyecto se acepta.
- Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto un proyecto con un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable, $VAN = 0$.
- Si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto debe de rechazarse. $VAN < 0$

Para el cálculo de la VAN se utilizara los siguientes flujos de efectivo del proyecto:

P	FNE 1	FNE 2	FNE 3	FNE 4	FNE 5	Tasa de Descuento
\$ 12167.00	\$26589.17	\$28309.65	\$30157.59	\$32145.57	\$34287.45	12%
Costos de Operación	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total	\$ 12167.00	\$ 2909.20	\$ 2933.64	\$ 2958.33	\$ 2983.26	\$ 3008.45

Tabla 70: flujos de efectivo del proyecto

Sustituyendo en la Formula:

$$VAN = -12167 + \frac{26589.17}{(1+0.12)^1} + \frac{28309.65}{(1+0.12)^2} + \frac{30157.59}{(1+0.12)^3} + \frac{32145.57}{(1+0.12)^4} + \frac{34287.45}{(1+0.12)^5}$$

Dando como Resultado:

$$VAN = \$ 95491.90$$

El resultado de él VAN es \$95491.90 por lo tanto el VAN es mayor que cero y el proyecto se acepta. De acuerdo al resultado obtenido en el VAN aunque este resultado refleja más que un ingreso un ahorro para la Iglesia, ya que no tiene ingresos por ningún servicio, sin embargo este impacto se verá en la generación de beneficios para los usuarios potenciales en la zona norte de San Salvador, y por lo tanto el proyecto se considera rentable socialmente debido a que su objetivo más

importante es dar a la sociedad un servicio que le sea útil de mejor forma y contribuirá al cumplimiento de la razón de ser de la institución

5.2.3.- RELACIÓN BENEFICIO – COSTO (B/C)

Esta relación indica la rentabilidad del proyecto en términos de cobertura existente entre los ingresos y los egresos. Es decir muestra la cantidad de dinero actualizado que recibirá la empresa por cada unidad monetaria invertida. El cálculo de la relación beneficio/costo es otra forma de determinar si la TMAR es alcanzada, esta relación se obtiene dividiendo los ingresos actualizados entre los egresos, luego:

Si la Relación B/C > 1 Se Acepta el Proyecto

Si la Relación B/C < 1 Se Rechaza el Proyecto

Si la Relación B/C = 1 El Proyecto es indiferente de llevarse a cabo

Si el proyecto tiene un índice de rentabilidad mayor o igual a uno se puede considerar aceptable.

$$B/C = \frac{\frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}}{\frac{Cop_1}{(1+i)^1} + \frac{Cop_2}{(1+i)^2} + \frac{Cop_3}{(1+i)^3} + \frac{Cop_4}{(1+i)^4} + \frac{Cop_5}{(1+i)^5} + P}$$

Dónde:

P = Inversión inicial.

FNE = Flujo de efectivo de cada periodo en estudio

Cop= Costo operativo de cada periodo en estudio

i = Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR), o tasa de descuento o actualización. Para el Cálculo del Beneficio- Costo se utilizara los siguientes datos del proyecto:

P	FNE 1	FNE 2	FNE 3	FNE 4	FNE 5	Tasa de Descuento
\$ 12167.00	\$26589.17	\$28309.65	\$30157.59	\$32145.57	\$34287.45	12%
Costos de Operación	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total	\$ 12167.00	\$ 2909.20	\$ 2933.64	\$ 2958.33	\$ 2983.26	\$ 3008.45

$$B/C = \frac{\frac{26589.17}{(1+0.12)^1} + \frac{28309.65}{(1+0.12)^2} + \frac{30157.59}{(1+0.12)^3} + \frac{32145.57}{(1+0.12)^4} + \frac{34287.45}{(1+0.12)^5}}{\frac{2909.20}{(1+0.12)^1} + \frac{2933.64}{(1+0.12)^2} + \frac{2958.33}{(1+0.12)^3} + \frac{2983.26}{(1+0.12)^4} + \frac{3008.45}{(1+0.12)^5} + 12167.00}$$

$$B/C = 107658.90 / 22811.86$$

$$B/C = 4.72$$

De acuerdo al dato obtenido se considera aceptable la inversión en el Modelo de Gestión por procesos ya que este valor significa que por cada dólar invertido se obtendrá una ganancia de \$ 4.72

El Beneficio-Costo es la comparación de los beneficios derivados de la implantación del Modelo, contra la inversión necesaria para ponerlo en marcha. El índice de rentabilidad obtenido, demuestra que los beneficios económicos que se esperan percibir son mucho más altos que los costos que la implementación comprende, por lo cual se considera que el proyecto es sostenible durante el tiempo de evaluación.

5.3.- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad de un proyecto tiene por finalidad mostrar los efectos que tendría una variación o cambio en el valor de una o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en el proyecto y a la vez, mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el medio.

Un proyecto de inversión puede ser aceptable bajo las condiciones previstas en el mismo, pero podría no serlo si en el medio las variables de costo variaran

Significativamente al alza o si las variables de ingreso cambiaran significativamente a la baja.

Por lo tanto, para determinar el grado de cómo el cambio de las variables pueden afectar la rentabilidad del proyecto, se procede a realizar este análisis, en el cual se efectúan nuevos cálculos sobre los indicadores económicos con respecto a la rentabilidad del proyecto en estudio.

5.3.1.- ESCENARIO 1: POCO CRECIMIENTO EN LAS DONACIONES.

De acuerdo a valores históricos, el crecimiento anual de donaciones en la IMBSS es en promedio el 10 % por lo cual se ha considerado que con la implementación de un efectivo plan de promoción y donación de la Iglesia, el crecimiento mínimo en donaciones que experimentara la IMBSS, es de 15%, sin embargo esta cifra puede verse afectada debido a múltiples factores externos como por ejemplo el bajo crecimiento en la economía del país, así como también factores internos de la IMBSS, como una inefectiva o mala aplicación del plan de promoción; lo cual no permitirá incrementar los donantes de la Iglesia y por lo tanto se verá afectado el crecimiento previsto, por tal motivo se analizara el efecto que tendrá en el proyecto si el monto de donaciones de la Iglesia se mantiene según los niveles actuales, es decir experimentando un nivel de crecimiento promedio del 10 % anual.

En la siguiente tabla se presenta el incremento en donaciones previstos para los siguientes 5 años bajo este escenario.

AÑO	Incremento en donaciones (\$)
1	1800.00
2	1980.00
3	1998.00
4	1999.80
5	1999.98

Flujo de efectivo proforma escenario 1

Al verse afectado el nivel de incremento en donaciones el flujo de efectivo proforma es el siguiente:

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL						
Inversión Tangible	\$ 1350.00					
Inversión Intangible	\$ 9235.00					
Capital de Trabajo	\$ 1582.00					
COSTOS DE OPERACIÓN						
Costos de Capacitación y Concientización		\$ 2407.40	\$ 2431.71	\$ 2456.28	\$ 2481.08	\$ 2506.14
Costos de la Administración de Encuestas		\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30	\$ 489.30
Costo por Consumo Eléctrico		\$ 12.50	\$ 12.63	\$ 12.75	\$ 12.88	\$ 13.01
	\$ 12167.00	\$ 2909.20	\$ 2933.64	\$ 2958.33	\$ 2983.26	\$ 3008.45
INGRESOS						
Ahorros obtenidos por la Implementación		\$26798.37	\$28138.29	\$29545.21	\$31022.47	\$32573.59
Ahorro obtenidos por donaciones.		\$ 1800.00	\$ 1980.00	\$ 1998.00	\$ 1999.80	\$ 1999.98
Total de Ingresos		\$28,598.37	\$30,118.29	\$31,543.21	\$33,022.27	\$34,573.57
Flujo de Efectivo	- \$ 12167.0	\$25,689.17	\$27,184.65	\$28,584.88	\$30,039.01	\$31,565.12

Tabla 71: Flujo de efectivo proforma escenario 1

Con la disminución en las cifras previstas de donaciones el flujo de efectivo sigue mostrando un superávit por lo cual se puede establecer que a pesar de dicha situación y al no verse incrementados los costos de operación; el proyecto seguiría generando beneficios económicos a la Iglesia debido principalmente a los beneficios obtenidos por el ahorro en costo del servicio los cuales no se verían afectados.

Relación Beneficio- Costo bajo escenario 1

Para el Cálculo del Beneficio- Costo bajo el escenario planteado se utilizaran los siguientes datos del proyecto:

P	FNE 1	FNE 2	FNE 3	FNE 4	FNE 5	Tasa de Descuento
\$ 12167.00	\$25,689.17	\$27,184.65	\$28,584.88	\$30,039.01	\$31,565.12	12%
Costos de Operación	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total	\$ 12167.00	\$ 2909.20	\$ 2933.64	\$ 2958.33	\$ 2983.26	\$ 3008.45

Sustituyendo en la fórmula:

$$B/C = \frac{\frac{25,689.17}{(1+0.12)^1} + \frac{27,184.65}{(1+0.12)^2} + \frac{28,584.88}{(1+0.12)^3} + \frac{30,039.01}{(1+0.12)^4} + \frac{31,565.12}{(1+0.12)^5}}{\frac{2909.20}{(1+0.12)^1} + \frac{2933.64}{(1+0.12)^2} + \frac{2958.33}{(1+0.12)^3} + \frac{2983.26}{(1+0.12)^4} + \frac{3008.45}{(1+0.12)^5} + 12167.00}$$

$$B/C = 101955.58 / 22811.86$$

$$B/C = 4.46$$

La razón beneficio- costo bajo este escenario disminuye en 0.25 con lo cual se observa que siempre se perciben beneficios en la Iglesia pero en menor cantidad ya que como se mencionó anteriormente los beneficios por ahorro en costo del servicio no se ven afectados.

5.3.2.- ESCENARIO 2: INCREMENTO EN LA TASA DE INFLACIÓN

La inflación, en economía, es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Una medida frecuente de la inflación es el índice de precios, que corresponde al porcentaje anualizado de la variación general de precios en el tiempo.

Los efectos de la inflación en una economía son diversos, y pueden ser tanto positivos como negativos. Los efectos negativos de la inflación incluyen la disminución del valor real de la moneda a través del tiempo, el desaliento del ahorro

y de la inversión debido a la incertidumbre sobre el valor futuro del dinero, y la escasez de bienes.

De acuerdo al Reporte Mensual de Inflación Regional, elaborado por el Consejo Monetario Centroamericano, para el año 2016, se espera que se registre en El Salvador un incremento en la inflación acumulada, la cual alcanzaría un nivel de 1.8%, la tasa de inflación actual es de 1.01% al incrementarse dicha cifra se incrementarían los costos operativos que tendría la Iglesia por lo cual se analizará el escenario en el cual la tasa de inflación sea de 1.8%, para observar el comportamiento del proyecto de la IMBSS bajo esa condición.

Flujo de efectivo proforma escenario 2.

Al verse afectada la tasa de inflación el flujo de efectivo proforma es el siguiente:

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL						
Inversión Tangible	\$ 1350.00					
Inversión Intangible	\$ 9235.00					
Capital de Trabajo	\$ 1582.00					
COSTOS DE OPERACIÓN						
Costos de Capacitación y Concientización		\$ 2407.40	\$2,450.73	\$2,494.85	\$2,539.75	\$2,585.47
Costos de la Administración de Encuestas		\$ 489.30	\$498.11	\$507.07	\$516.20	\$525.49
Costo por Consumo Eléctrico		\$ 12.50	\$12.73	\$12.95	\$13.19	\$13.42
	\$ 12167.00	\$2,909.20	\$2,961.57	\$3,014.87	\$3,069.14	\$3,124.39
INGRESOS						
Ahorros obtenidos por la Implementación		\$26798.37	\$28138.29	\$29545.21	\$31022.47	\$32573.59
Ahorro obtenidos por donaciones.		\$ 2700.00	\$ 3105.00	\$ 3570.71	\$ 4106.36	\$ 4722.31
Total de Ingresos		\$29498.37	\$31243.29	\$33115.92	\$35128.83	\$37295.90
Flujo de Efectivo	- \$ 12167.0	\$26,589.17	\$28,281.72	\$30,101.05	\$32,059.69	\$34,171.51

Tabla 72: Flujo de efectivo proforma escenario 2.

P	FNE 1	FNE 2	FNE 3	FNE 4	FNE 5	Tasa de Descuento
\$ 12167.00	\$26589.17	\$28309.65	\$30157.59	\$32145.57	\$34287.45	12%
Costos de Operación	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total	\$ 12167.00	\$ 2909.20	\$ 2933.64	\$ 2958.33	\$ 2983.26	\$ 3008.45

$$B/C = \frac{\frac{26589.17}{(1+0.12)^1} + \frac{28309.65}{(1+0.12)^2} + \frac{30157.59}{(1+0.12)^3} + \frac{32145.57}{(1+0.12)^4} + \frac{34287.45}{(1+0.12)^5}}{\frac{2909.20}{(1+0.12)^1} + \frac{2,961.57}{(1+0.12)^2} + \frac{3,014.87}{(1+0.12)^3} + \frac{3,069.14}{(1+0.12)^4} + \frac{3,124.39}{(1+0.12)^5} + 12167.00}$$

$$B/C = 107658.90 / 22994.72$$

$$B/C = 4.68$$

La razón beneficio- costo bajo este escenario disminuye en 0.04 con lo cual se observa que siempre se perciben beneficios en la Iglesia pero en menor cantidad ya que se ha estimado un incremento bastante pequeño en la tasa de inflación y se ha considerado que con dicho fenómeno no disminuirán los ingresos percibidos por la IMBSS, aunque en situaciones reales estos podrían verse afectados por la disminución del poder adquisitivo de los donantes.

5.4.- FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El financiamiento es la etapa en la cual se plantean cuáles son las diferentes fuentes que brindaran los recursos financieros iniciales para la puesta en marcha del proyecto. Si los recursos financieros no son suficientes para atender las necesidades de la inversión del proyecto es lógico que la realización del proyecto será imposible; es por ello que se debe establecer los usos y fuentes para la realización del proyecto.

El presupuesto de la Iglesia aunque es bastante limitado incluso para cubrir todas las necesidades básicas de funcionamiento, pudiera financiar pero también se

podría buscar una fuente de financiamiento externa que permita la implementación del modelo de gestión por procesos.

La IMBSS, cuenta con dos opciones recomendadas para el financiamiento del proyecto:

Fondos Propios: La Iglesia podría autofinanciarse la implementación del modelo mediante el destino de sus ingresos propios provenientes de los Diezmos y Ofrendas que se recolectan en los servicios de Cultos Generales.

Donaciones de Cooperación:

Si la Iglesia no puede financiarse de manera propia, se podría buscar financiamiento por entidades de cooperación internacional u otras iglesias extranjeras o de las que ya han tenido un registro de donación para la Iglesia, algunas de ellas serian:

Iglesias Bautistas del Sur EEUU

Sociedades Bíblicas Unidas

Cruzada Internacional para Cristo.

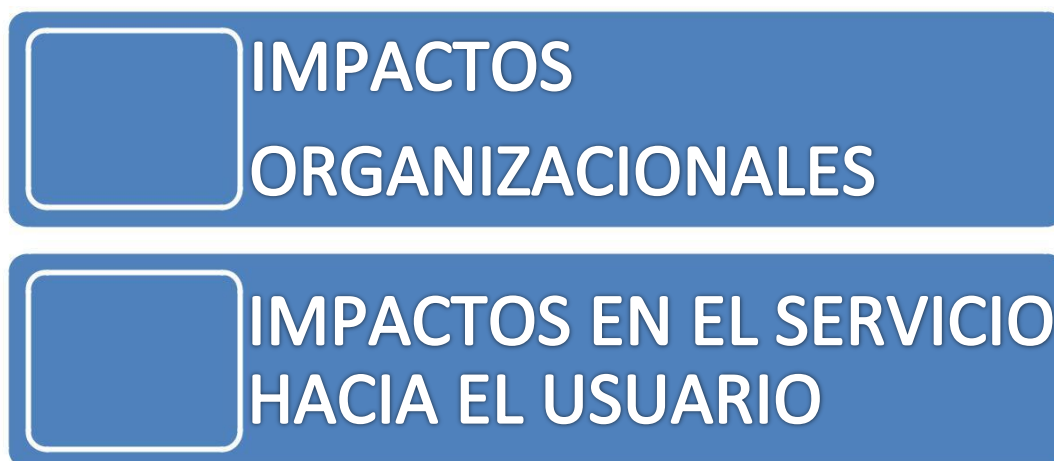
Las organizaciones internacionales descritas con anterioridad pueden ser posibles fuentes de financiamiento en el proyecto de mejora a la gestión realizada en la IMBSS, así como también pueden suscribirse convenios con organizaciones cristianas nacionales que cuenten con ayudas para el área social.

Pasos a seguir:

- Buscar organizaciones internacionales que financien proyectos sociales, en especial, para proyectos de Iglesias Cristianas.
- Citar a las organizaciones seleccionadas.
- Presentar el proyecto (este proyecto) y justificar porque es necesario invertir en él.

5.5.- EVALUACIÓN SOCIAL.

Para poder realizar la evaluación social y determinar las mejoras que se obtendrán con la implementación del modelo, se definirán en dos ejes principales los impactos esperados:



5.5.1.- PRINCIPALES BENEFICIARIOS

USUARIOS ACTUALES

Actualmente existen 1500 miembros inscritos, los cuales resultarán beneficiados de la implementación del modelo porque se agilizarán los procesos dentro de la iglesia, en este caso el mayor impacto lo tienen en los de servicios para el caso de los procesos operativos.

USUARIOS POTENCIALES

Los usuarios potenciales se ubican en el área metropolitana del San Salvador principalmente en la zona norte, debido a que allí está ubicada la IMBSS. Debido a los problemas que el

En el Salvador existe una creciente proporción en los últimos de cristianos evangélicos. Según la Encuesta de CID/Gallup, para el año 2013 un 40% es cristiana evangélica de la población total del país.

El modelo de gestión por procesos es un nuevo mecanismo de gestión que representa una oportunidad para que la institución optimice sus actividades y pueda brindar más y mejores servicios a los usuarios que lo soliciten.

PERSONAL DE LA IMBSS

Los empleados de la IMBSS contarán con un modelo de gestión con enfoque por procesos que facilitará la realización de las funciones que tienen asignadas según el Manual de Descripción de Puestos, porque el modelo provee la documentación necesaria para que el desempeño de las labores se realice de manera organizada, en el cual se ahorrará en tiempos de ejecución de las actividades.

IGLESIAS

El modelo pretende que la IMBSS sea capaz de brindar servicios de calidad. Superadas las debilidades encontradas durante la etapa de diagnóstico, la IMBSS puede generar candidatos idóneos para optar por puestos de trabajo en distintas Iglesias del país.

Las iglesias podrán contar con personal capacitado que se desempeñará en los puestos designados y a la vez cumplirá con lo requerido en las iglesias, además de fortalecer la contribución con los principios de responsabilidad social.

ORGANIZACIONES VINCULADAS

Las distintas organizaciones encargadas de velar por la predicación del Evangelio, que buscan el bienestar de la población y que necesitan que se rescaten los valores en la sociedad, podrán contar con una institución que brindará las condiciones necesarias para satisfacer las expectativas de las organizaciones, además de fortalecer los lazos existentes y llegar a acuerdos a través del diálogo con la IMBSS, en los aspectos que sea pertinente, además los procesos relacionados se agilizarán y se logrará una optimización de recursos.

5.5.2.- IMPACTOS ORGANIZACIONALES

5.5.2.1.- FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

En este tipo de servicio el factor humano es el recurso más importante de la institución ya que el servicio depende directamente del personal ya que la mayor parte de los usuarios son dependientes y necesitan del apoyo del personal para realizar sus actividades, por lo que se hace necesario realizar capacitaciones en las que el personal podrá adquirir nuevos conocimientos y desarrollar conciencia en la prestación de los servicios, además de las capacitaciones que deben realizarse para el personal que formara parte del Comité de Calidad.

En resumen se plantea que con la implementación del modelo se desarrollaran las siguientes capacitaciones:

1. Capacitaciones para los integrantes del comité de calidad

TITULO DEL CURSO	Cantidad de Cursos	Duración	Total de personal capacitado	Costo Total
"Implementación de Sistemas de Gestión" el cual es impartido por la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE	7	24 Horas	6	1582
Temas: <ul style="list-style-type: none">. El papel de la Alta Dirección en la implementación de sistemas de Gestión de la calidad.. Benchmarking de experiencias previas.. Capacitación y sensibilización del Recurso Humano antes de implementar un SGC.. El mapeo de procesos.. La estructura documental en los sistemas de gestión.. Auditoría e inspección en un sistema de gestión de la calidad.. Definiendo los plazos de la implantación.. Generando registros en la nueva cultura de calidad.. Iniciando mediciones primarias dentro del sistema. 0. Elaboración de informes en el SGC.<ol style="list-style-type: none">1. Preparando los planes de mejora.2. Retroalimentando el modelo de la organización.3. Identificando acciones correctivas y preventivas.				

2. Capacitaciones de sensibilización para todo el personal

Nº de Sesión	Temas de capacitación	Duración	Total de personal capacitado	Inversión
SESIÓN 1 Aspectos motivacionales y relaciones interpersonales	TEMA 1: MOTIVACIÓN	335 minutos	50	\$1510.90
	TEMA 2. ACTITUDES PRODUCTIVAS			
	TEMA 3. TRABAJO EN EQUIPO			
SESIÓN 3 Aspectos fundamentales de la gestión por procesos:	TEMA 1: PRINCIPIOS DE LA CALIDAD	300 minutos		
	TEMA 2: GESTIÓN POR PROCESOS			
	TEMA 3: MEJORA CONTINUA			

5.5.2.2.- FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN A TRAVÉS DE MANUALES

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.

Auxilian en la inducción al puesto.

Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.

Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.

Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.

Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.

Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.

Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.

Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.

Son guías del trabajo a ejecutar.

5.5.2.3.- FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL

1.- Diseño del sistema de comunicación e información.

Con el diseño del sistema de comunicación e información para el modelo de gestión por procesos se producirá información relevante que la organización necesita para:

- Tomar decisiones,
- Controlar operaciones,
- Analizar problemas, crear y producir y/o servicios nuevos.

Con el sistema de comunicación e información se logra:

- Establecer líneas de flujo de información transversales entre las diferentes áreas para obtener la información de forma rápida, oportuna y relevante, además se logra un control eficaz, se sabrá donde aplicar las medidas correctivas en caso de ser necesarias
- Diseño de nuevos formularios para captación de información de calidad e importante para garantizar una mejor gestión, facilitando la generación de informes e indicadores que permiten corregir fallas difíciles de detectar
- Establecimiento de responsabilidades en el manejo y producción de información, evitando en todo caso que se genere exceso o insuficiencia de información, haciendo énfasis en la información relevante.

2.- Ventajas de una buena comunicación interna en la empresa.

Saber comunicarnos bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las empresas, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan ya que muchas veces se generan múltiples problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas.

Los empleados se identifican con las ideas y objetivos de la compañía y lucharán porque su esfuerzo colabore con el éxito de la misma. Con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general.

También se generará un buen clima interno al estar los empleados comprometidos con el bienestar, conociendo cada uno cómo puede colaborar con la iglesia y empujando todos hacia un mismo lado para conseguir los resultados que le permitan a la iglesia, crecer cada día más. Todo esto se reflejará en un mejor servicio al cliente y por ende a un mejor estado en la sociedad.

Con la implementación del Sistema de Información se integran todas las áreas de la iglesia que interactúan para brindar un servicio completo, evitando que se generen problemas por la individualización de actividades.

5.5.2.4.- AUMENTO EN LA COBERTURA DEL SERVICIO

Con la aplicación del modelo de gestión por procesos se espera que la IMBSS aumente su cobertura en cuanto a la prestación de los servicios, ya que este contara con una planificación orientada a optimización de recursos y a la vez a cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

ATENCIONES PARA LOS PROXIMO 5 AÑOS CON EL MODELO DE GESTIÓN						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL DE ATENCIONES AL AÑO	7147	7503	7879	8273	8686	9123

Tabla 73: Aumento en la cobertura del servicio

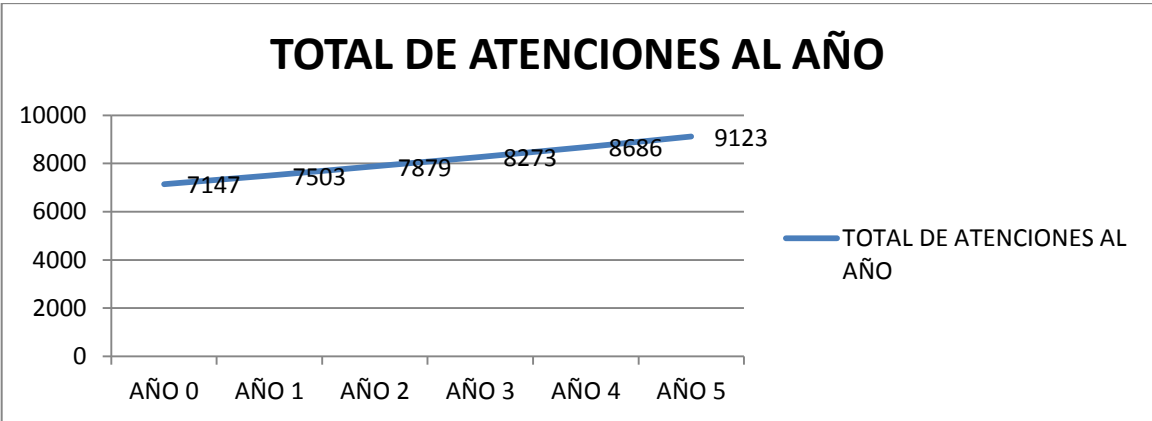


Ilustración 45: Aumento en la cobertura del servicio

5.5.2.5.- DISMINUCIÓN DEL COSTO POR SERVICIO BRINDADO

AREA	COSTO (\$)	ATENCIONES ANUALES	COSTO ANUAL (\$)
Cultos generales	100	288	28800
Bautismos	10	673	6730
Presentación de niños	10	135	1350
Matrimonios (bodas)	100	28	2800
Visitas	10	346	3460
Servicio Fúnebre	100	5	500
Consejerías	10	1700	17000
Seminario de parejas	150	60	9000
Culto Infantil	75	336	25200
Retiros	3500	24	84000
Campaña Evangelística	400	48	19200
Predicación en Células	10	3504	35040
			233080

Tabla 74: Disminución del costo por servicio brindado

La IMBSS según datos de crecimiento de los dos últimos años (2014-2015), aumento numéricamente en su membresía un 5%. Haciendo una proyección para un periodo de 5 años tenemos el resultado en la siguiente tabla.

PROYECCIÓN DE ATENCIONES PARA LOS PROXIMO 5 AÑOS						
AREA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cultos generales	288	302	318	333	350	368
Bautismos	673	707	742	779	818	859
Presentación de niños	135	142	149	156	164	172
Matrimonios (bodas)	28	29	31	32	34	36
Visitas	346	363	381	401	421	442
Servicio Fúnebre	5	5	6	6	6	6
Consejerías	1700	1785	1874	1968	2066	2170
Seminario de parejas	60	63	66	69	73	77
Culto Infantil	336	353	370	389	408	429
Retiros	24	25	26	28	29	31
Campaña Evangelística	48	50	53	56	58	61
Predicación en Células	3504	3679	3863	4056	4259	4472

Tabla 75: Proyección de Atenciones para cinco años.

REDUCCIÓN DE COSTOS DE ATENCIONES (\$)						
AREA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cultos generales	100.00	95.36	90.57	86.49	82.29	78.26
Bautismos	10.00	9.52	9.07	8.64	8.23	7.83
Presentación de niños	10.00	9.51	9.06	8.65	8.23	7.85
Matrimonios (bodas)	100.00	96.55	90.32	87.50	82.35	77.78
Visitas	10.00	9.53	9.08	8.63	8.22	7.83
Servicio Fúnebre	100.00	100.00	83.33	83.33	83.33	83.33
Consejerías	10.00	9.52	9.07	8.64	8.23	7.83
Seminario de parejas	150.00	142.86	136.36	130.43	123.29	116.88
Culto Infantil	75.00	71.39	68.11	64.78	61.76	58.74
Retiros	3500.00	3360.00	3230.77	3000.00	2896.55	2709.68
Campaña Evangelística	400.00	384.00	362.26	342.86	331.03	314.75
Predicación en Células	10.00	9.52	9.07	8.64	8.23	7.84
	4475.00	4297.77	4107.08	3838.59	3701.74	3478.61

Tabla 76: Reducción de costos de Atenciones.

Como impacto social-económico se observa la reducción del costo de los servicios brindados anualmente a razón del modelo, para el primer año de implementación se reduce el costo del servicio culto general en \$ 4.64, siendo el costo por atención en el año 2 de \$90.57, y para el quinto año(cuando se espera obtener un valor próximo a 100% de eficiencia), el costo por atención es de \$ 78.26 habiendo reducido el costo de atenciones en comparación con el primer año, esta reducción en el costo de los servicios prestados es resultado de brindar más atenciones en la IMBSS que es efecto de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos.

Este impacto social-económico de la reducción del costo de los servicios brindados en la IMBSS, además del impacto organizacional, efecto interno, que nace a razón de la implementación del modelo, y el efecto percibido por los usuarios de los

servicios de la iglesia, detallan en conjunto todo el beneficio social-económico, de la puesta en marcha del Modelo de Gestión por Procesos para la IMBSS.

5.5.2.6.- MEJORA DE LA IMAGEN DE LA IMBSS

Con la aplicación del modelo de gestión por procesos en la IMBSS se espera que mejore la imagen de la organización, con el fin de aumentar la transparencia de los servicios prestados.

Aumento de la Transparencia, el Modelo de Gestión por Proceso de la IMBSS por medio del Manual de Divulgación y Promoción ofrece estrategias para presentar información a terceros del funcionamiento de la IMBSS.

La manera en que puede ser medible el nivel de transparencia de la IMBSS está dada por la de información que presente al público, al implementar el modelo de gestión por proceso podrá:

- Brindar Información de la IMBSS (Misión, Visión, Valores, Estructura Organizativa, Servicios)
- Brindar Información de la Inversión de las Donaciones Financieras.
- El proceso de la Gestión de las Donaciones
- Información sobre contratación y adquisición de productos y servicios.

Para el nivel de transparencia se valorizara cada elemento anterior:

Elemento	Valor
Brindar Información del CAASZ (Misión, Visión, Valores, Estructura Organizativa, Servicios)	25%
Brindar Información de la Inversión de las Donaciones Financieras.	25%
El proceso de la Gestión de las Donaciones	25 %
Información sobre contratación y adquisición de productos y servicios.	25%
Total	100%

Tabla 77: Ponderación de elementos para mejorar imagen.

Actualmente la IMBSS posee una página de Facebook y un canal en YouTube donde presentan sus predicaciones. A continuación se presenta la dirección:

<https://www.facebook.com/ministeriosbetania>

ESTA SEMANA

HOMBRES

25, 26 Y 27 DE NOVIEMBRE

Ministerios Betania
San Salvador
(Mibes)

RENOUEVOS

SUBE A LA MONTAÑA
A VERWE
— EZEQU 24.1 —

PRÓXIMAS FECHAS

Niños - 02, 03 y 04 Dic.
Parejas - 09, 10 y 11 Dic.

Amigos

Seguindo Mensaje

Biografía Información Amigos 122 amigos en común Fotos Más

Presentación

Haciendo Reino de Dios por la Palabra y el Espíritu

Trabaja en Ministerios Betania de El Salvador (MIBES)

Vive en San Salvador

De San Salvador

Le siguen 799 personas

Publicación Foto/video

Escribe algo a Ministerios Betania...

Publicar

Ministerios Betania San Salvador

14 horas · San Salvador, Departamento de San Salvador ·

Si hay cosas que nos hacen falta en nuestro carácter, debemos seguir sirviendo, porque allí el Señor nos irá transformando y dando lo que nos hace falta. - Pastor David E. Ramos

YouTube

Buscar

Subir

betania multimedia

Nuestra Pagina Oficial

Betania Multimedia

Suscrito 1.367

Inicio Videos Listas de reproducción Canales Comentarios Más información

Actividad

Pastor Jeremías Constanza :: 1 Juan 2, 18 :: La unción que me hace entrar en la presencia.
de Betania Multimedia
37 visualizaciones · Hace 1 semana

Pastor Mario Rivas :: 2a Juan V. 4 :: ¿Estamos en la verdad?
de Betania Multimedia
12 visualizaciones · Hace 1 semana

Pastor Nelson Abarca :: 1a Juan 2, 3-4 :: El Dios que se revela en la obediencia.
de Betania Multimedia
19 visualizaciones · Hace 1 semana

Dr. David E. Ramos :: 3a Juan V.2 -La oración punto de acceso al padre y compromiso.
de Betania Multimedia
25 visualizaciones · Hace 1 semana

Canales relacionados

Iglesia LaConcordia

Suscribirse

La información que contiene la IMBSS es una breve descripción de la iglesia, fotos y videos y horario de reuniones. Las actualizaciones las hacen todos los días

Tomando en cuenta la ponderación de los elementos para la transparencia, actualmente la IMBSS cumple el 25%.

Al finalizar la implementación del Modelo de Gestión por Proceso se espera que la IMBSS llegue a un mínimo del 90%

5.5.3.- IMPACTOS EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN HACIA EL USUARIO (MIEMBROS)

5.5.3.1.- AUMENTO EN LA COBERTURA DEL SERVICIO

Con la implementación del Modelo de Gestión por Procesos propuesto se espera contribuir al incremento en el número de miembros en el periodo de 5 años. Para poder determinar el incremento en las atenciones se presenta la siguiente tabla:

AUMENTO DE ATENCIONES CON EL MODELO DE GESTIÓN						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total	7147	7503	7879	8273	8686	9123
Aumento de Atenciones	-	356	376	394	413	437
	0 %	4.98 %	5.26 %	5.51 %	5.78 %	6.11 %

Tabla 78: Aumento en las atenciones brindadas

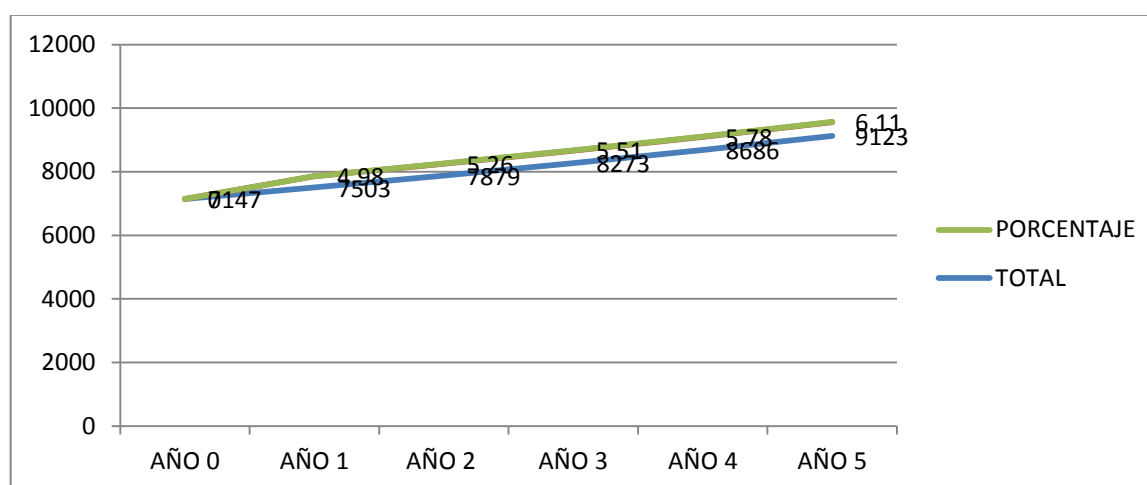


Ilustración 46: Aumento en la cobertura del servicio

5.5.3.2.- MEJORA DE CRITERIOS DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

El Modelo de Gestión por procesos basa su mejora en la calidad del servicio de acuerdo a los criterios establecidos de la Metodología SERVQUAL, a través de la implementación de los diferentes manuales se buscara que el servicio se adapte a dichos criterios y se mantenga orientado hacia la mejora continua.

La relación existente entre las acciones propuestas en el diseño y el beneficio que se espera obtener en la calidad se encuentra descrita en la siguiente tabla.

CRITERIO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO A MEJORAR CON LA PROPUESTA		
Acciones según propuesta de Solución	Según metodología SERVQUAL	Beneficio
Manual de sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del cliente • Confiabilidad • Eficacia • Cortesía • Servicialidad • Empatía. • Personalización 	Mayor calidad en el servicio por personal capacitado
Manual de procedimientos (Asignación de personal)	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del cliente • Eficacia • Personalización 	Uniformidad y equidad en la prestación del servicio
Guía de Divulgación y promoción de servicios para una mayor captación de donaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del cliente • Tangibles • Confiabilidad • Eficacia 	Mayor captación de fondos
Manual de mejora continua a través de: Buzón de sugerencias, Creación de comité de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del cliente • Confiabilidad • Eficacia • Problemas • Conocimiento del cliente 	Mejora continua en la calidad del servicio y en la gestión

5.5.3.3.- DESCRIPCIÓN DE CRITERIOS SEGÚN METODOLOGÍA SERVQUAL

Los criterios mencionados corresponden en la metodología SERVQUAL la cual es una herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, como uno de sus resultados obtenidos de una investigación iniciada en 1983, con el apoyo del Marketing Science Institute de Cambridge, Massachussets, la cual

constituye una de las primeras investigaciones formales en materia de Calidad en el Servicio.

Según esta metodología el cliente tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio.

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE. Aquí se define lo que espera el cliente del servicio, esta expectativa está formada por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio.

Zeithalm, Parasuraman y Berry, a través de sus extensos estudios sobre la calidad en el servicio, han identificado cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar a una compañía de servicios. Estas dimensiones son:

TANGIBLES. La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en tres elementos distintos.

PERSONAS. Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, vestido. Son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden.

INFRAESTRUCTURA. Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideran dentro de este factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio. Un camión, es ejemplo de infraestructura.

OBJETOS. Varios sistemas de servicio, ofrecen representaciones tangibles de su producto. Boletos, letreros y folletos, son algunos de los objetos con los cuales el usuario tiene contacto. El que sea práctico, limpio y atractivo son cualidades que se deben de considerar. (Por tratarse de un servicio social gubernamental esta dimensión no se adapta al mismo)

CONFIABILIDAD. La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.

Los factores que conforman la dimensión de la confiabilidad son:

EFICIENCIA. El desarrollar el servicio acertadamente, aprovechando tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible. Por ejemplo, si se necesita realizar una reparación de tubería en una casa, el cliente espera que la decoración, suelo y/o paredes no sufran averías innecesarias y que el trabajo se realice en el menor tiempo posible, de manera que se eviten problemas de comodidad o falta de abastecimiento de agua por mucho tiempo.

EFICACIA. Se refiere solo a obtener el servicio requerido, sin importar los procesos o recursos utilizados. Como ejemplo podemos mencionar, el correo. A un usuario del mismo, solo le importa que llegue la carta en el tiempo justo. A él no le importa como la lleven, la empaqueten y distribuyan, siempre y cuando cumplan con lo que él espera.

EFFECTIVIDAD. Obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para las que fue diseñada. Cumplir las expectativas de los clientes.

REPETICIÓN. Cuando un servicio no se realizó bien, se tiene que volver a repetir algunas veces. Esto implica tiempo y esfuerzo tanto para el usuario como para el sistema, por lo que cobra vital importancia en la medición de la calidad en el servicio. Si un servicio no se tiene que repetir (hacerlo bien a la primera), el usuario estará satisfecho.

PROBLEMAS. Es similar a los servicios clasificados como de no rutinarios, porque no son comunes ya que son provocados por problemas. A veces el mismo usuario puede crear el problema, pero éste toma mucho en cuenta la ayuda que el sistema le puede dar. Por ejemplo, el caso del empresario que dejó su maletín en el hotel cuando se dirigía rumbo al aeropuerto. El hotel, al darse cuenta de esto, mandó un chofer con el maletín, a buscar al empresario. Este agradeció tanto el detalle del hotel por ese servicio no rutinario, que ahora, cada vez que viaja a esa ciudad, se hospeda en ese mismo hotel.

VELOCIDAD DE RESPUESTA. La disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio. La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo, las cuales se ven reflejadas en los siguientes factores:

INICIO Y TERMINACIÓN. Muchas veces, los servicios son programados para empezar a una hora y finalizar a otra hora. El cumplimiento de estos términos, influyen en la calidad del servicio.

DURACIÓN. Es el tiempo que tarda el servicio en ser producido. En los sistemas a analizar, el proceso de servicio implica, una vez terminado el tiempo de espera, un tiempo determinado de prestación del servicio. Este tiempo, se sujeta también a la evaluación del usuario, de acuerdo a lo prometido por el sistema y lo que el usuario espera que dure. Si el tiempo de producción no cumple con lo prometido, el usuario toma opinión sobre la calidad del servicio. Si una línea de autobuses, promete una duración del viaje de 4 horas, y en realidad dura horas y media, obviamente el usuario quedará insatisfecho.

POSTSERVICIO. Este factor se refiere al tiempo que el sistema tarda para resolver situaciones o problemas que no forman parte del servicio normal. Veamos como ejemplo

ASEGURAMIENTO. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza.

CORTESÍA. La cortesía implica amabilidad y buen trato en el servicio. El atender con buenos modales al usuario, como persona que es. Un buenos días un gracias por visitarnos, son elementos de cortesía, que hacen sentir a gusto al cliente.

SERVICIALIDAD. Este factor podría confundirse con el anterior por la costumbre de utilizarlos para identificar acciones comunes. Pero en realidad, servicialidad es la disposición del empleado por servir al usuario, por buscar acercarse a él antes de que éste lo pueda requerir en un momento especial o de urgencia. Preguntas como ¿Le puedo ayudar? o ¿Necesita algo? Son claros ejemplos de éste factor.

COMPETENCIA. Es la capacidad de los empleados para realizar un servicio de calidad. Son sus conocimientos y acciones que demuestran al momento de realizar

el servicio. El que un servidor pueda resolver un problema por sí mismo - y sin retraso - implica que es competente.

CREDIBILIDAD. El comportamiento y forma de reaccionar de los servidores, puede provocar seguridad o inseguridad en el usuario. Si el empleado inspira confianza al usuario, el servicio tiene más probabilidades de desarrollarse en un mejor tiempo y sin preocupaciones. Es importante con el factor de credibilidad dentro de la empatía para evaluar la calidad en el servicio.

EMPATÍA. Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

PERSONALIZACIÓN. El buscar hacer sentir al usuario que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocara tener una buena opinión de la empresa. No en todos los sistemas se puede dar un trato personalizado, tal es el caso de los sistemas masivos de transporte. Sin embargo, en aquellas empresas que sí aplica, es un elemento a considerar en los sistemas de servicio que toma mucha importancia para la calidad.

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE. El ofrecer un trato personalizado, implica, además, conocer más a fondo las necesidades de cada cliente, factor esencial para proporcionar un buen servicio.

5.6.- EVALUACIÓN DEL PROYECTO CON ENFOQUE DE GÉNERO

La igualdad de género constituye un compromiso internacional dentro de la agenda actual de desarrollo. Ya en la década de los setenta, la desigualdad entre mujeres y hombres comenzó a reconocerse como problema público por parte tanto de los países del Sur como del Norte. No obstante, ha sido a partir de la Conferencia de Beijing (1995) cuando la igualdad de género se ha reconocido como un prerrequisito para el desarrollo y las políticas públicas, nacionales internacionales así como la evaluación de proyectos más que todo públicos pero dada la tendencia de incorporar este tema en todos los sectores de la sociedad también los proyectos privados los están incorporando.

La evaluación sensible al género

El enfoque GED o perspectiva de género comienza a utilizarse en evaluación a finales de la década de los noventa como efecto, en parte, de su reconocimiento como enfoque de

análisis y trabajo en la Conferencia de Beijing. Desde entonces, la perspectiva de género ha estado presente en la evaluación de intervenciones específicas de mujeres o bien en intervenciones con un claro componente de género – políticas de transversalidad o políticas de empoderamiento. Además, ha constituido la base de la evaluación de impacto de género desarrollada en los últimos años y que analiza toda clase de actuaciones.

Pero antes de entrar en detalle se deben mencionar algunos conceptos claves:

Género: es la construcción social, cultural e histórica de las diferencias sexuales. Es decir, es el conjunto de ideas, creencias y atribuciones asignadas a las personas según cual sea su sexo, según sean biológicamente hombre o mujer.

Igualdad de género: es un ideal ético, si bien las personas son iguales en tanto seres humanos (por ejemplo en ser una especie, o en la posesión de derechos humanos) son distintas en cuanto a sexo, la igualdad significa ignorar las diferencias entre los individuos para un propósito particular o en un contexto específico.

Equidad de género: es un ideal ético, es la cualidad por la que ninguna de las partes es favorecida de manera injusta en perjuicio de la otra. Implica la búsqueda de resultados justos para mujeres y hombre en los proyectos.

5.6.1.- METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

La evaluación con enfoque de género tiene como punto de partida una concepción de igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, que debe ser considerada en todas las etapas del desarrollo del proyecto; desde la elaboración del diagnóstico, pasando por el diseño, la ejecución y la implementación del mismo.

La metodología es en base al ciclo del diseño de un proyecto, para poder evaluar desde el inicio del diseño del proyecto hasta la ejecución.

Existen diferentes herramientas para evaluar los proyectos desde las perspectivas de género, son utilizadas más que todo en la evaluación de proyectos de origen gubernamental o que tendrán un impacto social grande; entre estas se pueden mencionar:

Perfil de actividades

- Lista de comprobación
- Marco analítico de Harvard
- Matriz Ampliada de acceso y control de los recursos y beneficios del proyecto

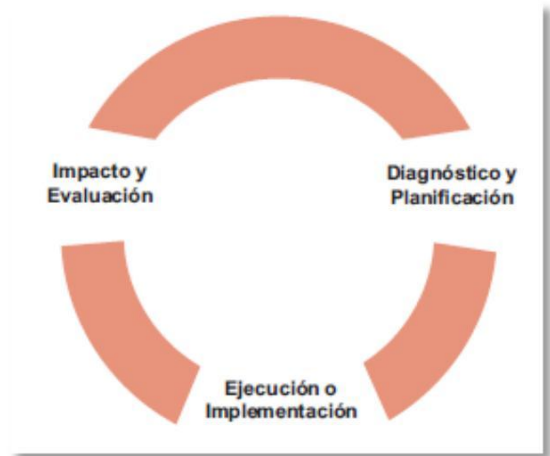


Ilustración 47: Metodología de evaluación de enfoque de Género

La herramienta que se utilizará es la lista de comprobación, está formada por una serie de afirmaciones relacionadas a cada etapa que se pasó en el diseño del proyecto, dirigida a evaluar el enfoque de género, para evaluar se debe obtener el porcentaje de afirmaciones positivas y se emitirá un resultado en base a la siguiente tabla.

ESCALA DE EVALUACIÓN	
PUNTUACIÓN	ENFOQUE DEL PROYECTO
0 - 50%	MALO
51% - 70%	BUENO
71 % - 90 %	MUY BUENO
91% - 100%	EXCELENTE

Tabla 79: Escala de Evaluación de Enfoque de Género.

Cabe mencionar que las preguntas se han adaptado para poder evaluar el proyecto, ya que la herramienta presenta las preguntas de manera general.

5.6.2.- FASE DE DIAGNÓSTICO Y DISEÑO

En la fase de diagnóstico se evaluó el servicio y procesos en la IMBSS, para eso fue necesario realizar una serie de reuniones con el personal de la Iglesia, también se recopiló información de los usuarios de la Iglesia para conocer la percepción que ellos tienen de los servicios que reciben, esto permitió establecer la línea base de la situación

inicial de la IMBSS, mediante un sistema de indicadores que permitió cuantificar las posibles mejoras que se esperarían obtener con el proyecto.

En la fase de diseño se concretó la solución que garantizará la eficiencia y efectividad de los servicios prestados por la Iglesia de rehabilitación integral de la niñez y adolescencia acompañada de la documentación de los procesos y procedimientos, estas faces también fue desarrollada junto al personal de la Iglesia para que el Modelo de Gestión por Proceso cumpla las expectativas tanto de los usuarios externo como interno.

LISTA DE VERIFICACIÓN EN LA FASE DE DIAGNÓSTICO Y DISEÑO			
Nº	Respecto a los grupos beneficiado	SI	NO
1	¿Se identificaron las necesidades, accesos a recursos y prioridades de hombres y mujeres?	X	
2	¿El proyecto refleja las necesidades y demandas de hombre y mujeres?	X	
3	¿Fueron consultados tanto hombre y mujeres en la elaboración del proyecto?	X	
4	¿El proyecta contempla las necesidades de los usuarios finales sin importar el sexo?	X	
Respecto a los objetivos y estrategias			
5	¿Están las mujeres y hombres contempladas en los objetivos y plan estratégico de la IMBSS?	X	
6	¿Reflejan los objetivos de la IMBSS la necesidad de atender a la persona sin discriminación o segregación alguna?	X	
7	¿Se contemplan en el pensamiento estratégico quienes tendrán accesos a ¿Los servicios de la IMBSS, sin disgregación alguna?	X	
Respecto al presupuesto			
8	¿Se ha contemplado en el presupuesto la participación de mujeres y hombres para implementar el proyecto?	X	
9	¿Se ha presupuestado la contratación de personal especializado sin discriminación alguna?	X	
10	¿Se ha presupuestado la realización de actividades de sensibilización y formación sin disgregación por sexo?	X	
Total		10	

5.6.3.- FASE DE EJECUCIÓN O IMPLANTACIÓN

En esta etapa de ejecución se debe garantizar la participación tanto de hombre como de mujeres, y por eso el grupo de tesis se preocupó de que todos los usuarios externos e internos tengan la misma oportunidad de recibir los beneficios del proyecto,

LISTA DE VERIFICACIÓN EN LA FASE DE EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN			
Nª	Respecto a la participación de los grupos beneficiarios	SI	NO
1	¿Participan mujeres y hombre en las diferentes actividades del proyecto?	X	
	¿Participan hombre y mujeres como usuarios de los servicios del CRINA?	X	
3	¿Se consultaron a hombre y mujeres en la definición de los procesos?	X	
4	¿Se dio la oportunidad a las mujeres de participar en el campo técnico y en las posiciones con poder de decisión?	X	
Respecto a la medición			
5	¿Hay indicadores específicos identificados para el seguimiento de los resultados relativos a la equidad de género?		X
6	¿Se establecieron indicadores de género?		X
Respecto a los beneficios			
7	¿Podrán mujer y hombres hacer uso de esos beneficios independientes de sus recursos?	X	
8	¿El proyecto promueve prácticas que modifican los estereotipos y roles tradicionales de género?	X	
Respecto a los servicios y obras que se realizan			
9	¿Hombres y mujeres pueden realizar, utilizar los servicios del proyecto?	X	
Total		7	2

5.6.4.- FASE DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

Esta es una evaluación que se realiza basados en el diseño de la solución y los resultados que se obtendría al estar funcionando el proyecto luego de un periodo de tiempos superior a los 6 meses, siempre evaluando el enfoque de género; básicamente permitiría determinar si existirá una repercusión positiva o negativa tanto en hombres y mujeres, esa repercusión se obtendrá de manera subjetiva ya que se hace de manera anticipada a lo que en realidad sucede.

LISTA DE VERIFICACIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO			
N ^a	Respecto a la evaluación final	SI	NO
1	¿El proyecto beneficia a hombres y mujeres?	X	
2	¿El proyecto ha contribuido a modificar los roles tradicionales de género, basado en una relación de subordinación entre hombres y mujeres?	X	
3	¿Hombres y mujeres pueden acceder a los recursos que el proyecto ha generado?	X	
4	¿Se analizaron los efectos/ resultados del proyecto en términos de las diferencias en las necesidades y prioridad de los usuarios sin importar el sexo?	X	
Total		4	

La herramienta cuenta con 23 afirmaciones divididas por cada fase del proyecto que se realizó, con los resultados obtenidos se puede saber si el enfoque del proyecto con respecto al género es correcto o se realizó de una manera errónea.

Fase	Nº de Afirmaciones positivas	Calificación en porcentaje (%)
Diagnóstico y diseño	10	43.47
Ejecución o implantación	7	30.43
Evaluación de impacto	4	17.39
Total		91.29

Tabla 80: Calificación final de Evaluación con enfoque de Género.

5.6.5.- CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

Al realizar la evaluación del proyecto desde la perspectiva de igualdad de género, se puede concluir que este contempló el enfoque del género de manera satisfactoria; ya que en ningún momento al elaborar el diagnóstico, se coartó la igualdad de las personas debido al género y al abordar los problemas se hizo de manera integral, considerando que la solución sea para todos los usuarios tanto internos como externo a la IMBSS.

CONCLUSIONES

La implementación del Modelo de Gestión por Procesos para las Iglesias Cristianas de El Salvador (contraparte Iglesia Ministerios Betania San Salvador), permitió establecer un inventario de procesos y procedimientos y clasificarlos según el aporte o valor que genera a la cadena mediante el mapa de procesos. Así también permitió identificar y diagnosticar diferentes problemáticas y diseñar soluciones basadas en procesos, tal como manual re organización y procedimientos.

Así también la gestión de procesos permitirá un monitoreo constante sobre las actividades de la Iglesia, por lo cual se procedió al diseño de una Sistema de Indicadores, mediante el cual se le dará seguimiento a los indicadores de gestión claves de la iglesia, y para garantizar que el funcionamiento o los procesos de la iglesia estén funcionando correctamente se procedió a evaluar los procesos de la Iglesia desde la perspectiva del cliente, por lo que se diseñaron Mecanismos para la Evaluación del Cliente Interno y Externo, cuyo análisis será analizado por el Comité de Calidad propuesto.

El Manual de Concientización y las correspondientes capacitaciones al personal, permitirá incrementar la satisfacción de los usuarios directos de la iglesia obteniendo una mejor experiencia en los servicios, en el cual el personal participará de manera activa y consiente para un mejor y eficaz servicio.

Como parte fundamental de un modelo basado en la Gestión por Procesos, se estableció un sistema de indicadores que proveerá información de calidad a la Dirección y a los diferentes procesos, permitirá mayor eficiencia en la asignación de recursos, evaluar el desempeño de procesos y apoyar en la toma de decisiones.

Para poder implementar el proyecto es necesario realizar una inversión de \$12167.00 de los cuales \$ 1350.00 será para la inversión tangible y el resto se invertirá para la implementación del proyecto y las capacitaciones.

Las evaluaciones económicas permitieron verificar que el proyecto conviene llevarse a cabo desde el punto de vista económico, considerando el Valor Actual Neto del proyecto con un valor de \$ 95491.90, la relación beneficio-costo un valor de 4.72.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a las Iglesias Cristianas de El Salvador (Iglesia Ministerios Betania San Salvador) la implementación del Modelo de Gestión por procesos sobre todo por los beneficios que traería a los usuarios de los servicios, contribuyendo al aumento progresivo de las atenciones y al nivel de satisfacción de los usuarios a través del cumplimiento de sus requisitos, estableciéndose la IMBSS como el referente a nivel Nacional que brinda servicios para beneficio espiritual y calidez a personas que lo necesitan.

Se recomienda a la IMBSS, publicar en la entrada principal de la iglesia la misión y la visión institucional para que los colaboradores tengan presente los ideales que rigen a la institución, esto para mejorar el desempeño de cada uno de ellos en sus puestos de trabajo.

Se recomienda a la IMBSS evaluar futuros eventos en la administración de la institución (Análisis de sensibilidad) tales como el comportamiento que tendría la Iglesia si esta cambiase de administración o se procedería a cobrar por los servicios brindados.

Se recomienda la revisión anual de todos los procesos del modelo por parte del Comité de Calidad siguiendo una mecánica de mejora continua. Así como una técnica para estar a la vanguardia de las prácticas realizadas en la actualidad, buscando la innovación en los procesos.

Se recomienda utilizar constantemente los mecanismos de evaluación de perspectiva de los empleados para dar seguimiento al correcto funcionamiento de los manuales y del modelo en general.

Para establecer la aplicación de los manuales de procedimientos se recomienda realizar jornadas de capacitación en las que se sensibilice a los involucrados sobre la importancia del modelo de gestión por procesos y los cambios que se generan con la implantación, además se debe explicar el buen uso de los manuales principalmente el de procedimientos ya que es el que tiene relación directa con el área operativa.

Se recomienda a la Institución que en un futuro aspire a la certificación ISO 9000, ya que esta le permitirá ser una institución más íntegra a la vista de entidades donantes sin fines de lucro, y podrán obtener mayores donaciones con facilidad para la mejora y

modernización de la institución, con tal fin se sugiere acudir a La Asociación Española de Normalización y Certificación (Aenor) quienes estiman un costo preliminar para los estudios previos a la certificación de \$25,000.

GLOSARIO TECNICO

GLOSARIO DE TERMINOS RELOGIOSOS

Ministerios: La palabra "ministerio" viene del Latín *ministerium*, que significa "servicio".

Ministro del Señor: una persona que se le ha confiado un ministerio.

Misionero: es aquella persona cuyo objetivo principal es el anuncio del evangelio mediante obras y palabras entre aquellos que no creen.

Colportores: representa a todos aquellos hombres que dedicaron su vida a la difusión y venta de la Biblia.

Sociedades Bíblicas: es una organización internacional, no lucrativa y no denominacional dedicada a la divulgación de la Biblia

Agencias misioneras: Organizaciones que se dedican a ayudar a otros países en la predicación de la Palabra de Dios.

Evangelización: Enseñanza y propagación de la doctrina cristiana en aquellos lugares en que las personas la desconocen o no la practican.

Evangelio: Son las Buenas Nuevas de Salvación para la humanidad.

Evangélico: Persona que profesa la Fe en el evangelio de Jesucristo.

Apóstol: son los hombres escogidos por Jesús para que estuvieran con él y para enviarlos a predicar (cf. Mc 3 13). El término apóstol ha devenido, por extensión, una expresión utilizada para identificar al propagador de una doctrina o creencia en la Fe de Jesucristo.

Tratados de evangelismo: Literatura Cristiana que lleva impreso un mensaje del Evangelio de Jesucristo.

Cultos: es una forma de mostrar devoción, respeto o veneración hacia alguien o hacia algo que se considera divino.

La Obra del Señor: Se llama así a la iglesia como trabajo de llevar la Palabra de Dios a la gente.

Lugar o centros de predicación: lugar donde se abre una obra de Dios o se comienza a congrega personas para escuchar la Palabra de Dios.

Institutos Breves: Son clases bíblicas para personas que quieren ser predicadores, donde se enseña las bases bíblicas

Denominaciones Cristianas: es una organización religiosa que funciona con un nombre, una estructura o una doctrina en común.

Unción: Acción de ungir o untar aceite, también es la acción que el Espíritu Santo es derramado en la vida de las personas.

Pentecostal: corresponde al conjunto de iglesias y organizaciones cristianas protestantes que recalcan la doctrina del bautismo en el Espíritu Santo

Sectas: es el conjunto de seguidores de una doctrina religiosa o ideológica concreta, no enfocados en Jesucristo.

Tiempos apostólicos: tiempo donde se vive lo mismo que vivieron los apóstoles de Jesucristo, un mover.

Episcopal: relacionado con los obispos o con el conjunto de ellos una orden episcopal

Obispo: Es un sacerdote que recibe el sacramento del orden sacerdotal en su máximo grado, que es el episcopado

Metodista: es una combinación singular del cristianismo del Nuevo Testamento, la Reforma Protestante y la influencia de Juan Wesley.

Ancianos: designa a una persona de cierto nivel oficial o cargo entre sus Hermanos de la congregación, como cabeza de familia, casa o tribu.

Diacono: La definición de una Diacono = servidor, ayudante, = es alguien con una madurez espiritual mayor que la de los congregados iniciados. 1 Timoteo 3:8 Los Diáconos, así mismo deben ser honestos, sin dobles de corazón, no dados a mucho vino, no codiciosos de ganancias deshonestas., 1 Timoteo 3:12 Los Diáconos sean maridos de una sola mujer, y que gobiernen bien sus hijos, y sus casa.

Ofrendas: Cosa que se ofrece como muestra de reconocimiento y veneración

Diezmos: la decima parte que se ofrece a Dios de todos los ingresos de las personas.

Células: Grupos pequeños integrados, por personas que se reúnen mínimo una vez por semana, con el animo de desarrollar un crecimiento integral centrado en la palabra de Dios.

Timoteo: Un Discípulo de alguien que enseña la Palabra de Dios.

GLOSARIO DE TERMINOS TECNICOS

ALTA DIRECCIÓN: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización. Presidencia y Gerencias de la IMBSS.

CALIDAD: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos del cliente.

CATÁLOGO DE PROCESOS: El catálogo de procedimientos y servicios es un instrumento de referencia que recopila, describe, clasifica, y categoriza todos los procesos y procedimientos existentes en una organización.

CLIENTE EXTERNO: usuarios que utilizan los servicios que brinda la IMBSS.

CLIENTE INTERNO: Colaboradores de la institución, son las personas que reciben los productos internamente.

CLIENTE: organización o persona que recibe un producto.

DEMORA: Retraso que significa consumo de tiempo sin generar cambios en el proceso (tiempo improductivo).

FLUJO DE PROCESO: El flujo de proceso describe cómo las cosas se mueven a través del proceso que se está desarrollando a menudo es representado por diagramas de proceso o diagramas de flujo (hacer un seguimiento del camino a través del desarrollo del proceso, es como trazar un camino. **GESTIÓN POR PROCESOS:** Forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

GESTIÓN: Ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

IDEF: (del inglés Integration DEFinition): es una familia de lenguajes de modelado en el campo de la Ingeniería de sistemas y la Ingeniería de software. Cubren una amplia gama de usos, desde el modelado funcional, simulación, análisis orientado a objetos hasta el diseño y adquisición de conocimientos.

INDICADOR: Instrumento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número. Suele ser empleado para comparar desempeños entre otros usos.

IMBSS: Iglesia Ministerios Betania San Salvador, se encarga de proveer servicios para el bienestar espiritual predicación y divulgación de la palabra de Dios.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o en toda la organización, además incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

MISIÓN: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

MODELADO DE PROCESOS Y FUNCIONES: debe ser entendido por dos cuestiones importantes: el modelado y los procesos. Frecuentemente los sistemas (conjuntos de

procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: es el recurso para conseguir lo que una institución quiere, respondiendo 4 preguntas: ¿dónde se estaba ayer? ¿Dónde se está hoy? ¿Dónde se quiere estar mañana? y ¿cómo se hará para conseguirlo?

PROCEDIMIENTO: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

PROCESO: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida

PROCESOS MISIONALES: Los procesos misionales o básicos hacen realidad la misión organizacional. A través de ellos es posible satisfacer las necesidades de la comunidad, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.

PRODUCTO: Resultado de un proceso.

SUBPROCESO: es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande.

TÉCNICA: Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de las ciencias, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

VISIÓN: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

FUENTES DE INFORMACION.

Libros.

- KRICK, Edward. "Ingeniería de Métodos". Editorial Limusa S.A. de C.V. México. Año 2004. ISBN 968-18-0585-2
- KRICK, Edward. "Introducción a la Ingeniería y al Diseño en la Ingeniería". México. Editorial Limusa. Año 1992.
- GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. "Calidad total y Productividad". Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. México. Año 2010. ISBN 978-607-15-0315-2.
- "El proceso Administrativo en la Iglesia." Inés F. Figueroa
- "Administración, Principios Generales para Líderes Cristianos." Aldo Broda
- "Administración Eclesiástica." Facultad de Altos Estudios Teológicos Profesionales.
- "Principios de administración para gobernar eficazmente la vida de la iglesia." T. Ray Rachels

Paginas web visited.

- <http://www.tabernaculo.net/>
- <http://www.ceadelsalvador.com/index.html>
- http://www.uclm.es/area/ing_rural/asignaturaproyectos
- <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial>
- <http://www.monografias.com>
- <http://es.wikipedia.org>
- <https://elsalvador.com>
- <http://lumcalycultura.blogspot.com/2013/04/sistemas-administrativos-de-calidad.html>

TESIS.

- **"MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA EL CENTRO DE REHABILITACION INTEGRAL DE OCCIDENTE (CRIO)"** PRESENTADO POR: Salvador Ernesto Cubias Villatoro, Edwin Ernesto López Siliezar, Blanca Fátima Orantes Moreno
- **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA, CRINA"** PRESENTADO POR: Carlos Josué Gámez Ulloa, Josué Daniel Madril Reyes, María De Los Ángeles Menjivar Escobar.
- **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO AL SERVICIO DE ATENCIÓN AL ADULTO MAYOR EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL"** PRESENTADO POR: Helen Karina Aguilar Hernández, Herbert Omar Cortez Castillo, Ana Ruth Orellana Henríquez, Catalina María Pacas Santamaría.
- **"MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE ORIENTE"**. PRESENTADO POR: José Alberto Jiménez Navarro, Julio Alberto Rodríguez Rodríguez, Joel Cristóbal Romero Velasco.

- **“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO AL CENTRO DE REHABILITACIÓN DE CIEGOS EUGENIA DE DUEÑAS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL.”** PRESENTADO POR: Adriana Verónica Ascencio Polanco, Juan José Barahona Medrano, Kriscia Yasmín Parada
- **MODELO DE GESTION POR PROCESOS PARA UNA COOPERATIVA FINANCIERA DE EL SALVADOR.** PRESENTADO POR: Cruz Mejía José Leonardo, López Castro Oscar Alexander, Menjívar Avilés Josué Alexander.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS.

ANEXO 1 CONFIANZA DE LA IGLESIA EVANGÉLICA EN EL PAÍS.

ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

ANEXO 3: GERENCIA DE MINISTERIOS ECLESIASTICOS

ANEXO 4: DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

ANEXO 5: DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA MINISTERIAL

ANEXO 6: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MISIÓN CRISTIANA NUEVO PACTO

ANEXO 7: LA DESCRIPCIONES DE PUESTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MISIÓN CRISTIANA NUEVO PACTO

ANEXO 8: ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA IGLESIA LOCAL DE LA IGLESIA NUEVO PACTO.

VER ANEXO 9: ELABORACIÓN DE ENCUESTA PARA USUARIOS DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS

VER ANEXO 10. RESULTADOS DE ENCUESTAS

ANEXO 11: CUESTIONARIO SERVQUAL PARA EMPLEADOS

ANEXO 12: CONSTANCIA DE MEMBRESÍA

ANEXO 13: FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS

ANEXO 14: REPORTE DE HORAS EXTRAS-.

ANEXO 15: APROBACIÓN DE REPARACIÓN DE VEHÍCULO

ANEXO 16: COMPROBANTE DE CAJA CHICA

ANEXO 17: RECIBO DE INGRESO

ANEXO 18: AUTORIZACIÓN DE RECEPCIÓN DE DONACIÓN

ANEXO 19: CARTA DE AGRADECIMIENTO DE DONACIÓN

ANEXO 20: REQUISICIÓN DE MATERIAL Y/O EQUIPO

ANEXO 21: SOLICITUD DE SOPORTE TECNICO

ANEXO 22: LAS 4 LEYES ESPIRITUALES

ANEXO 23: CARNE DE MIEMBRO.

ANEXO 24: SOLICITUD DE RETIRO O TRASLADO

ANEXO 25 FORMATO DE CARTA DE RETIRO O TRASLADO

ANEXO 26 REGLAMENTO INTERNO

ANEXO 27: SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN A MINISTERIOS DE LA IGLESIA.

ANEXO 28: DIPLOMA DE GRADUACIÓN

ANEXO 29: BOLETÍN INFORMATIVO

ANEXO 30: SOBRES PARA DIEZMOS

ANEXO31: FORMULARIO DE DIEZMOS Y OFRENDAS

ANEXO 32: SIGNIFICADO DEL BAUTISMO.

ANEXO 33: MANUAL DEL MINISTRO CRISTIANO.

ANEXO 34: DIPLOMA DE BAUTISMO

ANEXO 35: CHARLA SOBRE LOS HIJOS

ANEXO 36: CERTIFICADO DE PRESENTACIÓN DE NIÑOS

ANEXO 37 CURSO MATRIMONIAL

ANEXO 38: INFORME DE VISITAS PARA LA SEMANA.

ANEXO 39: SOLICITUD DE SERVICIOS MATRIMONIALES.

ANEXO 40: MATERIAL DE IGLEKIDS

ANEXO 41: CURSO DE INDUCCIÓN DE ALABANZA

ANEXO 42: REPORTES DE CÉLULAS

ANEXO 43: SOBRE DE OFRENDAS DE CÉLULAS

ANEXO 44: CURSO DE INDUCCIÓN DE DIÁCONOS

ANEXO 45: PROCEDIMIENTO PARA QUE UNA IGLESIA TRÁMITE SU PERSONERÍA JURÍDICA.

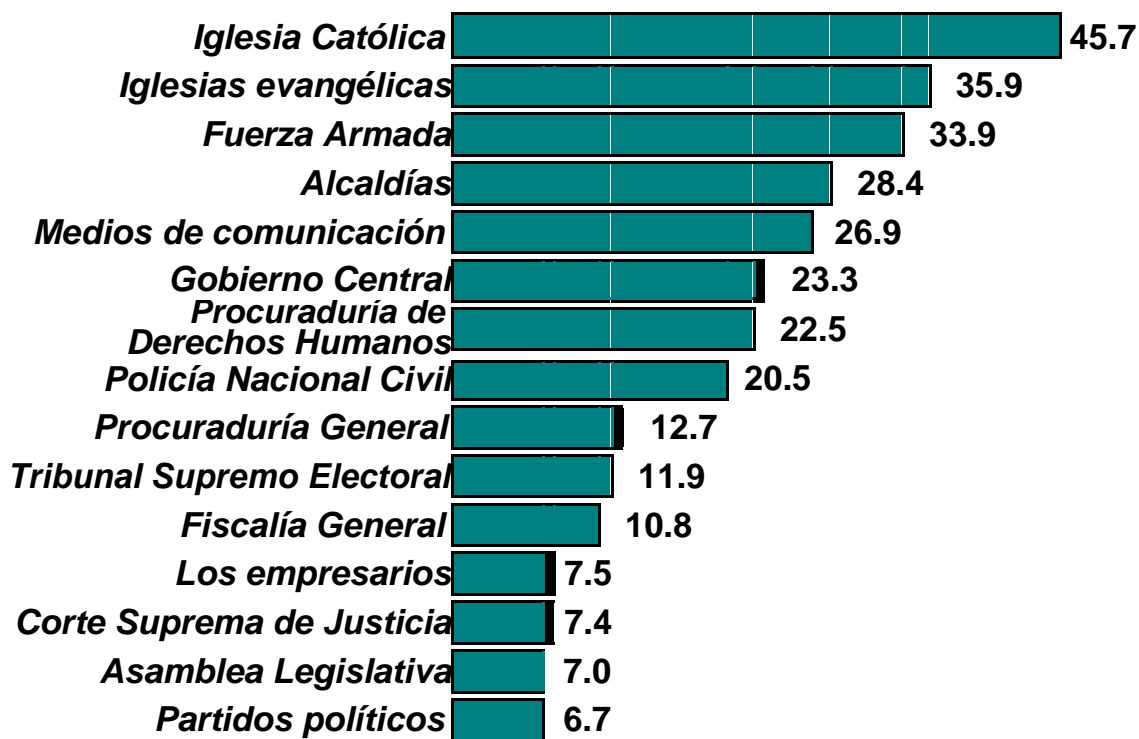
ANEXO 46: RESULTADOS DE ENCUESTA.

Anexo1.- Clasificación de las Iglesias Cristianas de El Salvador según su número de miembros.

Debido a que no se tiene un registro con respecto a la clasificación de las iglesias cristianas con respecto a su número de miembros, se ha hecho una clasificación de la información de los estatutos de cada iglesia y como ellos consideran a una iglesia pequeña, mediana, grande y mega iglesia.

TAMAÑO	NUMERO DE MIEMBROS
PEQUEÑA	20 – 100
MEDIANA	101 – 1000
GRANDE	1001 – 2500
MEGA IGLESIA	Mas de 2500

Anexo 2.- Porcentaje de personas con mucha confianza en instituciones y actores nacionales en 2012



Estadísticas de Informe de Opinión pública 2012.

Distribución de la población encuestada según religión y sexo (En porcentajes)

		SEXO			Total	
RELIGIÓN		Masculino	Femenino	N	%	
%		44.6	55.4		100.0	
N		565	702	1268		
Religión	Ninguna / Agnóstico o ateo	17.9	9.5	168	13.3	
	Católico	47.8	52.1	636	50.2	
	Evangélico	32.0	34.8	425	33.5	
	Testigos de Jehová	1.4	1.9	21	1.7	
	Otras	.9	1.7	17	1.3	

Si usted es de alguna religión, ¿podría decirme cuál es su religión? (según variables en porcentajes)

RESPUESTA						
		Ninguna / Agnóstico o			Testigos de	
VARIABLES		ateo	Católico	Evangélico	Jehová	Otras
%		13.3	50.2	33.5	1.7	1.3
N		168	636	425	21	17
Zona	Occidental	15.8	40.4	42.3	1.5	.0
	Central	12.7	50.3	34.0	1.5	1.5
	Metropolitana	13.6	44.3	38.0	2.2	1.9
	Paracentral	4.4	75.6	17.8	1.1	1.1
	Oriental	16.7	51.0	28.8	1.6	1.9
Estrato	Alto	11.1	66.7	22.2	.0	.0
	Medio alto	14.3	71.4	14.3	.0	.0
	Medio bajo	8.6	55.2	31.0	2.6	2.6
	Obrero	13.8	44.8	37.8	2.0	1.5
	Marginal	10.5	26.3	63.2	.0	.0
	Rural	13.9	57.7	26.3	1.2	.9
Sexo	Masculino	17.9	47.8	32.0	1.4	.9
	Femenino	9.5	52.1	34.8	1.9	1.7
Edad	De 18 a 25 años	20.7	47.4	29.8	.9	1.2
	De 26 a 40 años	13.9	48.9	34.1	1.4	1.7
	De 41 a 55 años	7.0	51.9	38.1	2.6	.4
	56 años y más	9.2	54.2	32.7	2.0	2.0
Nivel de estudios	Ninguno	11.1	49.5	35.4	1.0	3.0
	Primaria	12.9	53.9	30.5	2.2	.5
	Plan básico	16.7	41.0	39.3	1.7	1.3
	Bachillerato	12.8	48.4	36.8	.6	1.4
	Técnico o universitario	11.6	57.5	26.1	2.9	1.9

¿A qué denominación pertenece? según variables [Sólo para los que su religión es evangélica]

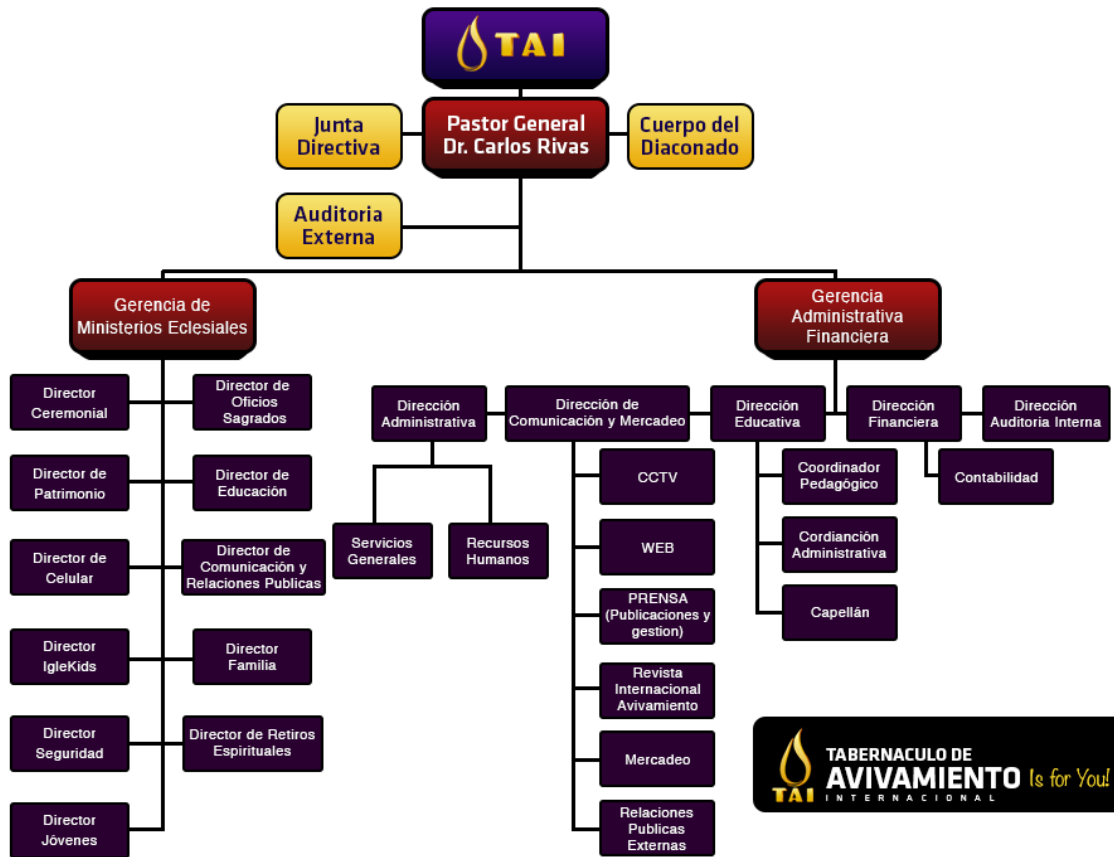
(En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA		
		Pentecostal	Bautista	Otras tradiciones Evangélicas
%		67.8	21.2	11.1
N		288	90	47
Zona	Occidental	66.1	18.3	15.7
	Central	71.6	16.4	11.9
	Metropolitana	61.3	29.2	9.5
	Paracentral	53.1	34.4	12.5
	Oriental	85.1	9.5	5.4
Estrato	Alto	50.0	50.0	.0
	Medio alto	66.7	33.3	.0
	Medio bajo	66.7	27.8	5.6
	Obrero	65.4	25.2	9.3
	Marginal	66.7	20.8	12.5
	Rural	73.7	9.6	16.7
Sexo	Masculino	74.0	16.0	9.9
	Femenino	63.1	25.0	11.9
Edad	De 18 a 25 años	63.3	29.6	7.1
	De 26 a 40 años	68.3	21.1	10.6
	De 41 a 55 años	69.9	17.5	12.6
	56 años y más	69.5	15.9	14.6
Nivel de estudios	Ninguno	65.7	20.0	14.3
	Primaria	74.3	12.4	13.3
	Plan básico	72.3	17.0	10.6
	Bachillerato	63.6	30.2	6.2
	Técnico o universitario	57.4	25.9	16.7

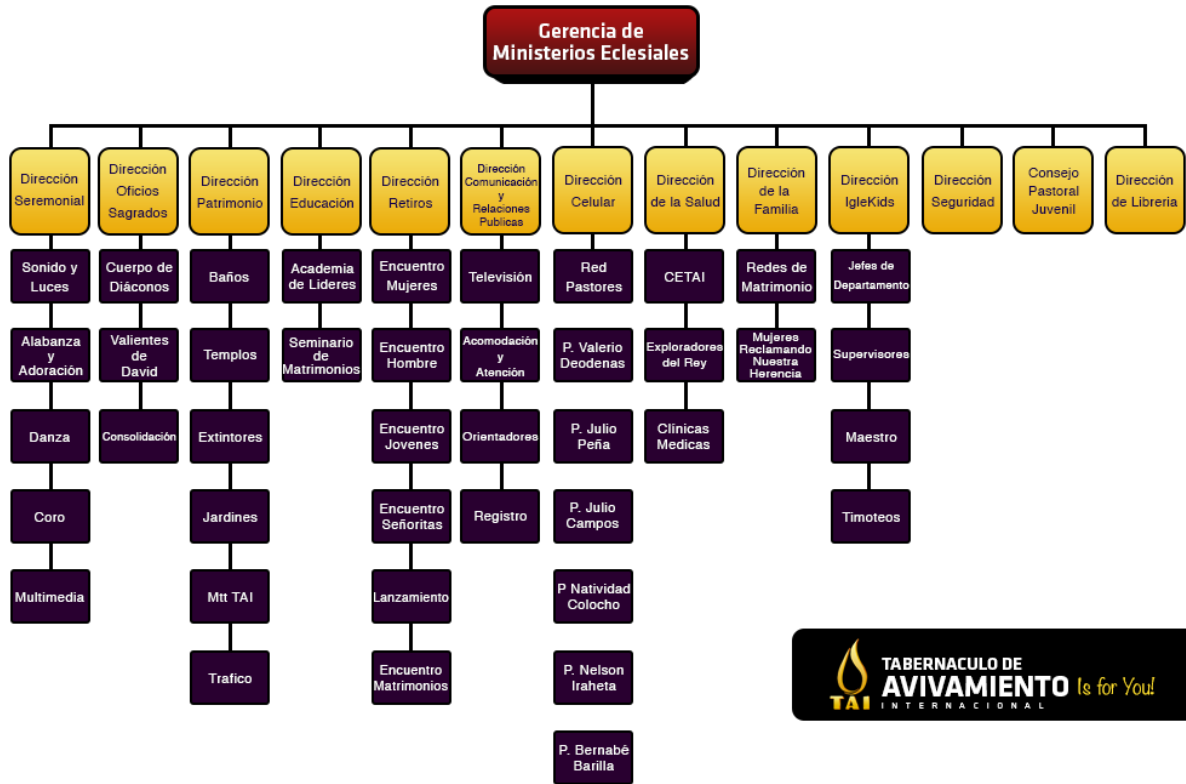
Podría decirme, ¿cuánta confianza tuvo durante el año 2012 en las Iglesias Evangélicas? según variables (En porcentajes)

VARIABLES		RESPUESTA			
		Ninguna	Poca	Alguna	Mucha
%		24.2	27.7	12.3	35.9
N		304	348	154	451
Zona	Occidental	15.9	31.1	7.8	45.2
	Central	28.2	23.6	13.3	34.9
	Metropolitana	26.6	24.1	14.8	34.5
	Paracentral	33.1	32.0	12.9	21.9
	Oriental	20.2	29.2	12.1	38.5
Estrato	Alto	44.4	22.2	11.1	22.2
	Medio alto	38.1	28.6	14.3	19.0
	Medio bajo	29.3	25.9	17.2	27.6
	Obrero	21.5	26.9	13.1	38.5
	Marginal	10.5	26.3	5.3	57.9
Sexo	Rural	26.9	29.5	10.2	33.4
	Masculino	21.3	30.1	12.7	35.8
	Femenino	26.5	25.8	11.9	35.9
Edad	De 18 a 25 años	22.9	30.0	12.8	34.3
	De 26 a 40 años	18.9	30.0	13.2	37.9
	De 41 a 55 años	25.4	26.5	11.9	36.2
	56 años y más	33.5	22.0	10.2	34.3
Nivel de estudios	Ninguno	26.8	20.6	14.4	38.1
	Primaria	28.3	29.6	7.3	34.8
	Plan básico	21.4	26.9	12.6	39.1
	Bachillerato	19.8	30.9	11.7	37.5
	Técnico o universitario	26.3	22.9	20.5	30.2
Religión	Ninguna / Agnóstico o ateo	29.3	32.3	11.4	26.9
	Católico	36.6	34.3	13.3	15.8
	Evangélico	2.6	15.8	10.6	71.1
	Testigos de Jehová	61.9	23.8	4.8	9.5
	Otras	5.9	41.2	35.3	17.6

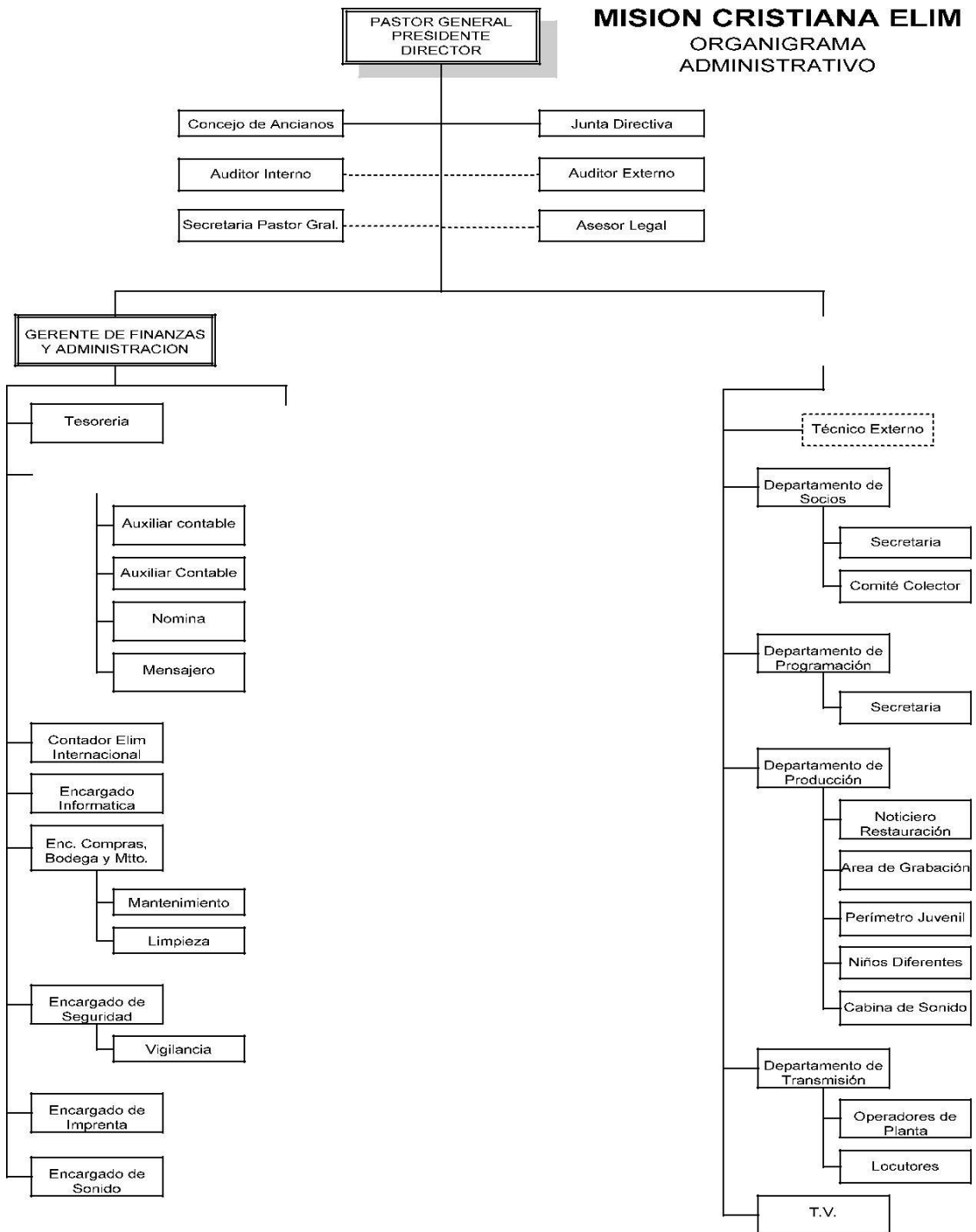
Anexo 3. Organigrama de iglesia TAI



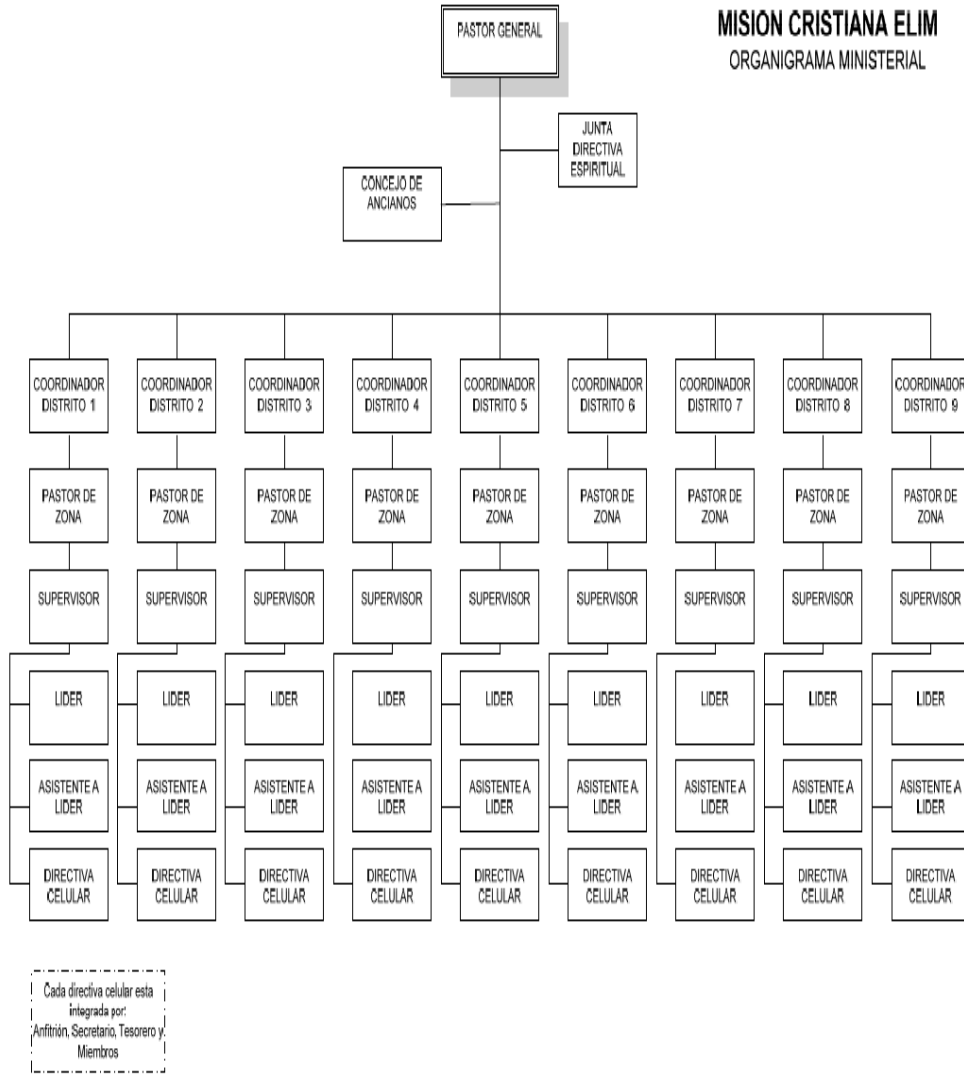
Anexo 4. Organigrama Eclesial de iglesia TAI.



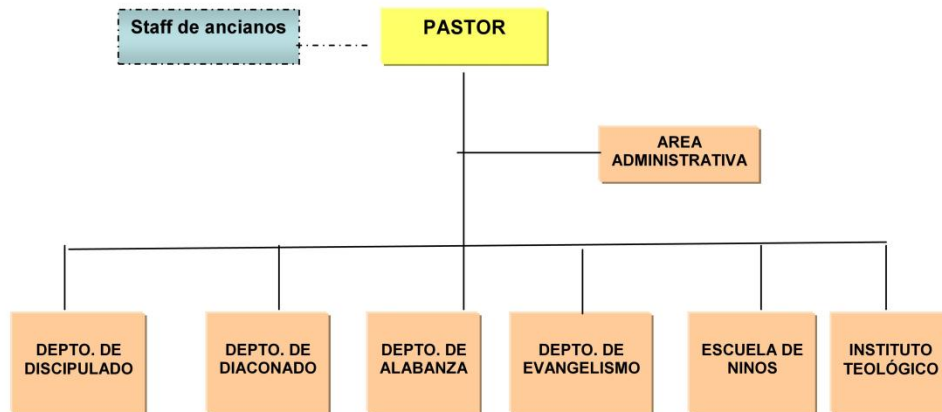
ANEXO 5. Organigrama Estructura Administrativa de Misión Cristiana Elim.



ANEXO 6. Organigrama Estructura Ministerial de Misión Cristiana Elim.



Anexo 7.- ESTRUCTURA BASICA DE UNA IGLESIA LOCAL MCNP



ANEXO 10 Y 11.- INSTRUMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACION

DISEÑO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS O MIEMBROS DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS

Buen día.

Soy estudiantes de la Universidad de El Salvador de la especialidad de Ingeniería Industrial, estoy realizando mi trabajo de graduación el cual se titula: “Modelo de Gestión por Procesos para contribuir al desarrollo y mejora del desempeño de las Iglesias Cristianas de El Salvador”; para la realización de este trabajo se debe de realizar una encuesta donde podamos tener su percepción sobre cómo se brinda el servicio a los miembros.

Indicación: Evalué el servicio de 1 a 5, indicando el grado de acuerdo o desacuerdo a las afirmaciones que se le hacen, donde 5 es totalmente de acuerdo, 4 parcialmente de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 parcialmente en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo.

1.- Considera de apariencia moderna los equipos/herramientas (computador, impresor, etc.) que usa la persona o empleado que lo atiende.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

2.- Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc.) que le proporcionan los Empleados son visualmente atractivos y claros.

Totalmente de	Parcialmente	Indiferente	Parcialmente	Totalmente en
---------------	--------------	-------------	--------------	---------------

acuerdo	de acuerdo		en desacuerdo	desacuerdo

3.- Los empleados tienen buena apariencia personal.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4.- Las instalaciones físicas son atractivas, modernas, limpias, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

5.- Cuando la Iglesia le promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

6.- Cuando un miembro tiene un problema la Iglesia muestra un sincero interés en solucionarlo.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

7.- La Iglesia realiza bien el servicio siempre.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

8.- Los horarios de servicios se adaptan a sus necesidades.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

9.- La Iglesia le provee los documentos sin que tengan errores cuando se solicitan.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Tuvo información del tiempo necesario para concluir el servicio que se le brinda?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

11.- ¿Considera rápido (adecuado) el tiempo en el que se le brindan los servicios?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

12.- ¿Considera que los empleados están siempre dispuestos a ayudar a los miembros en sus necesidades?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

13.- ¿Si necesitó resolver dudas posteriormente a la prestación del servicio, obtuvo respuesta rápida y adecuada?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

14.- ¿El comportamiento del personal que le atiende le inspira y transmite confianza?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

15.- ¿Tiene completa confianza en las transacciones que realiza?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

16.- ¿Al momento de requerir los servicios, los empleados encargados en atenderle son amables?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

17.- ¿El empleado que le atiende muestra el dominio y conocimiento del servicio que le brinda?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

18.- ¿El personal está siempre atento a sus deseos y necesidades?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

19.- ¿Los empleados prestan una atención muy personal con los miembros?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

20.- ¿Siente que la Iglesia se preocupa en primer lugar por sus intereses y deseos?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

21.- ¿Si ha solicitado algún documento relacionado a los servicios que presta la Iglesia, lo ha recibido de manera oportuna?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

22.- ¿Qué es lo que no le ha gustado del servicio que brinda la Iglesia?

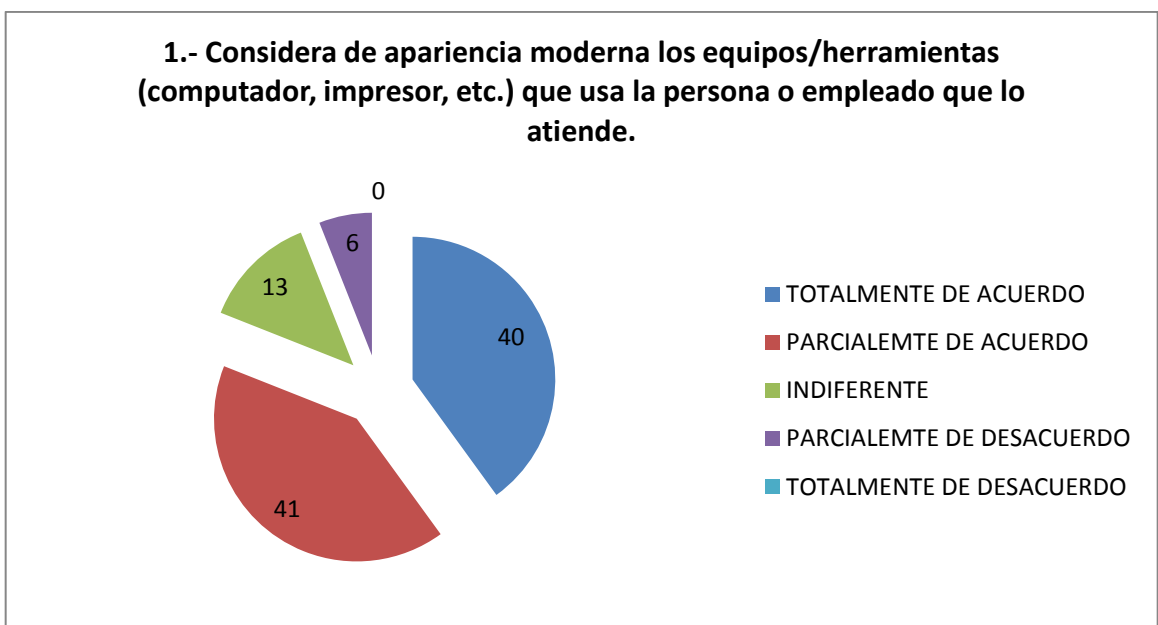
- Tiempo del servicio ■
- Atención del personal ■
- Horarios ■
- Otros ■
- Especifique:

23.- ¿Según su opinión que aspectos se debe mejorar para brindarle un mejor servicio en la Iglesia?

- Tiempo del servicio ■
- Atención más amable por parte del personal ■
- Horarios ■
- Otros ■
- Explique: _____

**TABULACION DE DATOS - CUESTIONARIO DE SATISFACCION DE SERVICIOS
SERVQUAL**

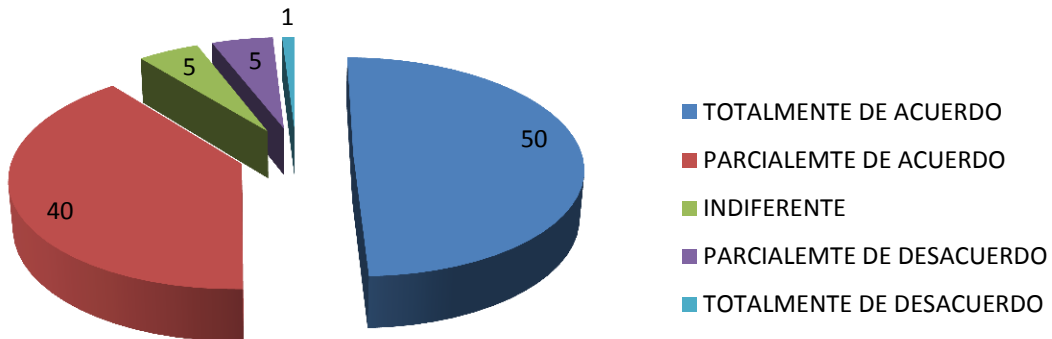
1.- Considera de apariencia moderna los equipos/herramientas (computador, impresor, etc.) que usa la persona o empleado que lo atiende.			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	40	84
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	41	86
50	INDIFERENTE	13	27
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	6	13
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0



2.- Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc.) que le proporcionan los Empleados son visualmente atractivos y claros.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	50	105
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	40	84
50	INDIFERENTE	5	11
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	11
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	1	2

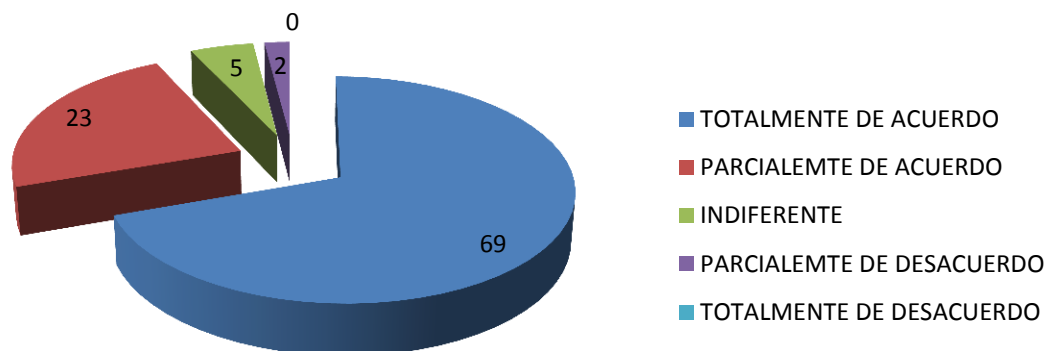
2.- Los elementos materiales (folletos, escritos, respuesta, etc.) que le proporcionan los Empleados son visualmente atractivos y claros.



3.- Los empleados tienen buena apariencia personal.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	69	145
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	23	48
50	INDIFERENTE	5	11
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	2	4
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0

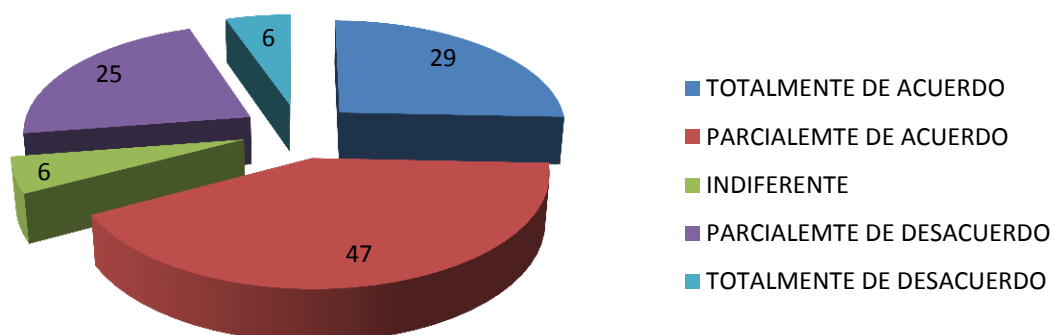
3.- Los empleados tienen buena apariencia personal.



4.- Las instalaciones físicas son atractivas, modernas, limpias, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	29	61
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	47	99
50	INDIFERENTE	6	13
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	25	11
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	6	13

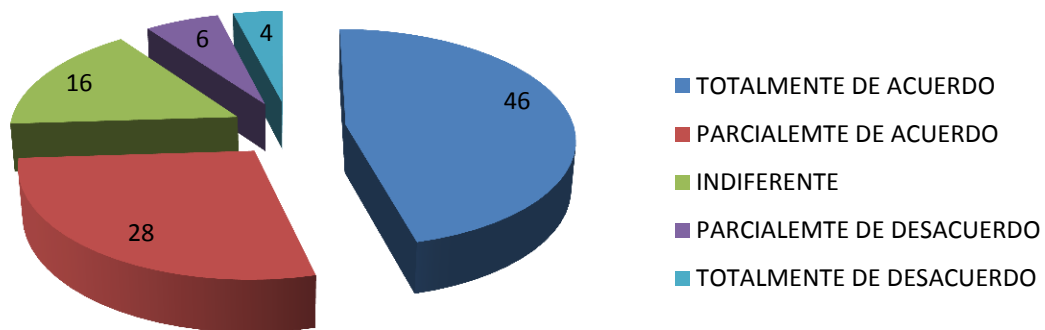
4.- Las instalaciones físicas son atractivas, modernas, limpias, organizadas y aptas para ofrecer un buen servicio.



5.- Cuando la Iglesia le promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	46	97
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	28	59
50	INDIFERENTE	16	34
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	6	13
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	4	8

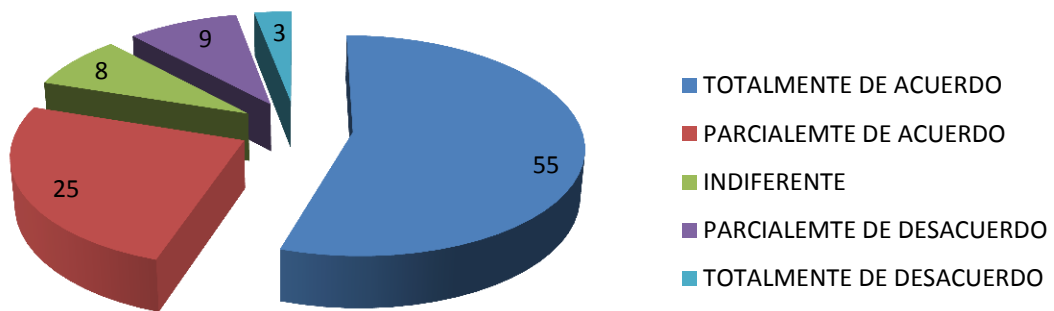
5.- Cuando la Iglesia le promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.



6.- Cuando un miembro tiene un problema la Iglesia muestra un sincero interés en solucionarlo.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	55	116
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	25	53
50	INDIFERENTE	8	17
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	9	19
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	3	6

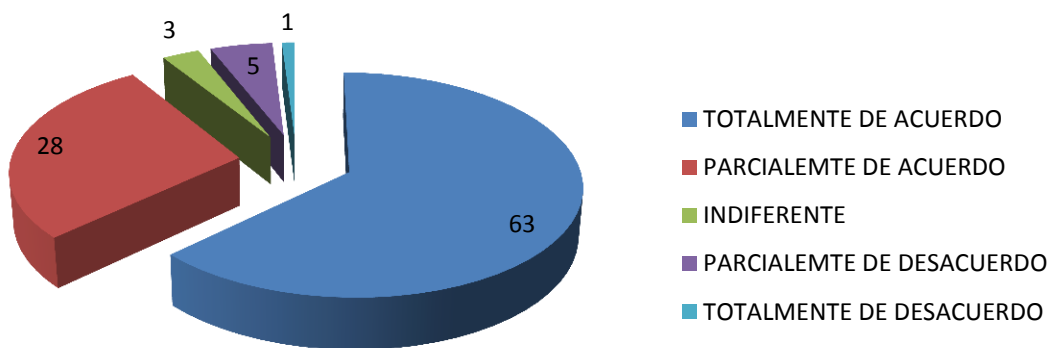
6.- Cuando un miembro tiene un problema la Iglesia muestra un sincero interés en solucionarlo.



7.- La Iglesia realiza bien el servicio siempre.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	63	132
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	28	59
50	INDIFERENTE	3	6
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	11
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	1	2

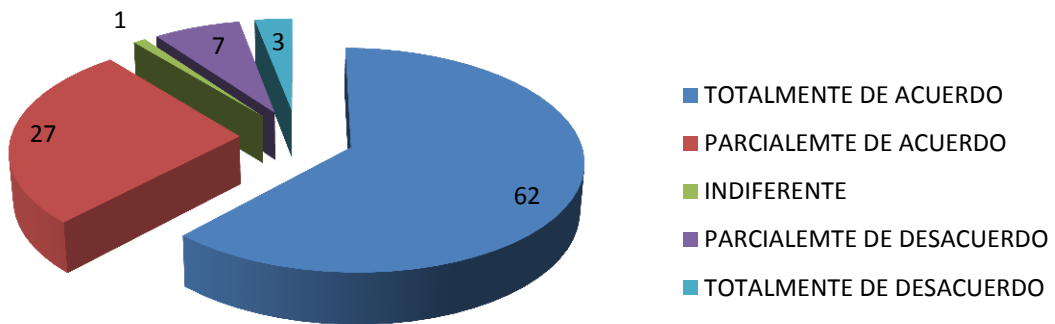
7.- La Iglesia realiza bien el servicio siempre.



8.- Los horarios de servicios se adaptan a sus necesidades.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	62	130
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	27	57
50	INDIFERENTE	1	2
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	7	15
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	3	6

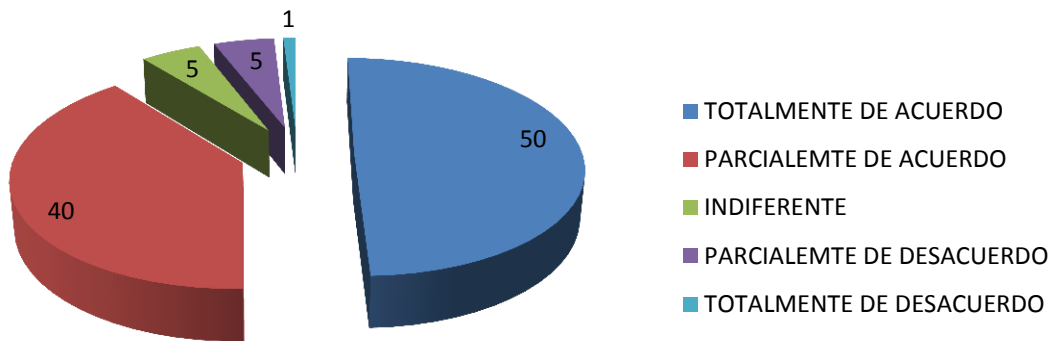
8.- Los horarios de servicios se adaptan a sus necesidades.



9.- La Iglesia le provee los documentos sin que tengan errores cuando se solicitan.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	50	105
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	40	84
50	INDIFERENTE	5	11
25	PARCIALEMTE EN DESACUERDO	5	11
0	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2

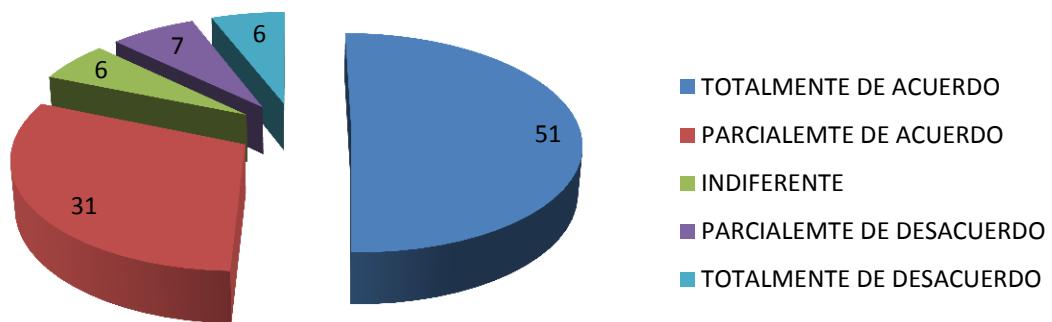
9.- La Iglesia le provee los documentos sin que tengan errores cuando se solicitan.



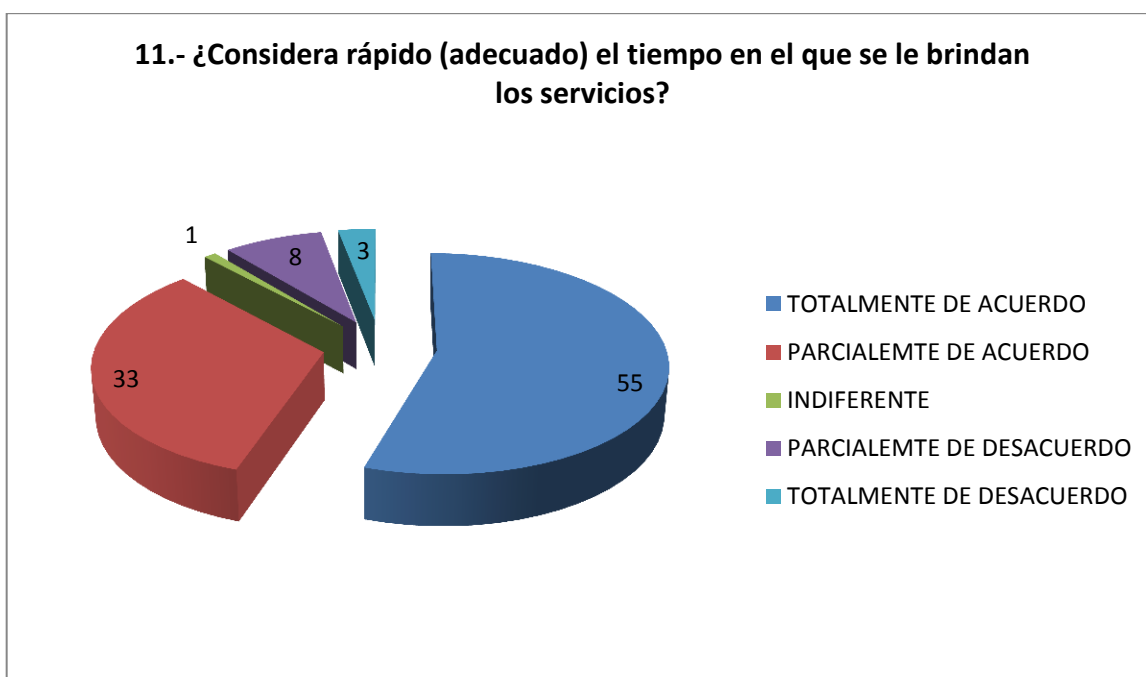
10.- ¿Tuvo información del tiempo necesario para concluir el servicio que se le brinda?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	51	107
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	31	65
50	INDIFERENTE	6	13
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	7	23
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	6	13

10.- ¿Tuvo información del tiempo necesario para concluir el servicio que se le brinda?



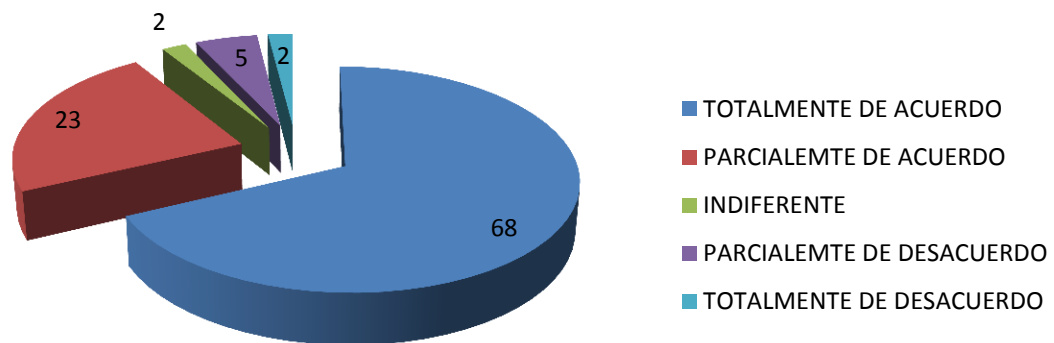
11.- ¿Considera rápido (adecuado) el tiempo en el que se le brindan los servicios?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	55	116
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	33	69
50	INDIFERENTE	1	2
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	8	17
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	3	6



12.- ¿Considera que los empleados están siempre dispuestos a ayudar a los miembros en sus necesidades?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	68	143
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	23	48
50	INDIFERENTE	2	4
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	11
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	2	4

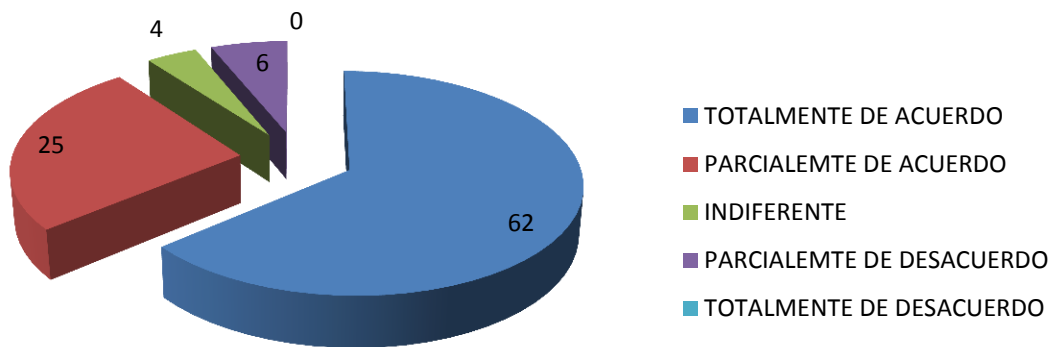
12.- ¿Considera que los empleados están siempre dispuestos a ayudar a los miembros en sus necesidades?



13.- ¿Si necesitó resolver dudas posteriormente a la prestación del servicio, obtuvo respuesta rápida y adecuada?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	62	130
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	25	53
50	INDIFERENTE	4	8
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	6	13
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	2

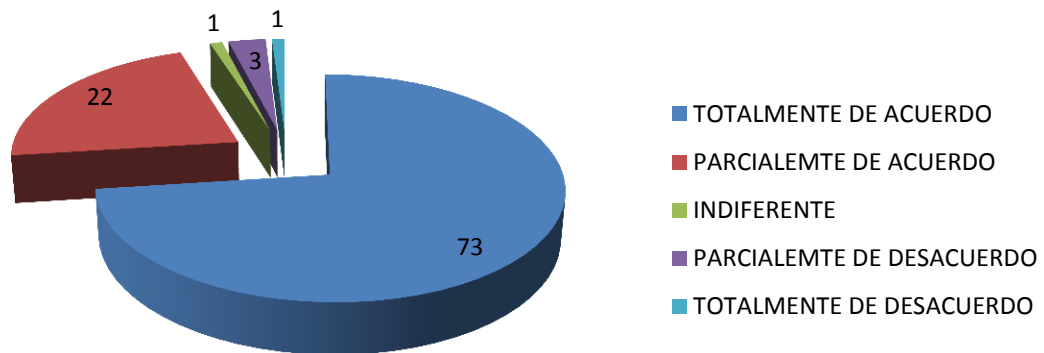
13.- ¿Si necesitó resolver dudas posteriormente a la prestación del servicio, obtuvo respuesta rápida y adecuada?



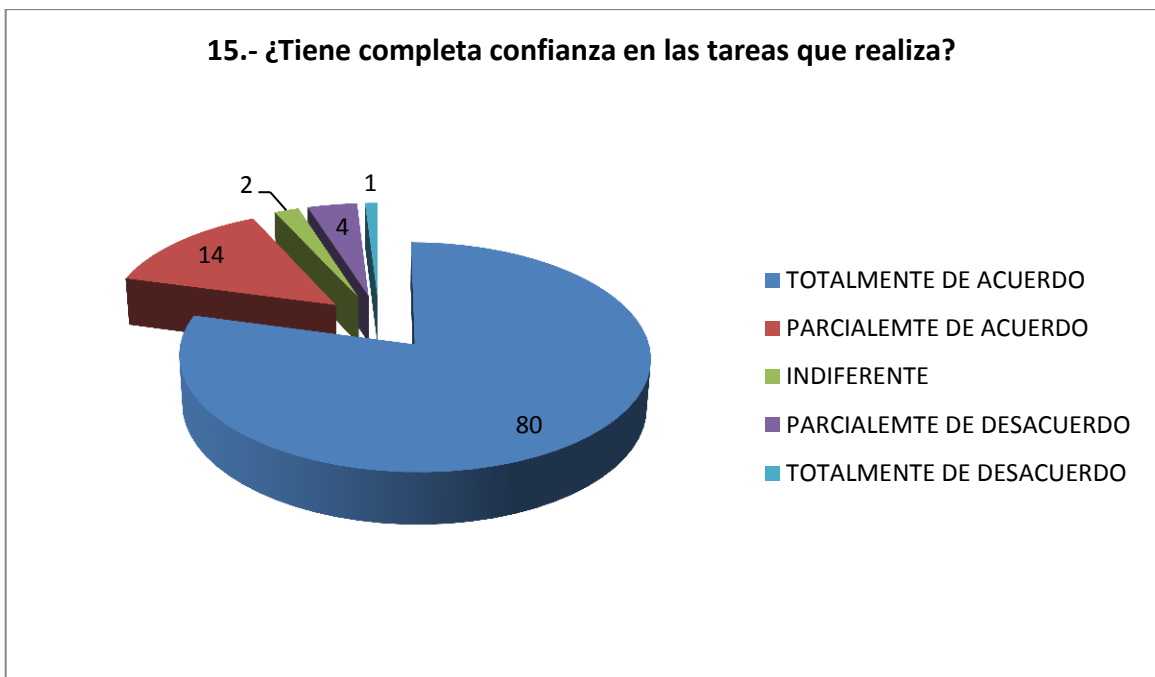
14.- ¿El comportamiento del personal que le atiende le inspira y transmite confianza?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	73	153
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	22	46
50	INDIFERENTE	1	2
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	3	6
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	1	2

14.- ¿El comportamiento del personal que le atiende le inspira y transmite confianza?



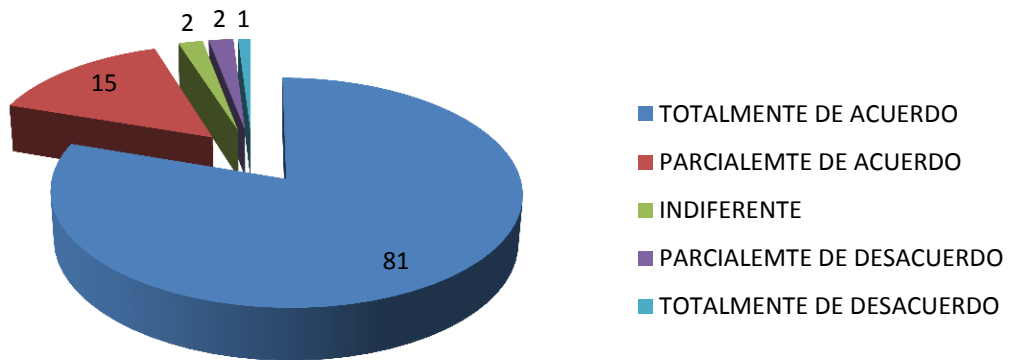
15.- ¿Tiene completa confianza en las tareas que realiza?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	80	168
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	14	29
50	INDIFERENTE	2	4
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	4	8
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	1	2



16.- ¿Al momento de requerir los servicios, los empleados encargados en atenderle son amables?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	81	170
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	15	32
50	INDIFERENTE	2	4
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	2	4
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	1	2

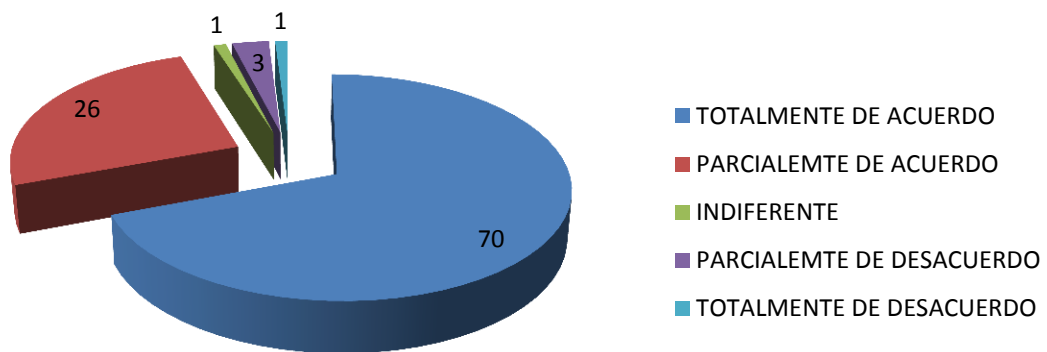
16.- ¿Al momento de requerir los servicios, los empleados encargados en atenderle son amables?



17.- ¿El empleado que le atiende muestra el dominio y conocimiento del servicio que le brinda?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	70	147
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	26	55
50	INDIFERENTE	1	2
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	3	6
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	1	2

17.- ¿El empleado que le atiende muestra el dominio y conocimiento del servicio que le brinda?



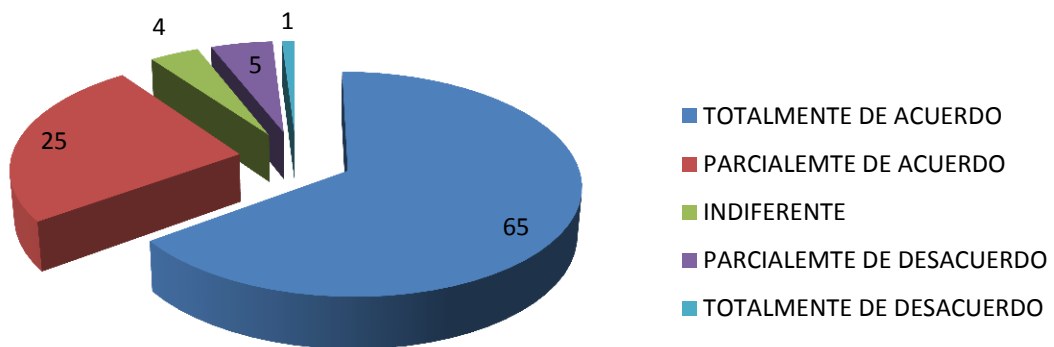
18.- ¿El personal está siempre atento a sus deseos y necesidades?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	57	120
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	31	65
50	INDIFERENTE	4	8
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	7	15
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	1	2



19.- ¿Los empleados prestan una atención muy personal con los miembros?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	65	137
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	25	53
50	INDIFERENTE	4	8
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	11
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	1	2

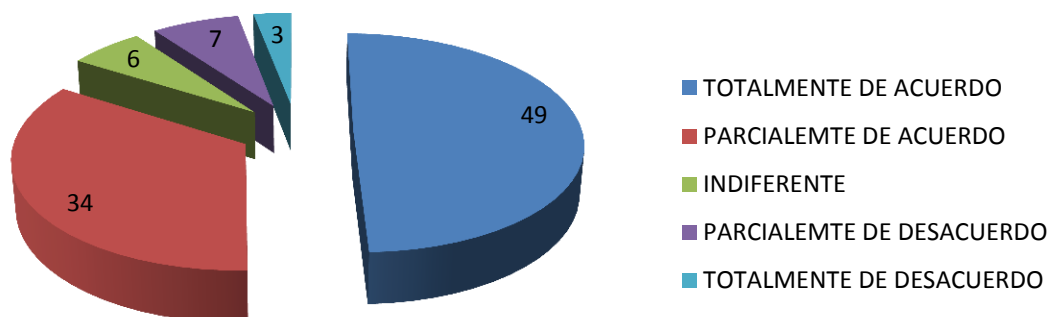
19.- ¿Los empleados prestan una atención muy personal con los miembros?



20.- ¿Siente que la Iglesia se preocupa en primer lugar por sus intereses y deseos?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	49	103
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	34	71
50	INDIFERENTE	6	13
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	7	15
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	3	6

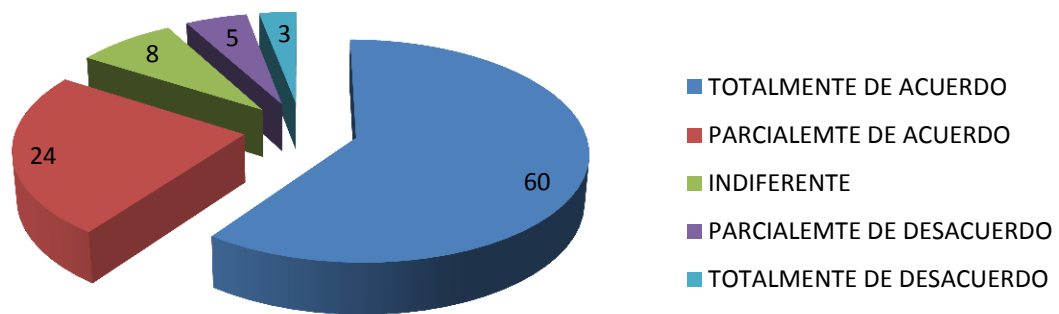
20.- ¿Siente que la Iglesia se preocupa en primer lugar por sus intereses y deseos?



21.- ¿Si ha solicitado algún documento relacionado a los servicios que presta la Iglesia, lo ha recibido de manera oportuna?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	60	126
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	24	50
50	INDIFERENTE	8	17
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	11
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	3	6

21.- ¿Si ha solicitado algún documento relacionado a los servicios que presta la Iglesia, lo ha recibido de manera oportuna?



DISEÑO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DE LA IGLESIA.

Encuesta de satisfacción interna de los servicios de las iglesias

Esta encuesta tiene como propósito evaluar la capacidad de la iglesia para conseguir la satisfacción de sus usuarios y que tan propicias son las condiciones internas para mejorar la calidad de los servicios que proporcionan.

Indicación: Evalué el servicio de 1 a 5, indicando el grado de acuerdo o desacuerdo a las afirmaciones que se le hacen, donde 5 es totalmente de acuerdo, 4 parcialmente de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 parcialmente en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo.

I ¿CONOCEN A LOS MIEMBROS DE LAS IGLESIAS?

1.- ¿Conocen la necesidad de sus miembros?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

2.- ¿Toman en cuenta las opiniones o quejas que los miembros les comunican?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

3.- ¿El jefe inmediato le pregunta a usted y a sus compañeros si el servicio es satisfactorio?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4.- ¿El jefe inmediato mantiene contacto periódico con los miembros?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

5.- ¿El jefe inmediato les pide sugerencias para servir mejor a los miembros?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

6.- ¿El jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal para tratar asuntos, problemas e inquietudes de los usuarios?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

II ¿EN SU DEPARTAMENTO ESTÁN COMPROMETIDOS CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?

7.- ¿Su departamento asigna los recursos necesarios para servir a los miembros?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

8.- ¿Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben algún tipo de incentivos (felicitaciones, regalos etc.)?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Están comprometidos con alcanzar la satisfacción del miembro?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Establecen objetivos específicos para servir al miembro?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

11.- ¿Utilizan equipos modernos (PC y otros equipos) para servir mejor a los miembros?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

12.- ¿mejoran periódicamente los procedimientos para servir mejor al miembro?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

13.- ¿La infraestructura del área en la que labora esta apta para brindar el servicio?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

14.- ¿Se toma en cuenta su opinión ante una decisión para mejorar el proceso de servicio?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

III ¿EL AMBIENTE EN EL ÁREA FAVORECE LA SATISFACCIÓN DEL MIEMBRO?

15.- ¿Lo primordial en su área es servir a los miembros?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

16.- ¿Colabora con Sus compañeros a que Realicen bien su trabajo?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

17.- ¿Coopera voluntariamente con actividades que no le corresponden pero que ayudan al miembro?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

18.- ¿Considera que es parte importante de su equipo de trabajo?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

19.- ¿Se siente cómodo en su trabajo?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

20.- ¿En su área el personal está calificado para realizar el trabajo?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

21.- ¿En su área le dan la información y equipos que necesita para realizar bien el trabajo?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

--	--	--	--	--

22.- ¿Está a su alcance el resolver la mayor parte de los problemas de los miembros?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

23.- ¿Le han capacitado lo suficiente para satisfacer a los miembros y a sus compañeros?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

25.- ¿Su jefe inmediato le da respuesta a sus necesidades laborales?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

26.- ¿Conoce bien los servicios que ofrece la iglesia?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo








27.- ¿Tiene autonomía para solucionar los problemas que se presentan en el área?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo







28.- ¿Existen excelentes relaciones interpersonales en su área?

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

¿En qué siente que se está fallando su área en los servicios que le prestan al miembro?

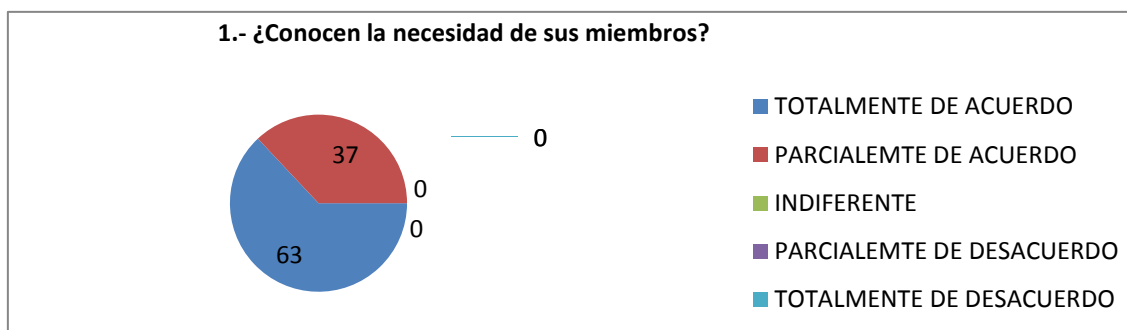
- Hacer esperar al miembro 
- Procesos confusos y programas desfasados 
- Mala comunicación 
- Horarios mal asignados 
- Instalaciones inadecuadas 
- Sobrecarga de trabajo 
- Otros 
- Explique: _____

¿Qué podría hacer usted para mejorar el servicio?

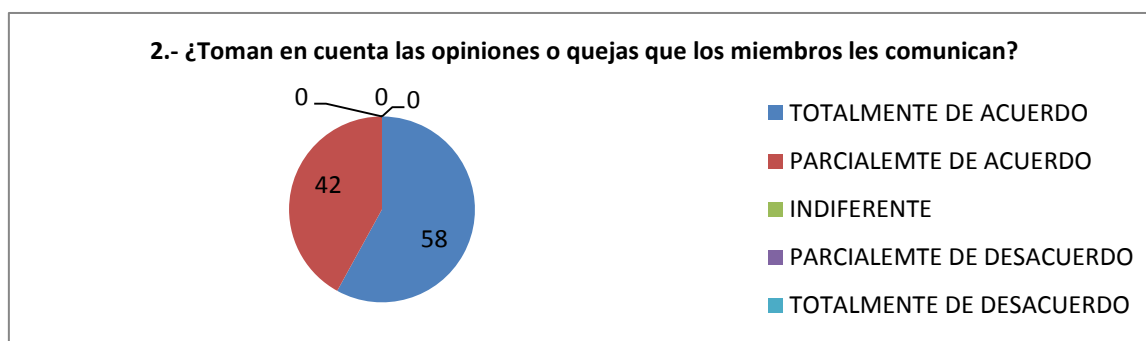
- Recibir charlas y seminarios 
- Mejorar los procesos y actualizar los programas 
- Mejorar la comunicación 
- Equipar lo cubículos (con material didáctico y equipo) 
- Ser más humano en el trato al usuario 
- Otros 
- Explique: _____

TABULACIÓN ENCUESTA SERVQUAL – ENCUESTA A CLIENTE INTERNO

1.- ¿Conocen la necesidad de sus miembros?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	63	12
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	37	7
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 90:8		BRECHA: 9.2	



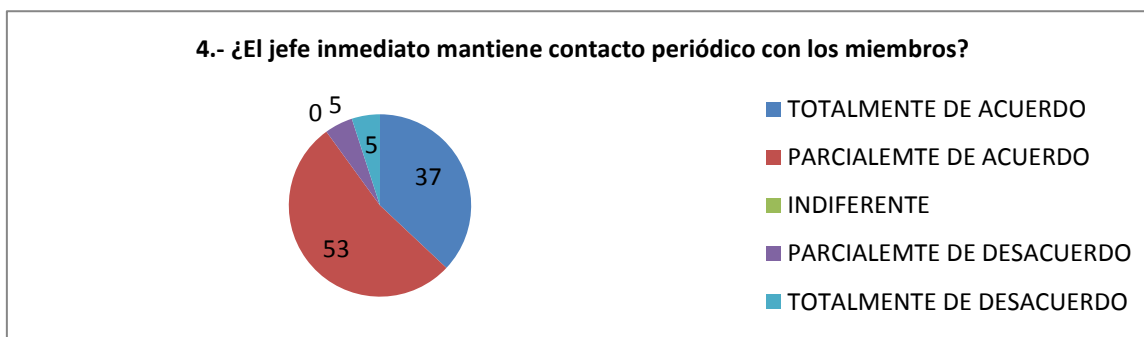
2.- ¿Toman en cuenta las opiniones o quejas que los miembros les comunican?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	58	11
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	42	8
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 89.5		BRECHA:10.5	



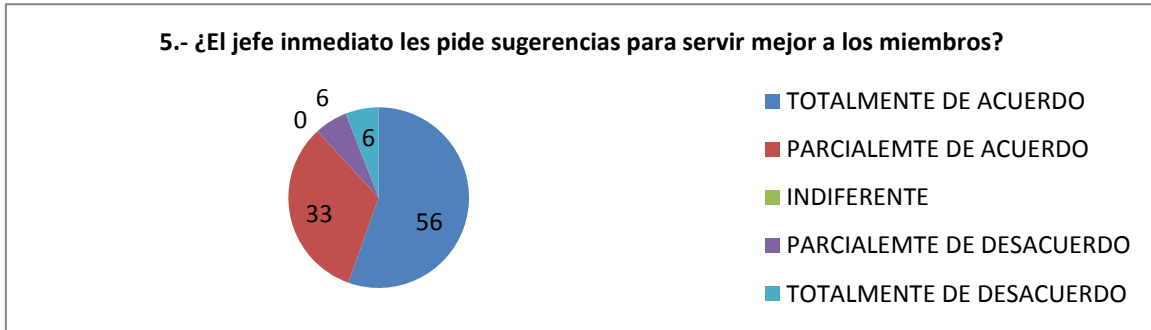
3.- ¿El jefe inmediato le pregunta a usted y a sus compañeros si el servicio es satisfactorio?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	32	6
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	47	9
50	INDIFERENTE	5	1
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	1
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	11	2
CALIFICACION: 71.1		BRECHA: 28.9	



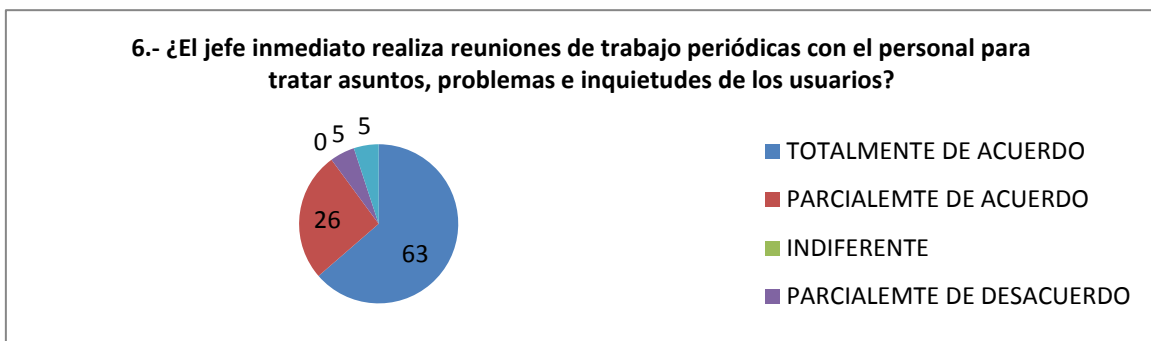
4.- ¿El jefe inmediato mantiene contacto periódico con los miembros?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	37	7
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	53	10
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	1
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	5	1
CALIFICACION: 77.6		BRECHA: 22.4	



5.- ¿El jefe inmediato les pide sugerencias para servir mejor a los miembros?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	56	10
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	33	6
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	6	1
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	6	1
CALIFICACION: 77.6		BRECHA: 22.4	

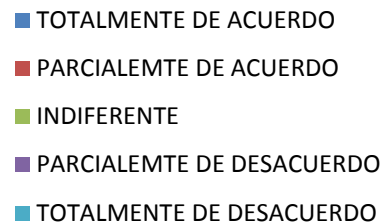
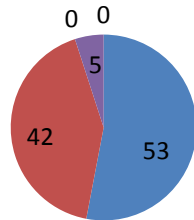


6.- ¿El jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal para tratar asuntos, problemas e inquietudes de los usuarios?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	63	12
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	26	5
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	1
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	5	1
CALIFICACION: 84.2		BRECHA: 15.8	



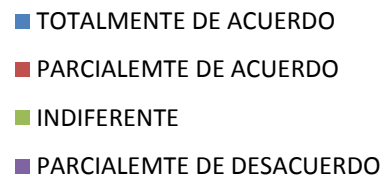
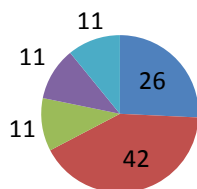
7.- ¿Su departamento asigna los recursos necesarios para servir a los miembros?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	53	10
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	42	8
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	1
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 85.5		BRECHA: 14.5	

7.- ¿Su departamento asigna los recursos necesarios para servir a los miembros?

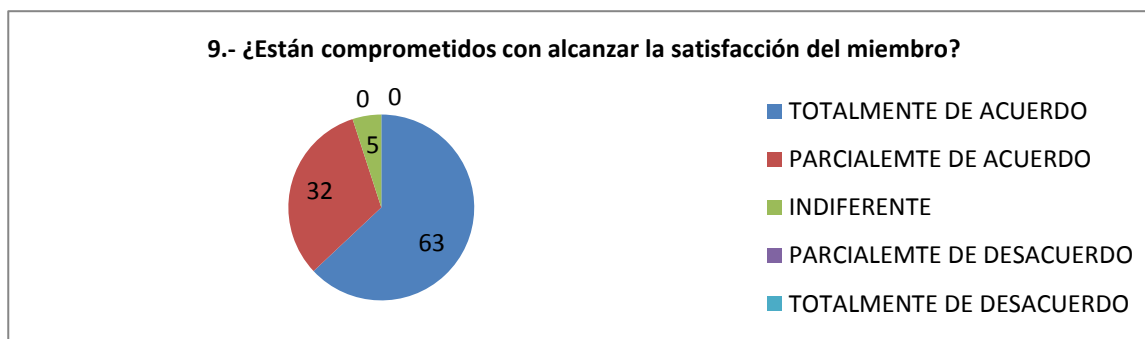


8.- ¿Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben algún tipo de incentivos (felicitaciones, regalos etc.)?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	26	5
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	42	8
50	INDIFERENTE	11	2
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	11	2
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	11	2
CALIFICACION: 65.8		BRECHA: 34.2	

8.- ¿Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben algún tipo de incentivos (felicitaciones, regalos etc.)?



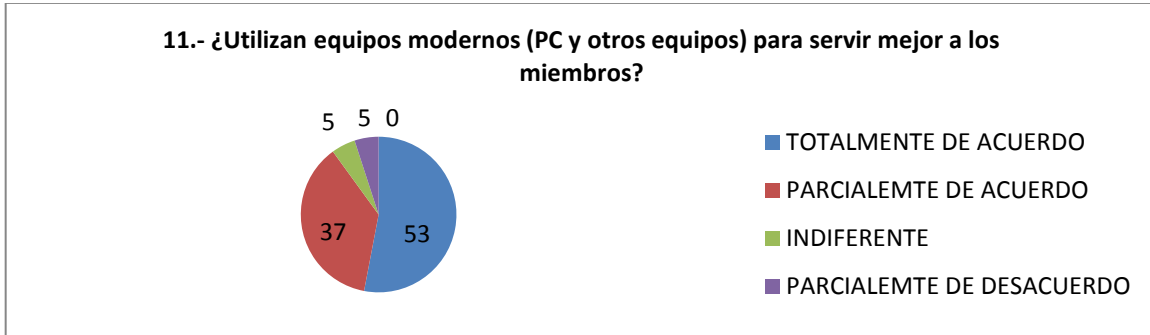
9.- ¿Están comprometidos con alcanzar la satisfacción del miembro?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	63	12
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	32	6
50	INDIFERENTE	5	1
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 89.5		BRECHA: 10.5	



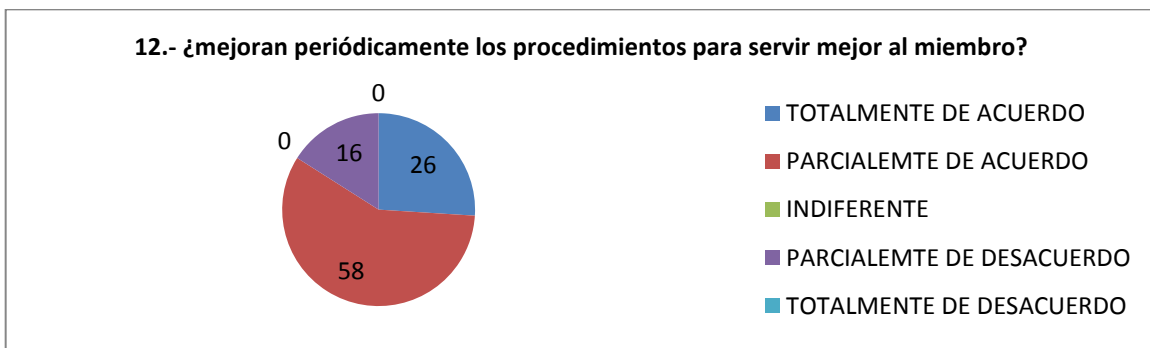
10.- ¿Establecen objetivos específicos para servir al miembro?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	42	8
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	47	9
50	INDIFERENTE	11	2
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 82,9		BRECHA: 17.10	



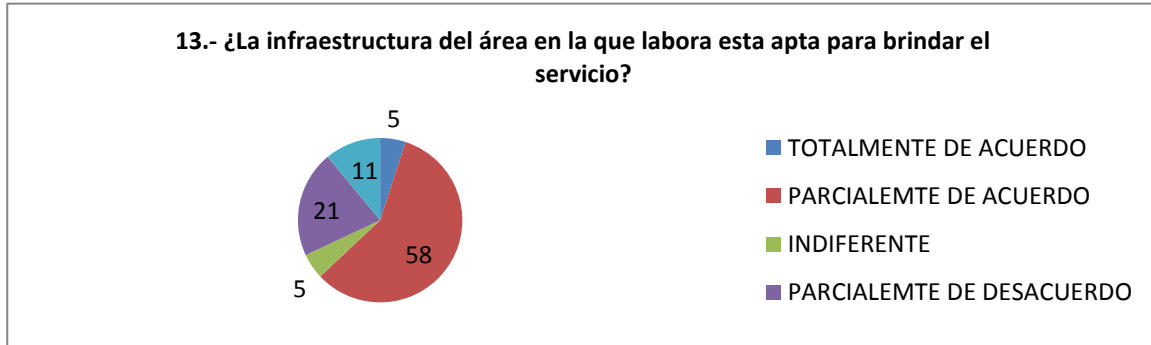
11.- ¿Utilizan equipos modernos (PC y otros equipos) para servir mejor a los miembros?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	53	10
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	37	7
50	INDIFERENTE	5	1
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	1
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 84.2		BRECHA: 15.8	



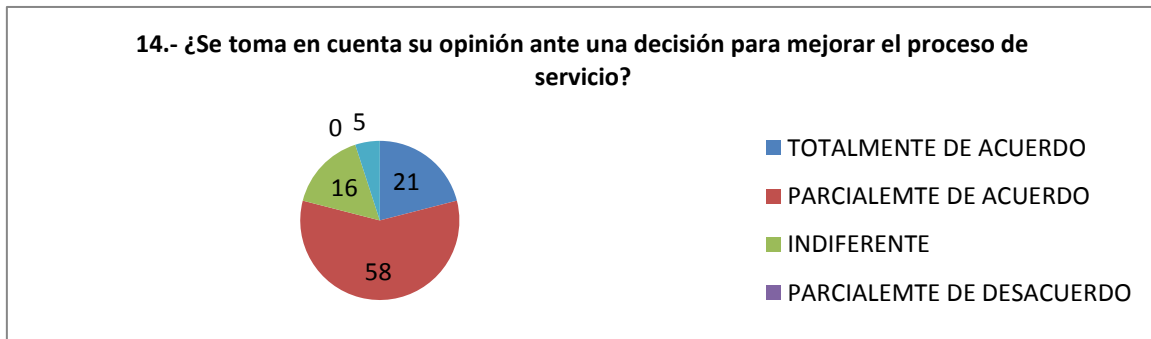
12.- ¿mejoran periódicamente los procedimientos para servir mejor al miembro?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	26	5
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	58	11
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	16	3
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 73.7		BRECHA: 26.3	



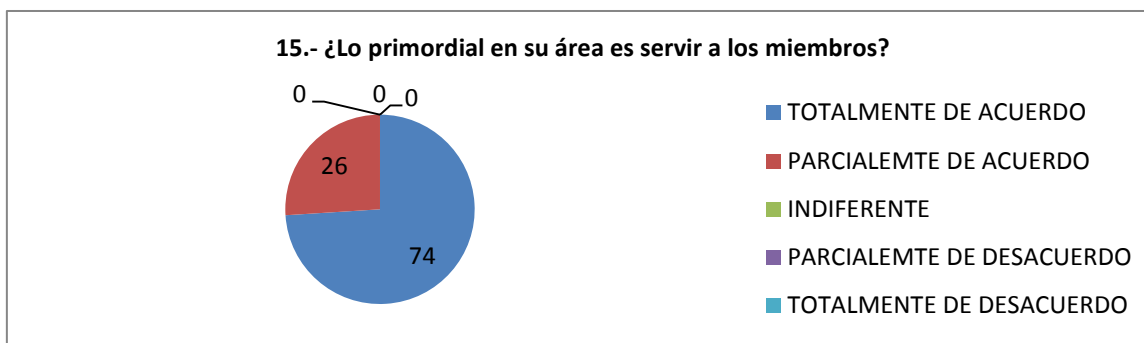
13.- ¿La infraestructura del área en la que labora esta apta para brindar el servicio?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	1
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	58	11
50	INDIFERENTE	5	1
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	21	4
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	11	2
CALIFICACION: 56.6		BRECHA: 43.4	



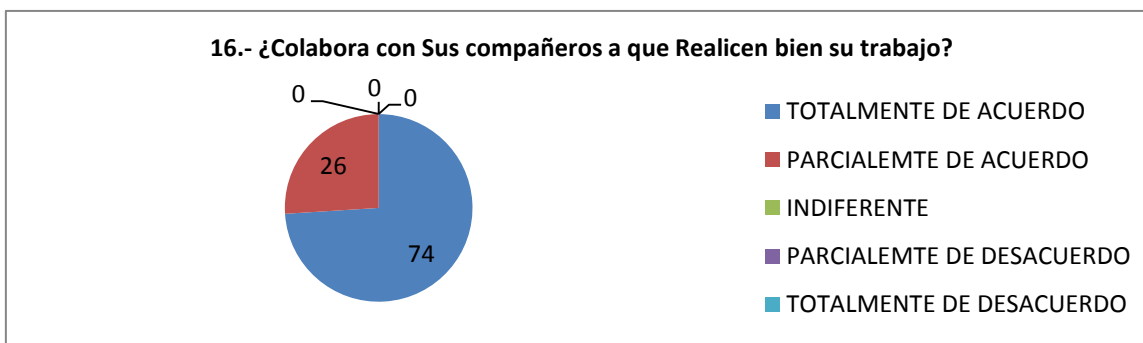
14.- ¿Se toma en cuenta su opinión ante una decisión para mejorar el proceso de servicio?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	4
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	58	11
50	INDIFERENTE	16	3
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	5	1
CALIFICACION: 72.4		BRECHA: 27.6	



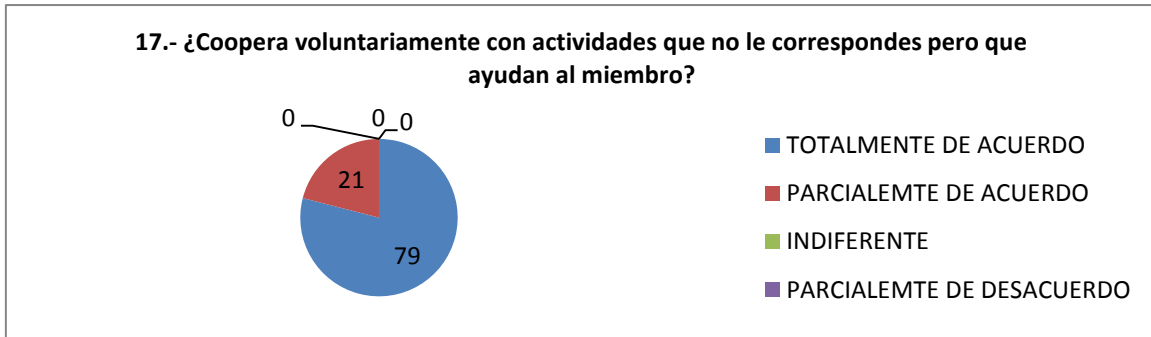
15.- ¿Lo primordial en su área es servir a los miembros?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	74	14
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	26	5
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 93.4		BRECHA: 6.6	



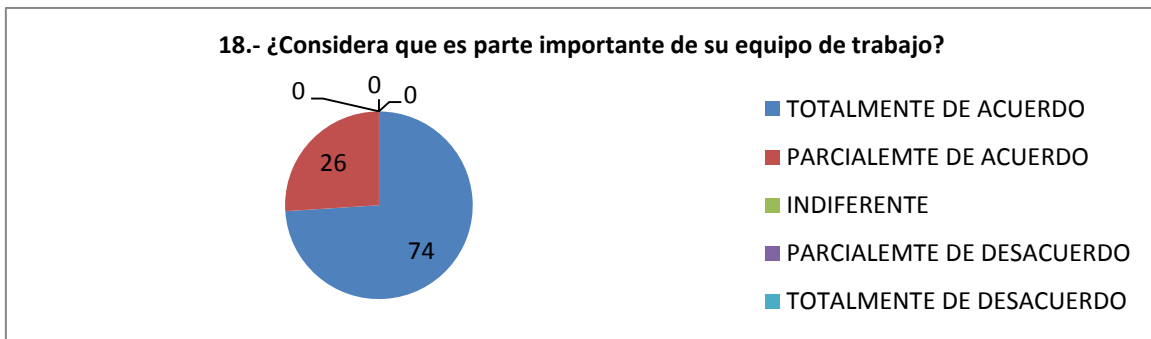
16.- ¿Colabora con Sus compañeros a que Realicen bien su trabajo?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	74	14
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	26	5
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 93.4		BRECHA: 6.6	



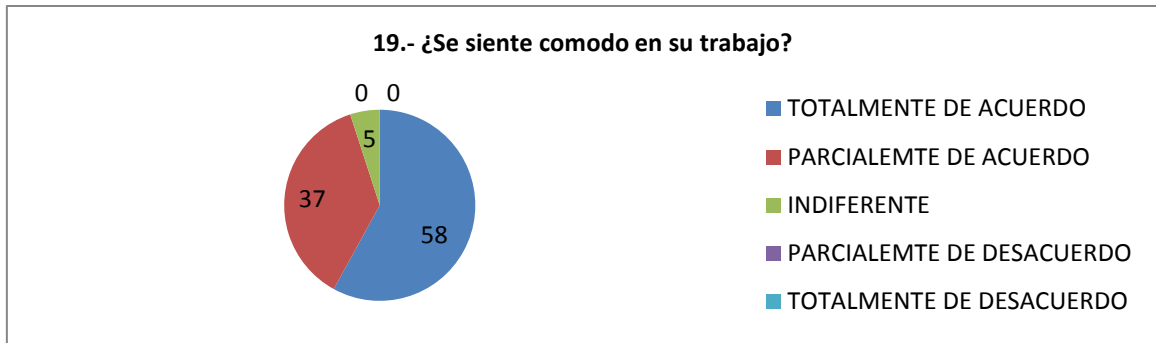
17.- ¿Coopera voluntariamente con actividades que no le corresponden pero que ayudan al miembro?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	79	15
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	21	4
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 94.7		BRECHA: 5.3	



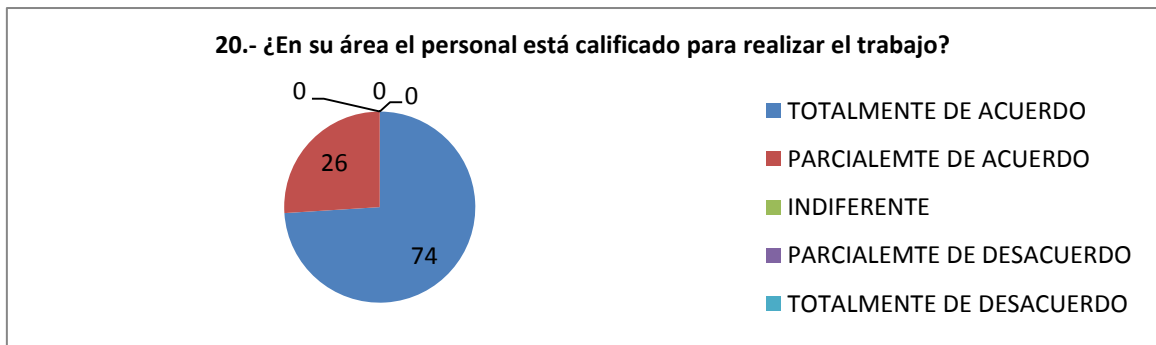
18.- ¿Considera que es parte importante de su equipo de trabajo?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	74	15
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	26	5
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 82,9		BRECHA: 17.10	



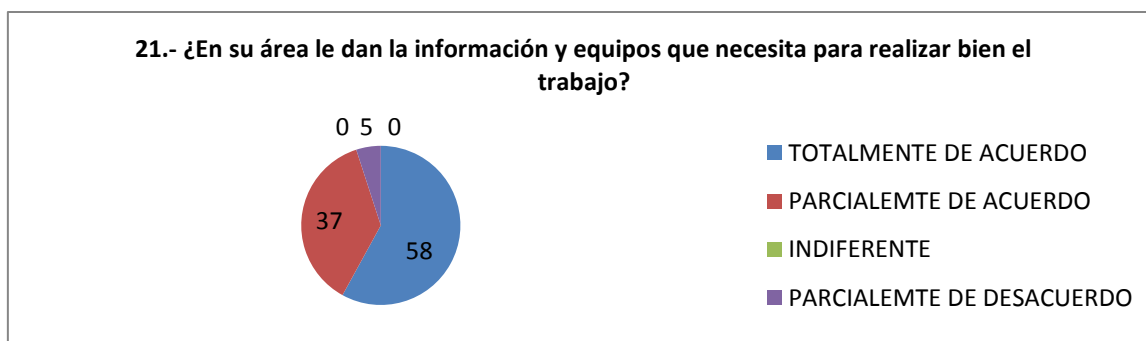
19.- ¿Se siente cómodo en su trabajo?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	58	11
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	37	7
50	INDIFERENTE	5	1
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 88.2		BRECHA: 11.8	



20.- ¿En su área el personal está calificado para realizar el trabajo?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	74	14
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	26	5
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 93.4		BRECHA: 6.6	



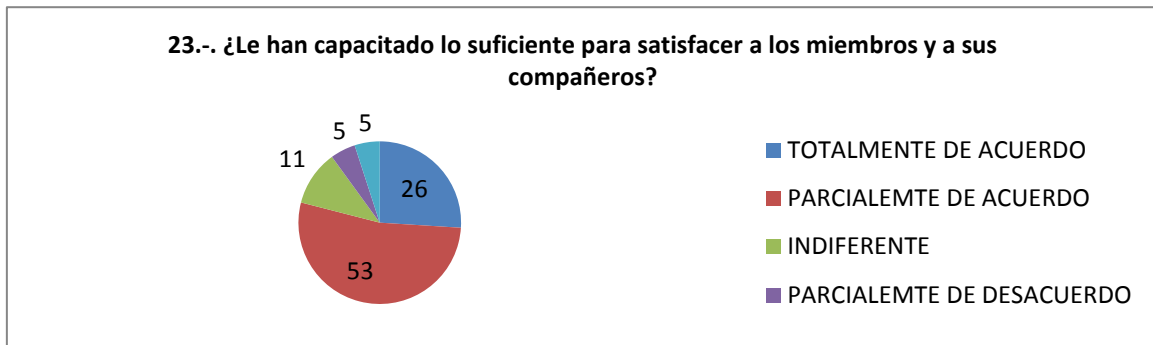
21.- ¿En su área le dan la información y equipos que necesita para realizar bien el trabajo?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	58	11
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	37	7
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	1
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 86.8		BRECHA: 13.2	



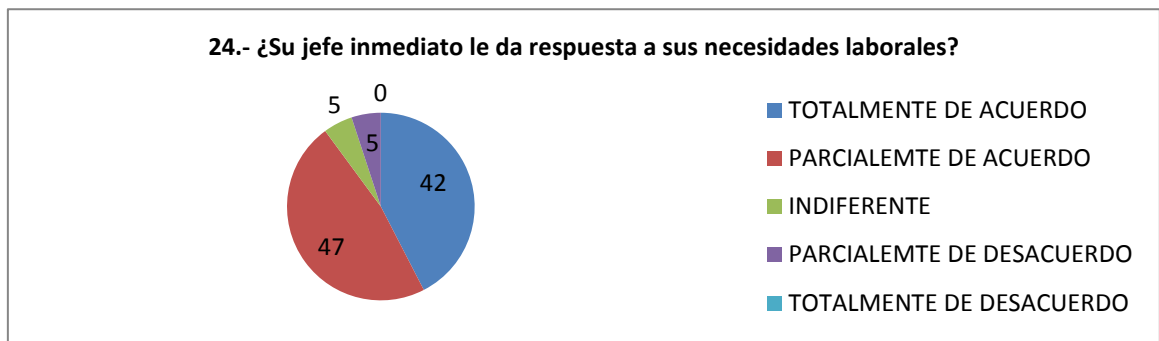
22.- ¿Está a su alcance el resolver la mayor parte de los problemas de los miembros?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	26	5
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	68	5
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 82,9		BRECHA: 17.10	



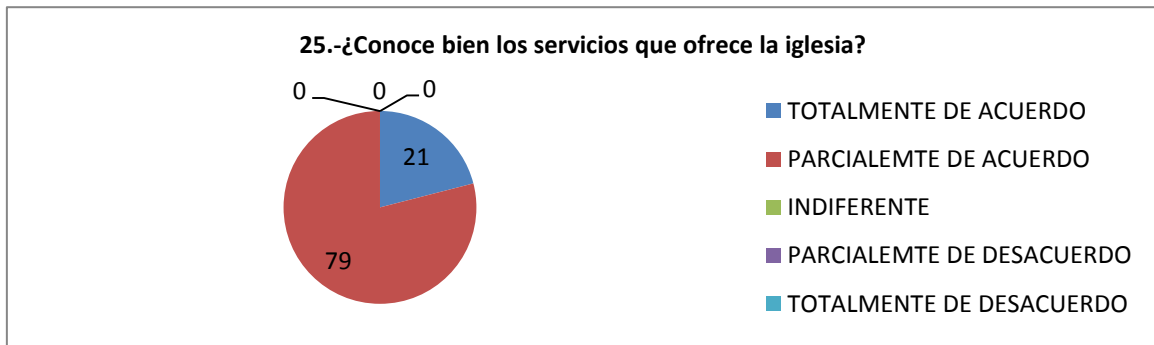
23.-. ¿Le han capacitado lo suficiente para satisfacer a los miembros y a sus compañeros?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	26	5
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	53	10
50	INDIFERENTE	11	2
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	1
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	5	1
CALIFICACION: 72.4		BRECHA: 27.6	



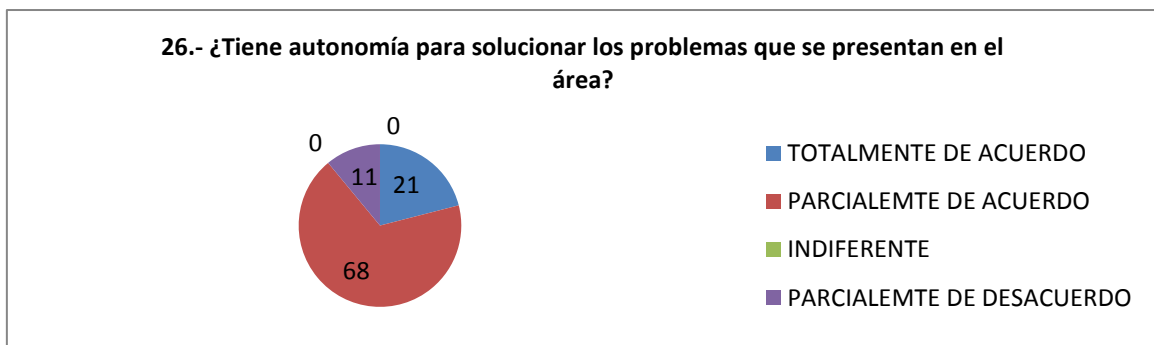
24.- ¿Su jefe inmediato le da respuesta a sus necesidades laborales?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	42	8
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	47	9
50	INDIFERENTE	5	1
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	1
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 81.6		BRECHA: 18.4	



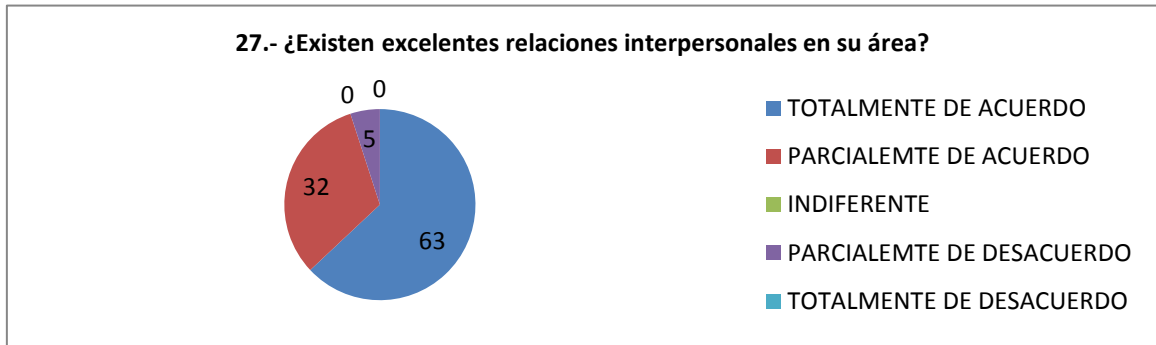
25.- ¿Conoce bien los servicios que ofrece la iglesia?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	4
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	79	15
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	0	0
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 80.3		BRECHA: 19.7	



26.- ¿Tiene autonomía para solucionar los problemas que se presentan en el área?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	4
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	68	13
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	11	2
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 75		BRECHA: 25	



27.- ¿Existen excelentes relaciones interpersonales en su área?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	TOTALMENTE DE ACUERDO	63	12
75	PARCIALEMTE DE ACUERDO	32	6
50	INDIFERENTE	0	0
25	PARCIALEMTE DE DESACUERDO	5	1
0	TOTALMENTE DE DESACUERDO	0	0
CALIFICACION: 88.2		BRECHA: 11.8	



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA CON PASTORES, PASTORES ASOCIADOS Y DIRECTIVOS DE LAS IGLESIAS CRISTIANAS.

Soy estudiante de la Universidad de El Salvador, actualmente estamos realizando un estudio para la aplicación de un “Modelo de Gestión por Procesos para contribuir al desarrollo y mejora del desempeño de las Iglesias Cristianas de El Salvador”, por lo que es de suma importancia conocer su percepción en cuanto a la calidad de los servicios brindados en las iglesias, de antemano agradecemos su sincera colaboración.

Datos del Entrevistado:

Nombre: _____

Puesto que desempeña en la iglesia: _____

Años de trabajar en la iglesia:

Lugar y Fecha de la Entrevista: _____

Primera Parte: “Calidad en el servicio”

1.- ¿Sabe usted cuál es el número de miembros atendidos por la iglesia mensualmente?

SI NO ¿Cuántos? _____

2.- ¿Sabe usted cuál es la capacidad de la iglesia en atenciones mensuales?

SI NO ¿Cuántos? _____

3.- ¿Cómo calificaría el servicio brindado por su iglesia en relación a otras iglesias?

Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

4.- Según su criterio ¿cómo califican los miembros de la iglesia el servicio brindado por éste?

Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

5.- ¿Tiene conocimiento de que si la iglesia cumple con los horarios de culto establecidos?

SI NO ¿Cuántos? _____

6.- ¿Existe algún registro de las personas que se han hecho miembros de la iglesia y que no se les ha discipulado?

SI NO ¿Cuántos? _____

7.- ¿Cuál cree que es la principal razón del por qué no se ha discipulado a esa cantidad de miembros? _____

8.- ¿Qué área o áreas dentro de la iglesia considera usted son críticas a la calidad y eficiencia y que son las que principalmente se necesita que se mejore para una buena atención a los miembros? _____

9.- Según su experiencia, ¿En qué grado considera que la Iglesia podría incrementar la cantidad de sus servicios brindados a través de implementar algunas acciones encaminadas al orden y seguimiento de procesos estandarizados?

5% 10% 15% 20% 25% ó más

10.- Según sus registros ¿Qué porcentaje de los que entran como miembros terminan satisfactoriamente el proceso de discipulado?

20% o Menos 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% ó más

11.- Según sus registros ¿Qué porcentaje de los que entran en discipulado abandonan el proceso?

20% o Menos 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% ó más

12.- Según su experiencia ¿Qué porcentaje de los que entran en discipulado se convierten en discipuladores?

20% o Menos 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% ó más

Segunda Parte: “Planificación y Control de los Procesos”

13.- ¿Existe un Organigrama de la iglesia actualizado y publicado?

Si No

14.- ¿Se encuentra documentado el detalle de cuántos puestos de trabajo se tienen en la Iglesia y las principales funciones de estos?

Si No

15.- ¿Existen manuales de puestos?

Si No

16.- ¿Se encuentran identificados y documentados los procesos clave de la iglesia?

Si No

17.- ¿Poseen registros de cada uno de los servicios brindados a los usuarios?

Si No

18.- ¿Existe un estándar debidamente documentado para cada uno de los servicios?

Si No

De ser negativa su respuesta pase a la siguiente pregunta, de lo contrario continuar con la siguiente sección.

19.- ¿De qué forma evalúan si una atención ha sido de calidad, efectiva y en los tiempos correctos?

Tercera Parte: “Higiene y Seguridad”

20.- ¿Posee la iglesia un mapa de riesgos?

Si No

21.- ¿Existen normativas y planes de limpieza y desinfección de la iglesia?

Si No

22.- ¿cumple la iglesia con un modelo de Seguridad Ocupacional implantado o en desarrollo?

Si No

23.- ¿Existen registros y trazabilidad de los elementos utilizados para la higiene y desinfección de la iglesia?

Si No

Cuarta Parte: “Indicadores Clave de Gestión”

Si utiliza indicadores para controlar los resultados de su trabajo, marque con una X en el siguiente listado aquellos que utilice, si no se encuentran los indicadores que utiliza escríbalos en el siguiente espacio. (* Ver definición de Indicador).

*** Definición de Indicador:**

Es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje.

Listado de indicadores:

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	CHECK
Porcentaje de nuevos miembros	Promedio de usuarios de un periodo	
Porcentaje de miembros discipulados	(# de miembros discipulados/# de miembros programados)*100	
Cantidad de personas en lista de espera al final de un mes	Correspondiente al mes a analizar	
Porcentaje de discipulados efectivos	(discipulados realizadas/discipulados programadas)*100	
Índice de ocupación por programa de discipulado	Discipulados realizados/disponibilidad de discipulado)*100	
Porcentaje de alta por inasistencia	Frecuencia de altas por inasistencia/altas totales)*100	
Porcentaje de alta habilitada	(Frecuencia de alta habilitada/altas totales)*100	
Porcentaje de tiempo utilizado En Discipulado.	(Tiempos real de discipulado /tiempos planeados por discipulado)*100	
Porcentaje de tiempo utilizado en actividades	(Tiempo de actividades/tiempo de actividades planificado)*100	
Retraso de ingreso de información al sistema	Fecha de ingreso de información – fecha real del suceso	
Nivel de quejas de empleados	Total de quejas o reclamos/ total de empleados	
Nivel de quejas de usuarios	Total de quejas o reclamos/ total de usuarios	
Promedio de discipulados por pastor	Total de discipulados/Numero de pastores	
Duración media de inasistencias	(# de días perdidos por inasistencia / Total de Inasistencia)*100	

24.- ¿Posee documentados cada uno de estos indicadores: su significado, la forma de calcularlo, el estándar adoptado y su seguimiento periódico?

SI

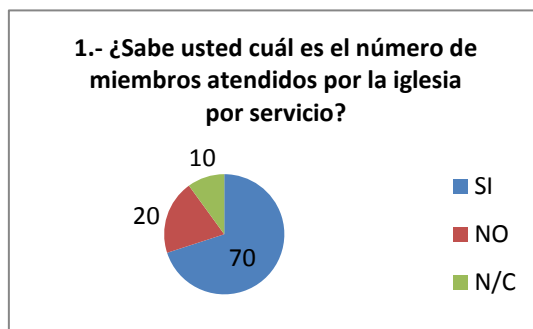
NO

¿Cuántos? _____

25.- ¿Cuál de los indicadores clave de la pregunta 24 cree usted que se relaciona directamente con la problemática del servicio y cómo cree que podría buscar una mejora de este indicador?

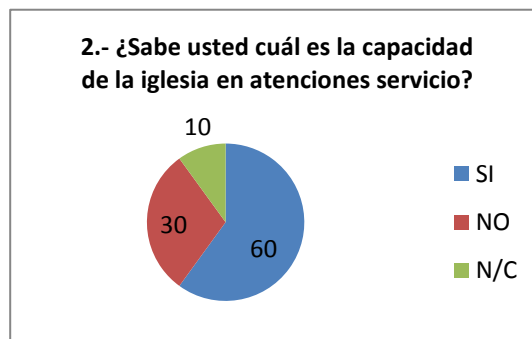
Análisis de las encuestas a pastores, pastores asociados y directivos de la iglesia.

1.- ¿Sabe usted cuál es el número de miembros atendidos por la iglesia por servicio?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	70	7
NO	20	2
N/C	10	1



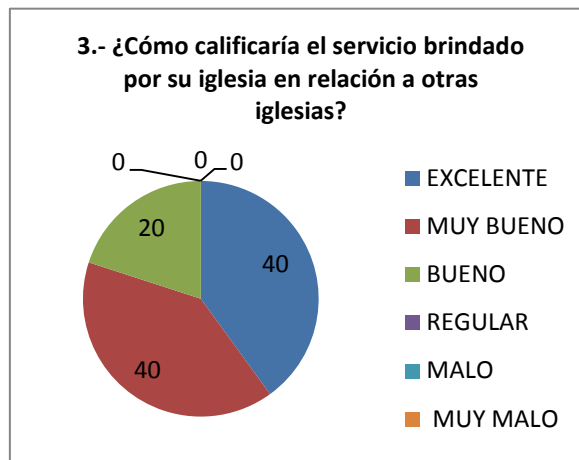
De los encuestados, 7 afirmaron conocer el número de asistentes a los cultos, 2 dijeron que no y 1 no contestó. El número de miembros que los encuestados dieron son: 1000 a 1500.

2.- ¿Sabe usted cuál es la capacidad de la iglesia en atenciones por servicio?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	60	6
NO	30	3
N/C	10	1



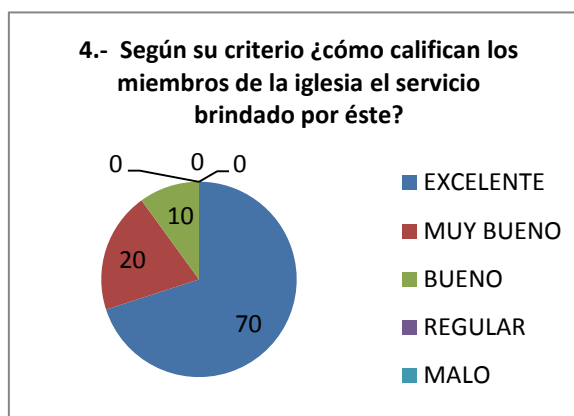
El 60% sabe cuál es la capacidad del centro en cuanto a atenciones por servicio, los datos de las cantidades que mencionaron varían, y son los siguientes: 1000 a 1200

3.- ¿Cómo calificaría el servicio brindado por su iglesia en relación a otras iglesias?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
EXCELENTE	40	4
MUY BUENO	40	4
BUENO	20	2
REGULAR	0	0
MALO	0	0
MUY MALO	0	0



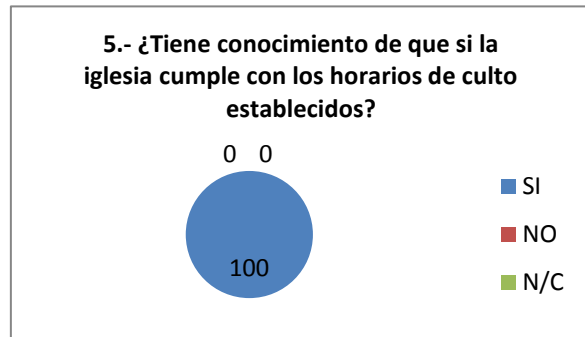
Podemos observar que las calificaciones “Bueno” y “Muy Bueno”, son las de mayor incidencia y se encuentran con igual distribución, los adjetivos “Muy malo”, “Malo” y “Regular”, no figuraron como posibles respuestas por parte de los pastores encuestados

4.- Según su criterio ¿cómo califican los miembros de la iglesia el servicio brindado por éste?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
EXCELENTE	70	7
MUY BUENO	20	2
BUENO	10	1
REGULAR	0	0
MALO	0	0
MUY MALO	0	0



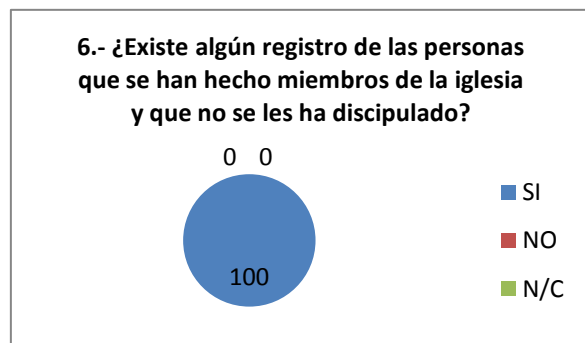
La percepción que tienen los pastores y directivos en cuanto al calificativo que le dan los miembros al servicio que se les brinda, claramente es de “Excelente”, sin embargo, podemos ver que existe con claridad la percepción de un servicio que no excelente. Este dato nos da la pauta para constatar que el servicio debe ser mejorado ya que no todos tienen el mismo concepto del servicio que se brinda actualmente.

5.- ¿Tiene conocimiento de que si la iglesia cumple con los horarios de culto establecidos?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	100	10
NO	0	0
N/C	0	0



El 100% de los encuestados manifestó que la iglesia cumple con los horarios establecidos de culto.

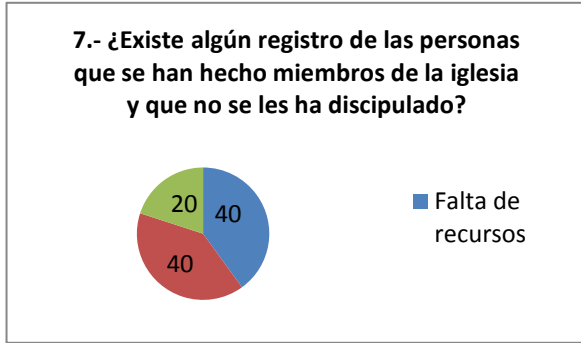
6.- ¿Existe algún registro de las personas que se han hecho miembros de la iglesia y que no se les ha discipulado?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	100	10
NO	0	0
N/C	0	0



El 100% de los encuestados manifestó que existe un registro de las personas en lista de espera, y al preguntárseles de cuantas personas pertenecen a dicho registro,

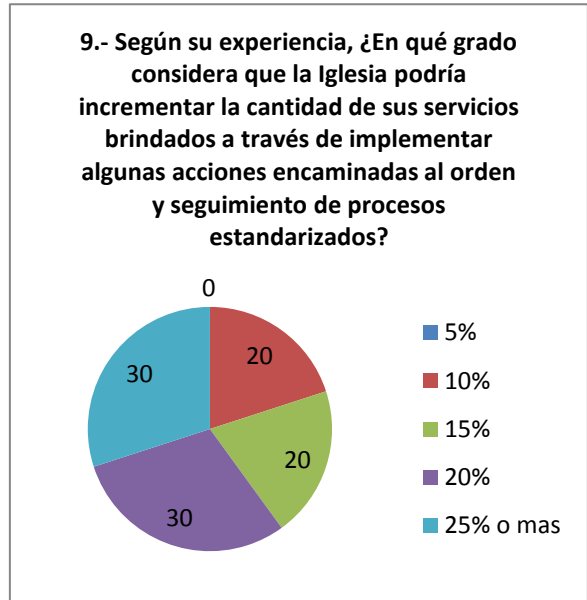
7.- ¿Cuál cree que es la principal razón del por qué no se ha discipulado a esa cantidad de miembros?

OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
Falta de recursos	40	4
Falta de personal	40	4
Proceso de Discipulado largo	20	2



9.- Según su experiencia, ¿En qué grado considera que la Iglesia podría incrementar la cantidad de sus servicios brindados a través de implementar algunas acciones encaminadas al orden y seguimiento de procesos estandarizados?

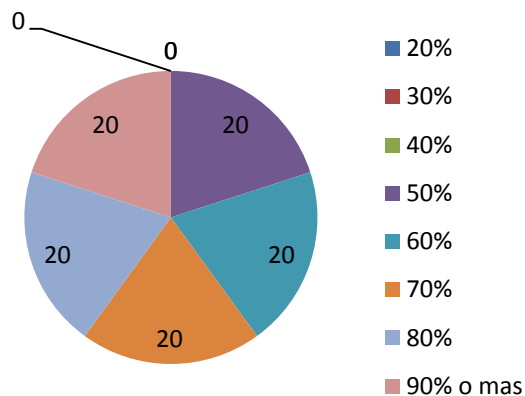
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
5%	0	0
10%	20	2
15%	20	2
20%	30	3
25% o mas	30	3



10.- Según sus registros ¿Qué porcentaje de los que entran como miembros terminan satisfactoriamente el proceso de discipulado

OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
20%	0	0
30%	0	0
40%	0	0
50%	20	2
60%	20	2
70%	20	2
80%	20	2
90% o mas	20	2

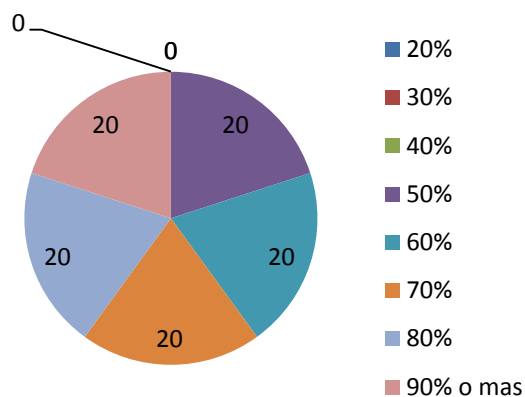
10.- Según sus registros ¿Qué porcentaje de los que entran como miembros terminan satisfactoriamente el proceso de discipulado



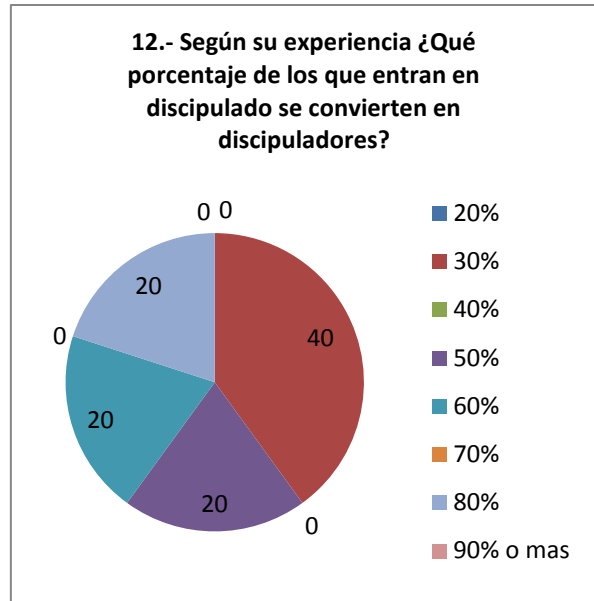
11.- Según sus registros ¿Qué porcentaje de los que entran en discipulado abandonan el proceso?

OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
20%	0	0
30%	0	0
40%	0	0
50%	20	2
60%	20	2
70%	20	2
80%	20	2
90% o mas	20	2

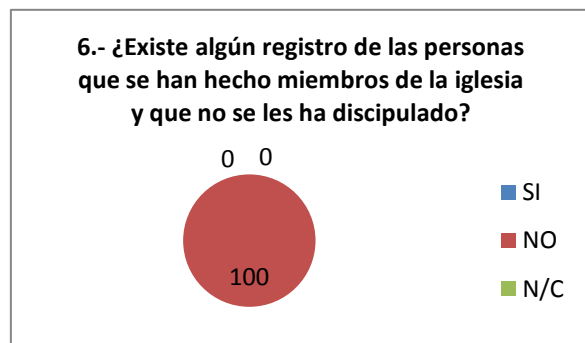
11.- Según sus registros ¿Qué porcentaje de los que entran en discipulado abandonan el proceso?



12.- Según su experiencia ¿Qué porcentaje de los que entran en discipulado se convierten en discipuladores?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
20%	0	0
30%	40	4
40%	0	0
50%	20	2
60%	20	2
70%	0	0
80%	20	2
90% o mas	0	0

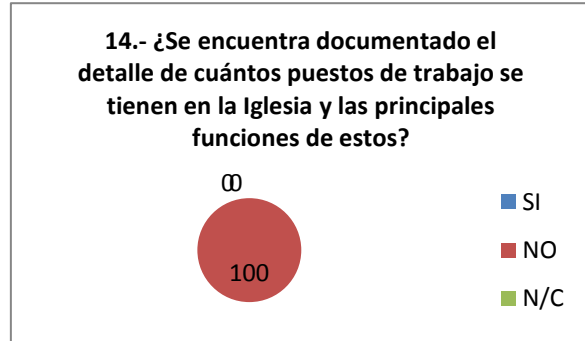


13.- ¿Existe un Organigrama de la iglesia actualizado y publicado?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	0	0
NO	100	10
N/C	0	0



Podemos observar en los resultados que el 100% de los encuestados asegura que no existe un organigrama actualizado y publicado en las instalaciones de la iglesia.

14.- ¿Se encuentra documentado el detalle de cuántos puestos de trabajo se tienen en la Iglesia y las principales funciones de estos?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	0	0
NO	100	10
N/C	0	0



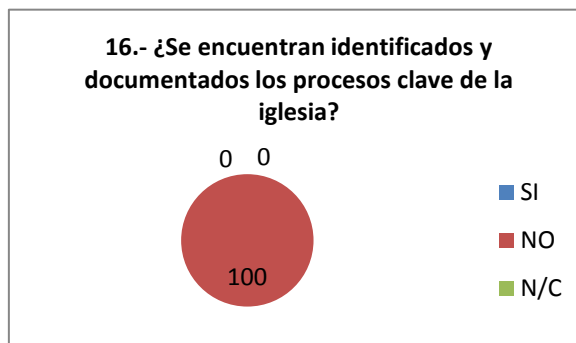
El 100% de los encuestados respondió que no se encuentran documentados y detallados los puestos de trabajo que se tienen en la iglesia y las funciones que les corresponden.

15.- ¿Existen manuales de puestos?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	0	0
NO	100	10
N/C	0	0



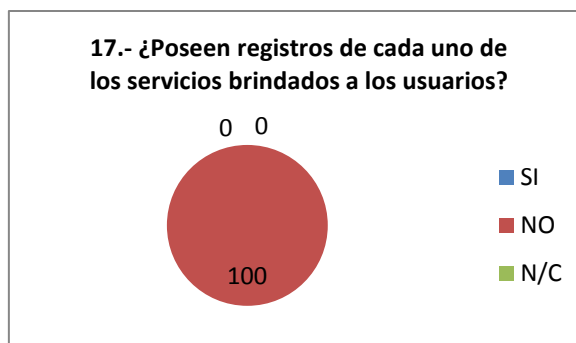
El 100% de los encuestados respondió que no se encuentran documentados y detallados los manuales de puestos.

16.- ¿Se encuentran identificados y documentados los procesos clave de la iglesia?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	0	0
NO	100	10
N/C	0	0



¿El 100% de los encuestados respondió que no se encuentran identificados y documentados los procesos clave de la iglesia?

17.- ¿Poseen registros de cada uno de los servicios brindados a los usuarios?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	0	0
NO	100	10
N/C	0	0



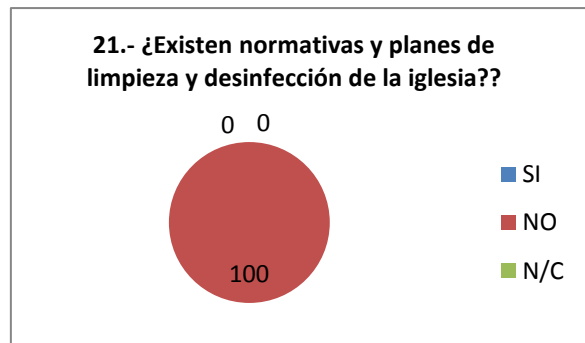
El 100% de los encuestados aseguran que no se mantienen documentados los registros de cada uno de los servicios que le brindan a los usuarios, ni existe un estándar debidamente documentado ni hay forma como evaluar si una atención ha sido de calidad.

20.- ¿Posee la iglesia un mapa de riesgos?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	0	0
NO	100	10
N/C	0	0



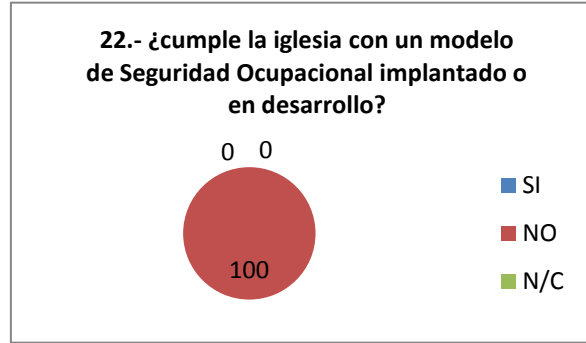
El 100% de los encuestados asegura que no cuentan con un mapa de riesgos de la iglesia.

21.- ¿Existen normativas y planes de limpieza y desinfección de la iglesia?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	0	0
NO	100	10
N/C	0	0



El 100% de los usuarios asegura que no poseen un plan de limpieza y desinfección de la iglesia.

22.- ¿cumple la iglesia con un modelo de Seguridad Ocupacional implantado o en desarrollo?		
OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
SI	0	0
NO	100	10
N/C	0	0



El 100% de los usuarios asegura que no poseen un modelo de Seguridad Ocupacional implantado o en desarrollo de la iglesia y por ende tampoco existen registros y trazabilidad de los elementos utilizados para la higiene.

El 100% contestaron que no se utilizan indicadores para controlar los resultados de su trabajo.

ANEXO 12.- CONSTANCIA DE MEMBRESIA

CONSTANCIA DE MEMBRESIA

La Iglesia Ministerios Betania San Salvador, hace constar:

Que, nombre del miembro , con DUI n° es miembro activo de nuestra Iglesia y participa en las diversas actividades programadas.

También esta desempeñándose en el/los Ministerio/s siguientes: _____

Y para los usos que se estime se le extiende la presente.

Nombre y firma del pastor

Nombre y firma del Secretario.

ANEXO 13.- FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS.

Por favor complete estos espacios en blanco para obtener el registro de sus datos. Las respuestas serán tenidas confidencialmente. El objetivo es conocerle mejor y brindarle un seguimiento espiritual enriquecido.

DATOS PERSONALES

Nombre: _____

Apellido: _____

Fecha de Nac.: ___ / ___ / ____ Fecha Actual: ___ / ___ / _____

Dirección: _____

Barrio: _____ Ciudad: _____

Teléfono: (casa) _____ Celular: _____

Correo Electrónico (E-mail) _____ @ _____

Estado Civil: ___ Soltero/a ___ Casado/a Aniversario: ___/___/_____

Cónyuge: _____

Hijos: ___ Sí ___ No ¿Cuántos?: _____ Edad: _____

(Favor mencionar al dorso los nombres de cada miembro de la familia)

Estudios y Títulos logrados _____

Profesión / Ocupación: _____ Teléf. de Trab.: _____

Influencia o trasfondo religioso _____

¿Cómo llegó a conocer la iglesia? ¿Quién lo invitó?

¿Desde cuándo empezó a asistir a esta congregación? ¿Visita por primera vez?

Fecha en que ha aceptado a Jesús como su Salvador ___ / ___ / _____

¿Ha participado de un Curso de Bautismo? ___ Sí ___ No

Bautizado ___ Sí ___ No Lugar / Fecha: _____

Por favor redacte un breve testimonio de su conversión a Cristo:

Por favor completar al dorso:

- ¿Cuáles son algunas de las razones por las cuales desea unirse como “miembro” a nuestra iglesia local?

- ¿Cuáles son sus luchas más frecuentes? ¿Le agradecería recibir consejería personalizada?

ANEXO 14. REPORTE DE HORAS EXTRAS

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE HORAS EXTRA

Nombre del empleado:		Fecha:	
Cargo:		Departamento:	
Horas extra necesarias de:	Para	Total de horas extra que no excedan las horas	
INFORMACIÓN DETALLADA SOBRE LAS RAZONES DE SOLICITUD DE HORAS EXTRA:			
SE NECESITAN HORAS EXTRA DEL/LOS CLIENTE/S PARA:			
FIRMA DEL EMPLEADO:		FECHA:	
FIRMA DEL SUPERVISOR:		FECHA:	

ANEXO 15.- APROBRACIÓN DE REPARACIÓN DE VEHICULO

ORDEN DE TRABAJO		N°	
PRIORIDAD:		CUENTA N°	
REQUERIDO POR:	APROBADO POR:	FECHA:	
EQUIPO:			
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:			
SUPERVISOR:	SECCION:	FECHA:	
MATERIAL Y HERRAMIENTAS ESPECIALES NECESARIAS:			
COORDINADO POR:	DEPARTAMENTO:		
N° DE ORDEN DE IMPEDIMENTO DE LA OPERACION:	TIEMPO:	FECHA:	
REGRESO A OPERACION: FECHA:	HORA:	SUPERVISOR:	
SERVICIO VERIFICADO: <input type="checkbox"/>	RESPONSABLE		
SUMARIO DEL SERVICIO EJECUTADO:			
FECHA DE TERMINACION DEL SERVICIO:		HORA:	
COMENTARIOS SOBRE EL PROBLEMA:			
Horas-hombre estimadas	Horas-hombre reales	Nombres	Comentarios relativos al consumo de Horas-hombre

ANEXO 16.- VALE DE CAJA CHICA

Vale de Caja Chica

Llenar este formulario con letra imprenta

No.

Fecha: _____ Por US\$ _____

Pagado a: _____

Por concepto de: _____

La suma de: _____

Aprobado: _____ Recibí conforme

Firma

ORIGINAL

ANEXO 17.- AUTORIZACIÓN DE RECEPCIÓN DE DONACIÓN

FECHA DE ELABORACIÓN		
Día	Mes	Año

INFORMACIÓN DE LA DEPENDENCIA SOLICITANTE	
DEPENDENCIA SOLICITANTE	ORDENADOR DE GASTOS
INFORMACIÓN DEL DONANTE	
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL DONANTE	NIT O C.C.
DESCRIPCIÓN DE LA DONACIÓN	
Efectivo <input type="checkbox"/>	Especie <input type="checkbox"/>
Derechos <input type="checkbox"/>	Servicios <input type="checkbox"/>
DESTINO DE LA DONACIÓN	
VALOR DE LA DONACIÓN EN PESOS	VALOR DE LA DONACIÓN EN LETRAS
\$	
VISTOS BUENOS	
Jefe de Sección de Compras y Administración de Bienes (Especie)	Jefe de la División Financiera (Efectivo, derechos o Servicios)
OBSERVACIONES	

 ORDENADOR DE GASTOS
 Dependencia Que Recibe la Donación

ANEXO 19.- CARTA DE AGRADECIMIENTO POR DONACIÓN

San Salvador, x de xxxx de 20__

Sr. _____
Director _____

Apreciado señor _____:

Le expresamos nuestro más profundo agradecimiento por la generosidad de Usted y de su organización de parte la Iglesia Ministerios Betania San Salvador.

La donación recibida beneficiará a muchas personas carentes de recursos y es un gran aliciente para continuar trabajando en bien de las causas sociales.

Puede estar confiada que su ayuda será entregada a las personas que realmente la necesiten.

Cordialmente,

Pastor General

ANEXO 20.- REQUISICIÓN DE MATERIAL Y/O EQUIPO.

REQUISICIÓN DE MATERIALES

No. _____

Entregar a : _____ Fecha: _____

Aprobado por: _____ Cargar a: _____

Artículo	Cantidad	Número	Descripción	Cantidad emitida	Costo unitario	Costo total

Llamado por: _____ Cotizado por: _____ Recibido por: _____ Fecha rec.: _____

ANEXO 21.- SOLICITUD DE SOPORTE TECNICO

REPORTE DE MANTENIMIENTO

DATOS GENERALES		DATOS DEL CLIENTE	
NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL CLIENTE	
RESPONSABLE DEL TRABAJO		RESPONSABLE	
AREA DE TRABAJO		DIRECCION	
DIRECCION		TELEFONO	
TELEFONO		E-MAIL	
E-MAIL		FOLIO:	

DATOS GENERALES		
DD	MM	AA

DESCRIPCION GENERICA			
MARCA	DESCRIPCION	No DE SERIE	CONDICIONES TECNICAS

DESCRIPCION DE EQUIPO OBSERVACIONES

FUNCIONAMIENTO

NOMBRE Y FIRMA DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE
_____	_____

ANEXO 22.- LAS CUATRO LEYES ESPIRITUALES.

PRIMERA LEY

Dios te ama, y tiene un Plan maravilloso para tu vida.

El Amor de Dios:

Porque de tal manera amo Dios al mundo, que ha dado a su Hijo unigénito, para que todo aquel que en El cree, no se pierda, mas tenga vida eterna.

Juan 3:16

Cristo afirma:

Yo he venido para que tengan vida, y para que la tengan en abundancia.

Juan 10:10

¿Por qué la mayoría de las personas no están experimentando esta “vida en abundancia”?

SEGUNDA LEY

EL HOMBRE ES PECADOR Y ESTA SEPARADO DE DIOS; POR LO TANTO NO PUEDE CONOCER NI EXPERIMENTAR EL AMOR Y EL PLAN DE DIOS PARA SU VIDA.

Por cuanto todos pecaron, y están destituidos de la gloria de Dios.

Romanos 3:23

El hombre fue creado para tener comunión con Dios, pero debido a su terca voluntad egoísta, escogió su propio camino y su relación con Dios se interrumpió. Esta voluntad egoísta caracterizada por una actitud de rebelión activa o indiferencia pasiva, es evidencia de lo que la Biblia llama pecado.

EL HOMBRE ESTA SEPARADO DE DIOS

“Porque la paga de pecado es muerte... Romanos 6:23

(muerte espiritual, separados de Dios).

...mas la dádiva de Dios es vida eterna en Cristo Jesús Señor nuestro”.

Romanos 6:23

Dios es Santo y el hombre pecador. Un gran abismo los separa. El hombre esta tratando continuamente de alcanzar a Dios y la vida en abundancia, y cruzar este abismo mediante sus propios esfuerzos: la religión, la moral, la filosofía, las buenas obras, etc., sin poder alcanzarlo.

La tercera ley nos da la única solución a este problema....

TERCERA LEY

JESUCRISTO ES LA ÚNICA PROVISIÓN DE DIOS PARA EL PECADOR. SOLO EN

EL PUEDES CONOCER Y EXPERIMENTAR EL AMOR Y EL PLAN DE DIOS PARA TU VIDA.

El murió en nuestro lugar.

“Mas Dios muestra su amor para con nosotros, en que siendo aun pecadores, Cristo murió por nosotros”. Romanos 5:8

EL RESUCITÓ:

“Cristo murió por nuestros pecados... fue sepultado, y resucitó al tercer día, conforme a las Escrituras; apareció a Cefas, y después a los doce. Después apareció a más de quinientos...”.

1 Corintios 15:3-6

ÉL ES EL ÚNICO CAMINO PARA LLEGAR AL PADRE:

Jesús dijo: “Yo soy el camino, y la verdad, y la vida; nadie viene al Padre, si no es por Mi”.

Juan 14:6

Dios ha cruzado el abismo que nos separa de El, al enviar a su Hijo Jesucristo, a morir en la cruz en nuestro lugar. Alguien tiene que pagar por la deuda de nuestro pecado para que podamos obtener la libertad.

No es suficiente conocer estas tres leyes y aún aceptarlas intelectualmente.

CUARTA LEY

DEBEMOS INDIVIDUALMENTE RECIBIR A JESUCRISTO COMO SEÑOR Y SALVADOR PARA PODER CONOCER Y EXPERIMENTAR EL AMOR Y EL PLAN DE DIOS PARA NUESTRAS VIDAS.

Debemos Recibir a Cristo:

“Mas a todos los que le recibieron, a los que creen en su nombre, les dio el derecho de ser Hijos de Dios”.

Juan 1:12

Recibimos a Cristo mediante la FE:

“Porque por gracia sois salvos por medio de la fe; y esto no de vosotros, pues es don de Dios; no por obras, para que nadie se gloríe”.

Efesios 2:8-9

TU PUEDES RECIBIR A CRISTO AHORA MISMO; INVÍTALO A TU VIDA, ÁBRELE A ÉL LA PUERTA DE TU CORAZÓN.

Cristo dice:

“He aquí, yo estoy a la puerta y llamo; si alguno oye mi voz y abre la puerta, entraré a él...”

Apocalipsis 3:20

Al invitar a Cristo, ahora Él será el Centro de tu Vida, te bajarás del trono para entregárselo a Él. Ya no andarás más a tu propia manera, sino a la manera de Cristo, de Su Palabra, porque Él ha venido para que tengamos vida en abundancia.

Puedes orar, hablarle a Dios de la siguiente manera:

“SEÑOR Jesucristo: Gracias porque me amas y hoy entiendo que te necesito. Te abro la puerta de mi vida y mi corazón, y te recibo como mi SEÑOR y SALVADOR. Ocupa el trono de mi vida. Hazme la persona que tu quieres que sea. Me arrepiento de haber andado a mi manera. Gracias por perdonar mis pecados y mi incredulidad. Sé que moriste por mí en la cruz, y que resucitaste al tercer día. Gracias por haber venido a mi vida y por escuchar mi oración según tu promesa. Ahora te confieso como Mi Señor.”

Dios conoce y ve nuestro corazón y lo importante para Él, es nuestra actitud en el corazón, que creamos en Él, y que lo podamos confesar públicamente como nuestro Señor.

Si hiciste esta oración sinceramente, y con tus propias palabras, puedes estar seguro que Cristo, a través de su Espíritu Santo, ahora mora en tí.

Te has convertido en el templo del Espíritu Santo.

Tienes vida eterna desde el mismo momento en que lo invitaste a entrar en tu corazón sinceramente y confiando en Su Promesa. Él no nos engaña.

Ahora que has recibido a Cristo, en un acto de fe, muchas cosas ocurrieron.

He aquí algunas de ellas:

- 1.- Cristo entró en tu vida (Apocalipsis 3:20 y Colosenses 1:27)
- 2.- Tus pecados te han sido perdonados (Colosenses 1:14)
- 3.- Has pasado a ser hijo de Dios (Juan 1:12)
- 4.- ¡¡Tienes Vida Eterna!! (Juan 17:3)

La Biblia le llama que has nacido de nuevo, del Espíritu Santo de Dios, y ahora es importante que alimentes tu Espíritu, de La Palabra de Dios. Empieza a leer tu Biblia (puedes empezar con el Evangelio de Juan); busca una congregación en donde se predique de la Biblia y se alabe a Jesús; ora o habla con Dios diariamente; testifica a otros de Cristo y obedece a Dios, a Su Palabra, en todo momento. ¡Dios está contigo!

Bendiciones.

ANEXO 23.- CARNET DE MIEMBRO



DAVID ALEXANDER MARTINEZ PEREZ
PREDICADOR DE CELULAS



Codigo: PC002
DUI N°: 00378385-1
Nacimiento: 03/11/1965
Vencimiento: 31/12/2016

IGLESIA MINISTERIOS BETANIA SAN SALVADOR
San Salvador, El Salvador,

ANEXO24.-SOLICITUD DE RETIRO O TRASLADO

CARTA DE TRASLADO 47

Transferencia de grupo para grupo

GRUPO "A"	ASOCIACIÓN/MISIÓN	GRUPO "B"
Informa a la Asociación/Misión sobre el nuevo miembro que desea formar parte del grupo.	Recibe la solicitud del grupo A.	
	Verifica la existencia de este nombre en el grupo B.	
	Consulta al pastor y al secretario del grupo B.	
	Vota en su Junta Directiva.	
	Excluye el nombre de la lista de miembros del grupo B.	
	Incluye el nombre en la lista de miembros del grupo A.	
	Informa al grupo A la admisión e inclusión del nuevo miembro en ese grupo.	
Acompaña la inclusión del miembro en su lista de miembros, realizada por la Asociación.	Informa al grupo B la exclusión del nombre por transferencia.	Acompaña la exclusión del miembro de su lista de miembros, realizada por la Asociación.

Situación del miembro durante el intervalo del traslado

"El secretario de la iglesia que concede la carta de traslado no debe, en ninguna circunstancia, eliminar el nombre del miembro del registro de la iglesia hasta no haber recibido el talón de la carta de traslado que certifica que el miembro fue aceptado por voto en la feligresía de la iglesia a la que se trasladó.

"Seguir cualquier otro plan es privar a la persona de su condición de miembro de iglesia durante el período del traslado, y es un procedimiento que nunca debe usarse" (*Manual de la iglesia*, p. 37).

ANEXO 25.- ESTATUTOS Y REGLAMENTO INTERNO DE IGLESIA MIBSS

CAPÍTULO IV

DE LOS MIEMBROS Y LÍDERES LOCALES DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES

ARTÍCULO 8 De los Miembros

Son miembros de la Iglesia Asociada, todas las personas comprometidas con ella, que libre y voluntariamente se sujeten y acepten el Canon Doctrinal de **EL CONCILIO**, sean mayores de 18 años, estén bautizados en agua, cumplan con los deberes y que además se identifiquen con la visión de la iglesia y se comprometan con su permanente formación y desarrollo espiritual.

Parágrafo: Los creyentes bautizados que no han cumplido la mayoría de edad no hacen parte de la Asamblea.

ARTÍCULO 9

Derechos

Todo miembro de la Iglesia Asociada tiene derecho a:

- A. Recibir el reconocimiento como miembro y/o como líder local.
- B. Hacer uso del portafolio de servicios de la Iglesia.
- C. Recibir la formación ofrecida a través de las escuelas, seminarios y demás actividades programadas por la Iglesia.
- D. Ser atendido en sus requerimientos y necesidades espirituales.
- E. Recibir carta de traslado de membrecía cuando lo requiera.
- F. Participar en la Cena del Señor (1 Corintios 11:25-26)
- G. Participar en la Asamblea General, ordinaria o extraordinaria, de forma directa o a través de su delegado.
- H. Participar en las actividades del culto.
- I. Ser visitado por su Pastor o por el comité de visitación, especialmente cuando esté enfermo o en dificultad.
- J. Hacer uso de los servicios que presta la Iglesia.
- K. Defenderse en caso de acusaciones y al debido proceso.
- L. Que su nombre sea considerado para el desempeño de cargos administrativos o ministeriales de acuerdo a su perfil.

ARTÍCULO 10 Deberes

Todo miembro de la Iglesia Asociada deberá:

- A. Mantener una vida consagrada y de servicio al Señor.
- B. Guardar una vida de testimonio dentro y fuera de la Iglesia.
- C. Ser fiel en los diezmos y ofrendas a la Iglesia.
- D. Evangelizar y ganar personas para Cristo.
- E. Asistir fielmente a los cultos de la Iglesia y reuniones de membresía.
- F. Cumplir fielmente las directrices del pastor, el Reglamento Interno de la Iglesia Asociada; acuerdos y resoluciones proferidas por la Asamblea Local, el cuerpo asesor y otros órganos de la Iglesia.
- G. Concurrir a las asambleas, reuniones y actos que señale el Pastor Presidente directamente o por conducto del personal que se designe en este Estatuto o el Reglamento Interno.
- H. Sujetarse y obedecer a las autoridades establecidas.
- I. Cumplir con los lineamientos determinados por las directivas de la Iglesia Asociada.
- J. Conservar relaciones de comunión con los miembros y los ministros.
- K. Proteger la unidad de la Iglesia actuando en amor hacia los demás miembros.
- L. Desarrollar el principio de colaboración y cooperación para el éxito de las labores de la Iglesia.

ARTÍCULO 11

Prohibiciones

Se prohíbe a los miembros de la Iglesia Asociada:

- A. Practicar reincidentemente actos contra la moral y las buenas costumbres.
- B. Atentar contra la doctrina bíblica, con prácticas espirituales ajenas al canon doctrinal de **LA IGLESIA**.
- C. Atentar contra la ética cristiana.
- D. Atentar contra la organización religiosa causando división y contiendas.
- E. Crear y designar nuevos lugares de culto sin la debida autorización.
- F. Vincularse en cualquier tipo de sociedad secreta o movimiento ecuménico que atenten contra los principios bíblicos y el Estatuto.
- G. Apropiarse fraudulentamente de los haberes, bienes y servicios de la organización.
- H. Destruir los bienes de la Iglesia o hacer uso de los mismos sin la debida autorización.
- I. Entregar dineros y bienes de dudosa procedencia.

ARTÍCULO 12

De los Líderes Locales

Son miembros de la iglesia que por su desarrollo y liderazgo son acreditados luego de haber recibido capacitación de la Escuela de Liderazgo Local. Portan la credencial de Líder Local respectiva expedida por el Pastor Presidente, como reconocimiento a la labor ministerial que desempeñan frente a la congregación. Tienen los mismos derechos y deberes de los miembros.

CAPÍTULO V

RÉGIMEN DISCIPLINARIO

SANCIONES Y RETIROS

ARTÍCULO 13

Sanciones

Dentro de la Iglesia Asociada, se aplicarán las siguientes sanciones:

A. Amonestación Personal.

Cuando un miembro incurra por primera vez en las prohibiciones descritas en este reglamento, será amonestado personalmente por el Pastor Presidente.

B. Disciplina.

Es el proceso mediante el cual se entrena, se adiestra, se forma en carácter. Su meta es corregir al miembro que ha incurrido en faltas través de una tutoría cercana.

1. Se aplica con amor, buscando que quien la reciba no la menosprecie ni desmaye cuando se le es aplicada. Hebreos. 12:5
2. A través de ella Dios manifiesta su amor. Hebreos 12:6
3. Se aplica para obtener frutos. Hebreos. 12:11

C. Suspensión Temporal de Membrecía.

Para suspender temporalmente la membrecía a un miembro se tendrán en cuenta las siguientes causales:

1. No dar muestras de cambio después de haber estado en disciplina.
2. Aceptar un concepto de doctrina contraria a la de la Iglesia.
3. Mostrar conducta divisionista y contenciosa.
4. Presentar inmoralidad comprobada.
5. Crear nuevos lugares de culto sin la debida autorización de la Junta Directiva o del Pastor Presidente de la Iglesia.
6. Incurrir en faltas repetitivas, sin pruebas de cambio. **D. Cancelación de la membrecía o expulsión.**

Son causales de cancelación de la membrecía o expulsión las siguientes:

1. Predicar falsa doctrina comprobada.

2. Incurrir continuamente en faltas de inmoralidad comprobada.
3. Promover e incitar la conducta rebelde y divisionista en la Iglesia.
4. No dar muestras de cambio después de la suspensión temporal de la membresía.
5. Apropiarse de algún bien mueble o inmueble de propiedad de la Iglesia, sin la debida autorización.

Parágrafo: Para efectos de aplicar una sanción se tendrá en cuenta el debido proceso y derecho a la defensa constitucional que se consagra en estos Reglamentos.

ARTÍCULO 14

Procedimiento para la aplicación de sanciones

El procedimiento para aplicar las sanciones por faltas se surtirá teniendo en cuenta el modelo bíblico expresado en Mateo 18:15-20 y es el siguiente:

- A. Citación por el Pastor Presidente.
- B. Citación en presencia de dos (2) testigos.
- C. Citación ante el cuerpo asesor.
- D. Verificación y análisis de las pruebas.
- E. Imposición de sanción o absolución por el cuerpo asesor.

ARTÍCULO 15

Retiro de los miembros

El retiro de los miembros se presenta por:

A. Retiro voluntario

Se entiende que hay retiro voluntario cuando un miembro se ausenta de la Iglesia sin ninguna comunicación por un tiempo de seis (6) meses o más.

B. Retiro forzoso

Se origina por traslado a otra iglesia o por muerte.

CAPÍTULO VI

RÉGIMEN DE FUNCIONAMIENTO

ESTRUCTURA ECLESIAÍSTICA Y ÓRGANOS

REPRESENTATIVOS

ARTÍCULO 16

De la Iglesia Asociada

La Iglesia Asociada es un cuerpo corporativo con el encargo de la Gran Comisión de Cristo, que actúa como una agencia de Dios para la evangelización del mundo, la adoración, la edificación del cuerpo, el equipamiento de ministerios y el desarrollo de las misiones.

Está organizada administrativamente de acuerdo a su carácter ministerial y operativamente de acuerdo a su enfoque ministerial. Basa su relación con **EL CONCILIO** en la unidad, la igualdad, la cooperación, la sujeción y la rendición de cuentas. Eclesiásticamente acepta la doctrina de **EL CONCILIO** y su autoridad además de desarrollar sus mismos fines y propósitos ministeriales.

ARTÍCULO 17

De la estructura eclesiástica

La estructura eclesiástica básica de la Iglesia Asociada es la que se menciona a continuación, no obstante podrá organizarse en función de los fines de acuerdo a su visión ministerial, sin faltar a los aspectos, descritos a continuación:

- A. Asamblea Local.
- B. Pastor Presidente.
- C. Cuerpo Asesor o su equivalente.
- D. Equipo ministerial o Liderazgo.
- E. Miembros.

ARTÍCULO 18

De la Asamblea Local

La Asamblea Local es el máximo órgano representativo de la Iglesia Asociada y constituye la colectividad de sus miembros.

A. Conformación

Está conformada por los miembros activos de la iglesia, en plena comunión incluyendo el cuerpo ministerial y el liderazgo debidamente acreditado por la iglesia Asociada.

B. Convocatoria

Se reunirá cada cuatro años o cuando sea necesario, para recibir la proyección y dirección de la iglesia por parte del Pastor Presidente de la misma.

C. Quórum

La Asamblea Local, podrá acogerse al sistema de delegados, cuando la membrecía sea igual o superior a 200 miembros y en ningún caso el número de delegados podrá ser inferior al 20% de su membrecía. Este 20% será el quórum establecido para sesionar. En el caso contrario el quórum estatutario para sesionar será de la mitad más uno de los miembros.

D. Facultades

Las siguientes son las facultades de la Asamblea Local:

1. Elegir y/o ratificar al Cuerpo Asesor.
2. Efectuar sesiones informativas para recibir los correspondientes informes del desarrollo de la obra, acuerdos de aplicación local y proyectos de trabajo.
3. Recibir los proyectos de trabajo que el Pastor Presidente presente en acuerdo con su Cuerpo Asesor.

ARTÍCULO 19

Del Pastor Presidente

El Pastor Presidente es el ministro de mayor autoridad dentro de la Iglesia, plenamente avalado por **LA IGLESIA** y quien la orienta en todas sus áreas. Asume la responsabilidad, el liderazgo y la dirección del Cuerpo Asesor y de toda la Iglesia.

ARTÍCULO 20

Facultades y Funciones del Pastor Presidente:

Son funciones del Pastor Presidente

A. Legales

1. Ser el Representante Legal de la Iglesia cuando se le haya otorgado Personería Jurídica Extendida.
2. Asegurar que todos los asuntos de orden jurídico de la Iglesia sean atendidos oportuna y eficientemente.
3. Convocar las reuniones ordinarias y extraordinarias del Cuerpo Asesor.
4. Asesorarse en los contratos y operaciones en que tenga intereses la Iglesia.
5. Presidir la Asamblea Local y las sesiones del Cuerpo Asesor.
6. Recibir poderes específicos de parte del Presbiterio Nacional para las diligencias oficiales a nombre de la Iglesia.

B. Administrativas

1. Determinar la orientación general de la Iglesia aprobando acuerdos de aplicación local, siempre y cuando no contravengan el presente Reglamento, los Estatutos y el Reglamento Interno de **LA IGLESIA**.
2. Presentar los informes requeridos por el Distrito de la gestión adelantada en la Iglesia y facilitar el desarrollo de las auditorías establecidas por el mismo.
3. Vigilar el desarrollo de sus iglesias en formación.
4. Establecer junto con sus equipos asesores o ministeriales, la estructura administrativa requerida para su funcionamiento.
5. Verificar que se cumplan todas las normas legales referentes a la contratación y desvinculación de personal de la Iglesia.
6. Aplicar en la Iglesia las disposiciones emanadas por cualquier instancia de **LA IGLESIA**.
 8. Supervisar que los ministros asociados cumplan oportunamente sus obligaciones.
 9. Ser miembro ex officio de los Órganos de Dirección y Administración de la Iglesia.
 10. Elaborar el plan y el cronograma anual de trabajo.

C. Financieras

1. Gestionar y administrar los recursos necesarios para la financiación de proyectos.
2. Autorizar el pago de los gastos ordinarios de la Iglesia.
3. Autorizar gastos de carácter extraordinario no contemplados en el Presupuesto Operativo hasta por el 20% del presupuesto anual.
4. Preparar, junto con el Tesorero, el Presupuesto Operativo de la Iglesia para someterlo a consideración del Cuerpo Asesor.
5. Asegurar el manejo de los recursos de la Iglesia, teniendo en cuenta las normas contables y legales vigentes.
6. Establecer políticas de supervisión y control de todos los movimientos financieros que aseguren el manejo apropiado de los recursos de la Iglesia.
7. Garantizar el cumplimiento de las normas legales, contables y tributarias que rigen la Iglesia.
8. Controlar el buen uso de las cuentas bancarias a nombre de la Iglesia revisando los procedimientos contables, fiscales y financieros.
10. Velar por el cumplimiento de las obligaciones financieras de la Iglesia para con el Distrito.
11. Asegurar el Patrimonio de la Iglesia, garantizando la titularidad de la misma en todos los bienes adquiridos.
12. Asumir el Plan Único de Cuentas de **LA IGLESIA** y presentar mensualmente al Distrito un reporte de ejecución.

D. Ministeriales

1. Determinar la visión y misión de la Iglesia de acuerdo con su carácter ministerial y sus características.
2. Implementar una estrategia Evangelística que asegure la extensión del reino de Dios y que esté acorde con la visión de la Iglesia.
3. Establecer la estructura ministerial de la Iglesia, asegurando la formación y proyección de nuevos ministros.
4. Dar cobertura a los ministros reconocidos por el Distrito, los cuales cumplirán con las funciones que le sean asignadas por el Pastor Presidente.
5. Establecer programas para la capacitación y desarrollo del Equipo Ministerial, el liderazgo y la Iglesia.
6. Presentar ante el Presbiterio Distrital a los líderes locales que cumplan con los requisitos para convertirse en ministros con reconocimiento de **LA IGLESIA**.
7. Facilitar el desarrollo integral de cada uno de sus miembros.
9. Establecer políticas y programas de atención a la membresía y sus familias que aseguren su bienestar y cobertura.

10. Establecer lineamientos y directrices para los programas de restauración de la Iglesia.
11. Establecer directrices y velar porque la filosofía y los principios doctrinales y teológicos de **LA IGLESIA** se apliquen en la formación de la Iglesia.
12. Velar por mantener el vínculo fraterno de la Iglesia con **LA IGLESIA**.

ARTÍCULO 21

Vacante, nombramiento y ratificación del Pastor Presidente

En caso de presentarse vacante de Pastor Presidente, en la Iglesia, se procederá así:

- A. El Cuerpo Asesor o su equivalente, informará por escrito al Presbiterio Distrital.
- B. El Presbiterio Distrital suplirá a la Iglesia un Pastor Interino. La Iglesia puede sugerir candidatos.
- C. Cuando un Ministro se ha desempeñado como Pastor Interino, puede ser ratificado como Pastor Presidente por la Asamblea Local.
- D. Para nombrar Pastor Presidente, el Presbiterio Distrital designará a un Pastor en calidad de interino por un periodo, no mayor de un año, y luego será sometido a ratificación. La Asamblea para realizar ratificación debe ser convocada con treinta (30) días de antelación por el Presbiterio Distrital o el Superintendente del Distrito.
- E. La ratificación e instalación del Pastor Presidente será presidida por el Presbítero Seccional o en su defecto por un funcionario del Distrito. Se hará una sola votación y será ratificado con las 2/3 partes de la membrecía.

ARTÍCULO 22

Cambio de Pastor Presidente

El Presbiterio Distrital tiene la facultad de nombrar, cambiar, destituir, o designar temporalmente o definitivamente a un ministro de una Iglesia Asociada, cuando el caso lo amerite según el Reglamento Interno.

Las iglesias asociadas con ministerios en extensión tienen la facultad de designar, cambiar, destituir o mover a sus pastores, pero deben informarlo al Distrito correspondiente.

Parágrafo: En caso de ausencia temporal del Pastor Presidente, se le debe informar al Presbiterio Distrital correspondiente, quien asumirá la dirección de la Iglesia, designando un ministro con credenciales de **EL CONCILIO** que cumpla los requisitos para tal cargo.

ARTÍCULO 23

Del Cuerpo Asesor y/o equivalente

Previa selección y presentación por parte del Pastor Presidente, la Asamblea Local deberá elegir y/o ratificar el Cuerpo Asesor, que dará soporte al Pastor en la toma de decisiones administrativas. Este Cuerpo será elegido por un periodo mínimo de cuatro (4) años, y estará compuesto por mínimo 5 personas, elegidas de su membrecía y/o de los ministros asociados.

A. Requisitos

Para ser miembro del Cuerpo Asesor se requiere:

1. Haber tenido una entrevista previa con el Pastor Presidente.

2. Estar fundamentado doctrinalmente.
3. Poseer habilidades administrativas.
4. Ser persona de buen testimonio en todas sus áreas.
5. Tener madurez espiritual y emocional.
6. Llevar un mínimo de 5 años como miembro de la Iglesia y haber concluido mínimo la formación para líder local.
7. Ser persona fiel en sus compromisos económicos para con la Iglesia.
8. Ser persona sujeta a la autoridad y que acepta los principios bíblicos, Estatuto y reglamentos de la Iglesia.
9. Haber manifestado voluntariamente su interés de aportar al sostenimiento y crecimiento de la obra.
10. Tener una edad mínima de veinte (20) años.

B. Elección

En caso de elección del Cuerpo Asesor se tendrá en cuenta lo siguiente:

1. Los candidatos previamente seleccionados por el Pastor Presidente y el Cuerpo Asesor en ejercicio, serán presentados por el Pastor Presidente a la Asamblea Local.

Se procederá a la elección por voto secreto y por mayoría simple serán elegidos los candidatos con mayor número de votos.

C. Funciones

Son funciones del Cuerpo Asesor:

1. Desarrollar la función de servicio a la Iglesia y asesoría al Pastor Presidente en las áreas de interés que éste le asigne.
2. Presentar informes de su gestión al Pastor Presidente.
3. Solicitar al Distrito su intervención en casos de emergencia a través del Presbítero de Sección.
4. Avalar la adquisición de bienes inmuebles, su enajenación o gravamen garantizando el mayor beneficio para los intereses de la Iglesia.
5. Avalar el presupuesto que asegure la gestión de la Iglesia para cada año.
6. Velar por la vivienda, la educación, el bienestar y la dignidad de las familias ministeriales que sirvan en dicha Iglesia.
7. Propender por la adquisición de vivienda propia para el pastor y su familia, según las posibilidades económicas de la Iglesia, a ministros que superen los 10 años de servicio en dicho lugar.

D. Sesiones

El Cuerpo Asesor sesionará ordinariamente cada tres (3) meses y extraordinariamente cuantas veces sea necesario, a juicio del Pastor Presidente, o de la mitad mas uno de sus miembros. Deliberará y decidirá con la presencia y votos de la mitad más uno de sus miembros

En caso de empate el voto del Pastor Presidente será decisorio.

E. Conformación

El Cuerpo Asesor está conformado por los siguientes miembros, quienes serán designados por el Pastor Presidente de acuerdo a sus capacidades:

1. **Tesorero:** es el responsable de asegurar el correcto manejo y administración de los recursos financieros de la Iglesia en coordinación con el Pastor Presidente.
2. **Secretario:** es el encargado de levantar las actas correspondientes y firmar los documentos a los que hubiere lugar.
3. **Vocales:** son miembros designados para cumplir con las responsabilidades asignadas por el Pastor Presidente para el correcto funcionamiento de la Iglesia.

ANEXO 27.- SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN A UN MINISTERIO.

Datos Personales

Nombre _____

Teléfono domicilio _____

Teléfono oficina _____

Edad _____

¿Es miembro de la iglesia? SI NO

Referencias Personales, no familiares

• Dentro de la Iglesia

Nombre _____

Teléfono _____

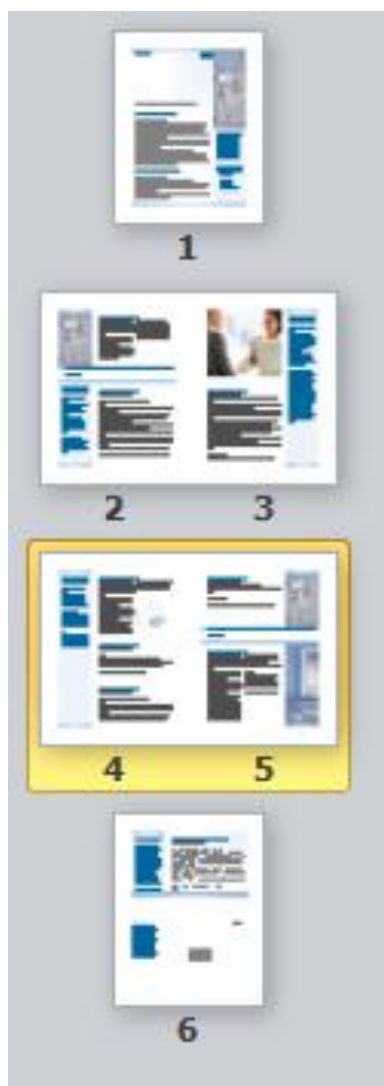
ANEXO 28.- DIPLOMA DE GRADUACIÓN

DIPLOMA		
		
ESTA MENCIÓN SE CONCEDE A		
<i>Nombre de la persona premiada</i>		

COMO RECONOCIMIENTO POR SU INESTIMABLE CONTRIBUCIÓN A		
<i>ESCUELA DE DISCAPACITADO</i>		

	_____	_____
	FIRMA	FECHA
	_____	_____
	FIRMA	FECHA

ANEXO 29.- BOLETIN INFORMATIVO



ANEXO 30.- SOBRES PARA DIEZMOS

IGLESIA MINISTERIOS BETHEL EL SALVADOR
3ra Calle Oriente #31 San Vicente, El Salvador, Teléfono: 2393-1536
www.facebook.com/MinisteriosBethelElSalvador/ Busquenos en Facebook

MINISTERIOS
Bethel
EL SALVADOR

MINISTERIOS
Bethel
EL SALVADOR

MIBETHEL

“Sembrando este día, para cosechar con alegría”
Cosecharás Abundantemente

Nombre: _____
Direccion: _____
Diezmo: Ofrenda: Pacto: Talonario:
Mi Peticion Especial: _____
Fecha:

“Las lágrimas que derramamos cuando sembramos la semilla se volverán cantos de alegría cuando recogamos la cosecha.” SALMOS 126:5-6 (TLA)

ANEXO 31.- FORMULARIO DE OFRENDAS Y DIEZMO

	OFRENDAS	DIEZMOS	TOTAL
MONEDAS			
BILLETES			
TOTAL			
NOMBRE Y FIRMA DIACONO 1		NOMBRE Y FIRMA DIACONO 2	

ANEXO 32.- SIGNIFICADO DEL BAUTISMO.

FUNDAMENTACIÓN BÍBLICA BÁSICA

Mateo 28: 19

FUNDAMENTACIÓN BÍBLICA COMPLEMENTARIA.

Mateo 3:7-8 Marcos 1:3-5 Lucas 12:50 Hechos 8:15 Hechos 19:6 Romanos 6:3
Hechos 2:37-41 Romanos 6:4

TEXTO CLAVE **Mateo 28:19**

1. El Bautismo de Juan el Bautista

Se dio en el proceso de preparación del camino a Jesús. (Mateo 3:7-9 y Marcos 1: 3-5), tenía lugar en el Jordán hacia donde las multitudes salían y es mencionado una y otra vez como bautismo de arrepentimiento.

2. El Bautismo de Sufrimiento de Jesús.

El cual indica que Dios bautizó a Jesús dentro de los pecados y enfermedades del hombre para poderle dar rectitud y Justicia (Lucas 12:50).

3. El Bautismo Cristiano en agua. Hechos 2:38

4. El Bautismo Cristiano en el Espíritu Santo. Hechos 8:15; 19:6

a. Definición

Bautizo, viene de la palabra original de griego es “Bautismo” cuya raíz Bapto, significa mojar o teñir, algo que solo puede lograrse sumergiendo a la persona en agua. Este acto debe ser realizado por una autoridad espiritual, ya sea Pastor, Diácono o líder a quien se le haya concedido esa potestad. (Romanos 6:3).

- Bautismo es la forma intensiva de “BAPTEIN” que significa sumergir.
- En el bautismo, la idea expresada es la unión a alguien o algo.
- El bautismo también es una orden que está incluida en la Gran Comisión. (Mateo 28:19).

- Nos identificamos con Cristo en su muerte, en su sepultura y en su resurrección. (Romanos 6:4).
- Es una confesión pública de que estamos muertos con Cristo a nuestros pecados.

b. Importancia del Bautismo en Agua

Lo primero que debemos entender es que es un mandato, que implica la identificación con Cristo como Señor y construye la identificación externa con su muerte y su resurrección. Muerte al pecado y su resurrección a una nueva vida. Además, porque al bautizarnos nos hacemos discípulos de Jesús.

“El que dice que permanece en El, debe andar como el anduvo”.

(1 Juan 2:6)

A la edad de 30 años el Señor Jesucristo descendió a las aguas del bautismo, esta fue la primera experiencia al iniciar su vida pública aun sabiendo de quien se trataba, Juan intentó oponerse a la solicitud de Jesús para ser bautizado por el diciéndole:

“Yo necesito ser bautizado por ti, ¿Y tu vienes a mi? Pero Jesús le respondió: Deja ahora porque así conviene que cumplamos toda justicia”. (Mateo 3:14-15).

Aunque el Señor no necesitaba pasar por el bautismo de arrepentimiento de Juan, pues no había cometido pecado ni hubo engaño en su boca, lo hizo para darnos ejemplo de obediencia. Y confirmar que este era el requisito establecido por Dios para justificación.

En 1ª de Pedro 2:24 dice que Cristo nos dio ejemplo en todo para que siguiéramos sus pisadas.

Debemos ser bautizados en agua porque:

- ❖ Somos discípulos de Cristo 1ª de Juan 2:6
- ❖ Cristo nos dio ejemplo Mateo 3:14-15
- ❖ Es un paso de obediencia por fe Santiago 2:17-18

c. Beneficios de ser bautizados

1. Los Cielos se Abren.

En otras palabras se establece la posibilidad que ahora su relación con Dios sea más directa. El bautismo les da derecho a comunicarse personalmente con su Señor y sus oraciones entran sin impedimentos en la presencia de divina.

2. El Espíritu Santo desciende sobre su vida.

La Llegada del Espíritu Santo es para revestir a cada persona en su hombre interior. Porque todos los que habéis sido Bautizados en Cristo, de Cristo estáis revestidos. (Gálatas 3:27).

3. *La voz de Dios viene al corazón*

ANEXO 33.- MANUAL DEL MINISTRO CRISTIANO.

INDICE

PREFACIO

SOLEMNIZACION DEL MATRIMONIO CEREMONIA (1)

CEREMONIA (II)

CEREMONIA III

ORACIONES SUGERIDAS

EL BAUTISMO

Candidatos al bautismo

3. RECEPCIÓN DE MIEMBROS NUEVOS
CEREMONIA

4. SANTA CENA
CEREMONIA (1)

CEREMONIA (II)

5. DEDICACIÓN DE NIÑOS CEREMONIA (1)

CEREMONIA II

6. MINISTERIO A LOS ENFERMOS Escrituras sobre sanidad divina

La Visita

La Palabra de Dios para sanidad

7. SERVICIO FÚNEBRE sermones
Selección de Escritura para servicios funerales Para un niño

1. SOLEMNIZACION DEL MATRIMONIO

El matrimonio es una institución civil así como religiosa, y por lo tanto sujeto a reglamentos legales. El ministro deberá familiarizarse con las leyes del Estado o nación donde vaya a ejecutarse esta ceremonia, para estar seguro de cumplir con los requisitos de la ley.

Además de llevar un registro en el cual hará constar los Matrimonios' con todos los datos necesarios, la firma de los contrayentes, los testigos y el - ministro. La ceremonia, puede verificarse en el templo en una casa particular, pero siempre ante testigos.

NOTA: En muchos países de preciso que los contrayentes presenten el certificado de las autoridades civiles, comprobando que ya se ha verificado el matrimonio civil en su forma legal.

Datos Generales de la Ceremonia

Conviene que el ministro y los Contrayentes ensayen de antemano el orden del programa de la ceremonia para evitar confusiones; el ministro debe enseñar y hacer practicar la manera de entrar y salir en una ceremonia nupcial.

CEREMONIA (1)

Introducción: Los contrayentes estarán juntos, ante el ministro; el hombre a la derecha de la mujer. Dirigiéndose a la congregación, el ministro dirá:

"Estamos aquí reunidos en la presencia de Dios y de estos testigos para solemnizar ante el Todopoderoso, y en el nombre de nuestra santa - religión, el contrato de matrimonio que este hombre y esta mujer ya han celebrado ante las autoridades civiles. El matrimonio es un estado honroso instituido por Dios, y santificado por la presencia de nuestro Señor en las bodas de Cana en Galilea. En las Sagradas Escrituras se lee que es honroso en todo el matrimonio, y se le consagra como símbolo de la unión mística entre Cristo y su Iglesia.

El matrimonio debe contraerse con reverencia y en el temor de Dios, considerando los fines para que fuera ordenado, es decir, para compañerismo, apoyo y consuelo que marido y esposa deben tributarse recíprocamente, mientras perdure la vida. El matrimonio fue ordenado para continuar la sagrada institución de la familia, y para que los hijos que son herencia del Señor, sean criados en piedad y rectitud. El matrimonio contribuye también al bienestar de la sociedad y a transmitir por el buen orden de familias la pureza, la santidad y la verdad, de generación en generación.

Esta clase de unión fue instituida por Dios con la primera pareja humana, Adán y Eva, allá en el huerto del Edén; su fin fue proporcionar felicidad a la humanidad. Desde entonces los seres humanos la han practicado y para darle consistencia la han Legalizado. Puede decirse que el matrimonio es el contrato legal de una unión espiritual.¶

La Palabra de Dios expresa que 'honroso sea en todos el matrimonio' (Hebreos 13:4). Estas dos personas han decidido abrazar este estado tan honroso

Oración

"Nuestro Padre y nuestro Dios, ningún gozo nuestro es perfecto, si tú no lo haces completo. Falta algo sublime en nuestras horas más felices, si tu bendición no nos acompaña. Te salpicamos que si el Señor Jesús estuvo presente en las bodas de Cana de Galilea, así también disfrutaremos nosotros en estos momentos del gozo de tu divina presencia.

"Pedimos que la bendición de tu presencia sea una realidad en la vida de este hombre y de esta mujer, que van a hacer juramento solemne ante ti y estos testigos, de modo que el recuerdo de esta hora santa les fortalezca y les consuele en medio de todas las pruebas y todos los cambios del

futuro. Llena de felicidad estos momentos, y manifiesta tu presencia verdadera en estas bodas. Amén".

Preliminares

Luego el ministro se dirigirá a los contrayentes con voz clara y audible

"Habéis venido ante mí, ministro de Cristo, para ser unidos, delante de Dios, con los santos lazos del matrimonio.

Esto representa un paso serio y solemne donde os tomáis el uno para el otro para afrontar las circunstancias que se os presenten, sea en riqueza o en pobreza, para gozo o tristeza, para salud o enfermedad, en todo lo que la vida da y en todo lo que quita, y seréis el uno al otro fiel, verdadero marido y verdadera esposa hasta que la muerte os separe." "Oíd, pues, la Palabra de Dios, escrita para vuestra instrucción, y para que tengáis luz en vuestro camino" **(el ministro seleccionará las porciones que desea leer).**

Lectura de Escrituras El ministro leerá, Efesios 5:25-33:

"Maridos, amad a vuestras mujeres, así como Cristo amó a la iglesia, y se entregó a sí mismo por ella, para santificarla, habiéndola purificado en el lava-miento del agua por la palabra, a fin de presentársela a sí mismo, una iglesia gloriosa, que no tuviese mancha ni arruga ni cosa semejante, sino que fuese santa y sin mancha. Así también los maridos deben amar a sus mujeres como a sus mismos cuerpos. El que ama a su mujer, así mismo se ama. Porque nadie aborreció jamás a su propia carne, sino que la sustenta y la cuida, como también Cristo a la iglesia, porque somos miembros e su cuerpo, de su carne y de sus huesos. Por esto el hombre a su padre y a su madre, y se unirá a su mujer, y los dos serán una sola carne. Grande es este misterio; mas yo digo esto respecto de Cristo y de la iglesia. Por lo demás, cada uno de vosotros ame también—a su mujer como a sí mismo; y la mujer respete a su marido." "Vosotros, maridos - *igualmente, vivid con ellas sabiamente, dando honor a la mujer como a vaso más frágil como a coherederas de la gracia de la vida, para que vuestras oraciones no tengan estorbo."

Otras Escrituras

"Así mismo oíd lo que dicen las Sagradas Escrituras." "Las casadas estén sujetas a sus propios maridos como al Señor; porque el marido es cabeza de la mujer, así como Cristo es cabeza de la iglesia, la cual es su cuerpo, y él es su Salvador. Así que, como la iglesia está sujeta a Cristo, así también las casadas lo estén a sus maridos en todo."

1 Pedro 3:1. Asimismo vosotras, mujeres, Estad sujetas a vuestros maridos; para que también los que no creen a la palabra, sean ganados sin palabra por la conducta de sus esposas.

"Amén. Que Dios bendiga la lectura de su Santa Palabra."

Luego el ministro dirá, dirigiéndose al hombre: (Pronunciando el nombre completo)

¿Quieres prometer delante de Dios y estos testigos, así como lo has prometido ante las autoridades civiles, tomar a esta mujer (nombre), por tu legítima esposa para vivir con ella conforme a lo ordenado por Dios en el santo estado del matrimonio? ¿Prometes amarla, honrarla, consolarla, y conservarla en tiempo de salud y enfermedad, en prosperidad y sus sufrimientos, y conservarte exclusivamente mente para ella, mientras los dos vivieren?

El hombre responderá con voz alta (Si lo Prometo)

A la mujer

Pronunciando el nombre completo

¿Quieres prometer delante de Dios y estos testigos, así como lo has prometido ante las autoridades civiles, tomar a este hombre (nombre) por tu legítimo esposo, para vivir con él conforme a lo ordenado por Dios, en el santo estado del matrimonio? ¿Prometes amarlo, honrarlo, respetarlo, ayudarlo, y cuidarlo en tiempo de enfermedad y de salud, en prosperidad y en sufrimiento, conservarte exclusivamente para él mientras los dos vivieren?

La mujer responderá con voz clara

Si lo prometoll.

Entrega de anillos

En caso de que la ceremonia incluya la entrega de un anillo o anillos, se procederá de la forma siguiente: El ministro dirá al novio:

"¿Qué prenda le entregas como testimonio de tus promesas?"

El novio pondrá el anillo sobre el libro que tiene el ministro en la mano, y el ministro tomando el anillo, hará que el novio pronuncie las siguientes palabras:

Con este anillo, te desposo, uniendo contigo mi corazón y mi vida, y te hago partícipe de todos mis bienes".

Luego el ministro dirá, entregando el anillo al novio para que lo coloque sobre el dedo anular de la novia:

"Que este anillo sea el símbolo puro e inmutable de vuestro amor". (Se hará de igual manera cuando la novia entregue el anillo al novio)

.Luego se arrodillan los novios, si así se creyese convenientemente, y el ministro dirá: "En señal de vuestra fidelidad a los votos que os habéis hecho, daos mutuamente la mano derecha".

El ministro colocará entonces la mano derecha sobre las manos unidas de los novios, y elevará una oración, en la cual incluirá las siguientes peticiones:

"Dios eterno, creador y consolador del género humano, dador de toda gracia espiritual, autor de la vida eterna: bendice a este hombre y a esta mujer, a quienes bendecimos en tu nombre, a fin de que cumplan y se guarden siempre en paz y amor, viviendo conforme a tus santos mandamientos, y ordenando su hogar y vida en armonía con tu Santa Palabra, mediante nuestro Señor

"Te rogamos, oh Dios Todopoderoso, que seas Salvador guía de sus almas inmortales, para que alcancen mediante la redención de nuestro Señor, la eterna gloria, Amén."

Al terminar la oración el ministro se dirigirá a los concurrentes diciendo: "A los que Dios ha unido, ningún hombre los separe."

"Por cuanto (nombre de ambos) han consentido ingresar en el estado de matrimonio, y en efecto han celebrado el contrato matrimonial, primero delante de las autoridades civiles, y después aquí delante de Dios y estos testigos, habiéndose dado y empeñado, su fe y palabra el uno al otro, lo cual han manifestado por la unión de las manos, yo los; declaro marido y mujer en el nombre del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo. Amén."

Al terminar el acto el ministro colocará su mano derecha sobre las manos de los novios y pronunciará la siguiente bendición.

"El Dios Todopoderoso, Padre, Hijo y Espíritu Santo os bendiga, conserve y guarde. El Señor por su misericordia vuelva a vosotros los ojos de su favor y os colme de tal manera de su gracia y

bendiciones espirituales que viváis en este mundo en su santo temor y gocéis en el otro de la vida celestial Amen.

CEREMONIA (II)

El ministro dirá a los invitados:

Cuando Jesús fue llamado con sus discípulos a una boda, gustosamente accedió ir y allí comenzó su ministerio y sus obras de poder. Es por eso que también hoy nos reunimos aquí para ser testigos ante Dios, de las promesas que este hombre y esta mujer va a ofrecerse mutuamente y encaminarlos en su nuevo estado matrimonial, por medio de nuestras oraciones y saludos cristianos

A la pareja:

Este rito matrimonial al cual ustedes concurren para ser unidos con lazos religiosos es el rito primero y más antiguo del mundo. Fue celebrado al comienzo del mundo ante el mismo creador, como único testigo, invitado y ministro, y lo que fue antes es también ahora; el matrimonio nunca ha cesado, pues sobrevivió al paraíso, y ha sido mantenido por el propio Dios, para aliviar a las personas sus penas y consolar las tristezas de nuestro corazón quebrantado.

Así será para cada uno de ustedes si en sus corazones abriga el deseo de embellecerlo y endulzarlo por medio del tierno cuidado aun en las cosas más pequeñas por la paciencia y por el sacrificio en beneficio del otro. Todo esto lo imponemos ante ustedes dos, para memoria en el nombre de Dios, y les recomendamos que la oración constante les permita cumplir fielmente con esas promesas, únanse ahora de la mano derecha.

Dirigiéndose al hombre:

"¿Toma usted esta mujer cuya mano sostiene, como su legítima esposa? ¿Promete usted solemnemente delante de Dios, y de estos testigos, cuidarla, amarla y defenderla, y ser un esposo fiel y verdadero mientras Dios le conceda vida?"

Responde el novio: "Sí, señor."

Dirigiéndose a la mujer:

"¿Toma usted este hombre, cuya mano sostiene, como su legítimo esposo; promete usted solemnemente delante de Dios y de estos testigos unirse a él por toda la vida, bajo cualquier circunstancia, y ser una esposa fiel y amorosa hasta que la muerte los separe?"

Responde la novia: "Sí, señor."

El anillo (opcional)

"Puesto que ahora como esposo es usted la cabeza de la esposa, a quien le da su nombre y la toma para cuidarla y proveerle, procedo a darle a usted este anillo (darle el anillo al hombre) para que lo coloque en el dedo de esta mujer, como señal de que usted le recibe en verdad."

El novio coloca el anillo en el dedo de la novia

—Así pues, usted cuidará a su esposa con la fuerza de su vigor y con su amor protector.

—Usara este anillo como un vínculo de reverencia y fe profunda completando ambos el círculo perfecto del deber que hace de ustedes una sola persona

El pronunciamiento

En el nombre de Jesucristo y delante de estos testigos, yo los declaro marido y mujer. Lo que Dios ha unido, que ningún hombre lo separe.

Se hace una oración y se finaliza con la bendición.

La Bendición

"Y ahora, que Aquel que caminó en íntima comunión con la primera pareja humana en los días de la inocencia; aquel Varón de dolores que trajo gran regocijo en la fiesta de bodas con su ministerio milagroso; aquel que morando en vuestros corazones puede hacer vuestra casa una morada de amor y paz, - el Padre, el Hijo y el Espíritu Santo- sean con vosotros para siempre. Amén."

CEREMONIA III

El ministro está en entera libertad para usar la forma que más le agrade al solemnizar los lazos matrimoniales como ejercicios que preceden o anteceden a la ceremonia matrimonial. Unos principian leyendo las Sagradas Escrituras, parte seleccionadas; otros principian orando, o haciendo reminiscencias oportunas de ejemplos bíblicos. Otros omiten todo esto al principio y lo reservan para el final. Unos oran al principio y al fin. Lo mejor es que cada ministro determine desde el principio la forma de ceremonia que va a usar, según el caso lo pide. El ministro debe estar seguro que los contrayentes han cumplido con los requisitos de la ley civil. Los contrayentes puestos de pie ante el ministro, el hombre a la derecha de la mujer, y los respectivos testigos.

El ministro dirá:

La divina revelación declara que el matrimonio es un estado honroso; instituido por Dios cuando el hombre aún era inocente, antes que pecara contra su Hacedor y fuera echado del Paraíso. Fue una concesión sabia y benéfica, para contener inclinaciones impuras, guardar el orden social y transmitir, por el buen orden de familias, la pureza, la santidad y la verdad, de generación en generación.

Cristo aprobó el matrimonio cuando hizo su primer milagro y santificó con su presencia las bodas de Cana de Galilea; y San Pablo recomienda que sea digno de honor entre todos; por tanto debe ser contraído con reverencia y en el temor de Dios.

En seguida el ministro añadirá: "tómense de la mano derecha.

Dirigiéndose al hombre:

¿Toma usted a esta mujer, cuya mano sostiene, como su legítima esposa; promete usted solemnemente delante de Dios y de estos testigos, que usted la amará, honrará, consolará; que se conservará solamente para ella, cumpliendo los deberes de un esposo para con su esposa, mientras Dios le conceda vida?"

El hombre responderá: "Sí, lo prometo".

El ministro dirigiéndose a la mujer:

¿Toma usted a este hombre cuya mano sostiene, como su legítimo esposo; promete usted solemnemente delante de Dios y de estos testigos, que lo amará, honrará, consolará; que se consagrará solamente para él, cumpliendo con todos los deberes y obligaciones que una esposa tiene para con su esposo, mientras Dios les conceda vida?"

La mujer responderá: "Sí, lo prometo"

Si va a usar anillo, el ministro lo tomará de la mano del hombre. Dirigiéndose a él:

"¿Le ha dado usted este anillo a ella como prenda y prueba de que la toma como su legítima esposa, y que es señal de amor puro y sincero de que usted la amará, y cumplirá fielmente los sagrados votos con que ahora se ha comprometido con ella, tomándola como su esposa?"

El hombre responderá: "Sí, señor."

Dirigiéndose a ella:

"¿Acepta usted este anillo de este hombre, a quien ha tomado como su legítimo esposo, como prueba y prenda de amor verdadero, y de que cumplirá fielmente los votos sagrados que le ha hecho?"

La mujer responderá: "Sí, señor."

El ministro devolverá el anillo al hombre indicándole que se lo ponga a la mujer. (En seguida dirá:) *les recuerdo de este sagrado servicio, y de los sacrosantos lazos del matrimonio, por cuales os habéis unido en santo matrimonio, hasta que la muerte os separe ". Sea éste el sello de vuestra fe mutua y de vuestro mutuo afecto y felicidad,*

Por cuanto este hombre y esta mujer solemnemente, y delante de Dios y de estos testigos se han dado y empeñado su fe y palabra el uno y el otro, y lo han manifestado por la unión de las manos, yo los declaro marido y mujer en el nombre del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo. Amén. A los que Dios ha unido, ningún hombre lo separe.

Porciones Bíblicas

Se pueden leer antes o después de la ceremonia: Génesis 2: 18-24; Proverbios 7:6-27; 12:4; 31:10-12, 14, 20, 23; 31:10-31; Mateo 19:3-12; 22:30; Romanos 7:2, 3; Tito 2:3-5; Hebreos 13:4; 1ª Pedro 3:1-7; Coloseas 3:18, 19; Eclesiastés 9:9

ORACIONES SUGERIDAS

El Padrenuestro puede recitarse al principio de la ceremonia. Para el fin de la ceremonia, se ofrece lo siguiente:

"Dios eterno, Creador y Gobernador del género humano, Dador de toda gracia espiritual, Autor de la vida eterna: Bendice a este hombre y a esta mujer, ayúdales día por día a formar su hogar del cual Tú seas la cabeza y el Huésped invisible; ayúdales a fin de que cumplan, y guarden siempre los votos y promesas que se han hecho este memorable día.

"Dios el padre, Dios el hijo, y Dios el Espíritu Santo os bendiga, conserve y os guarde; el Señor en su misericordia vuelva a vosotros su rostro para bendecirás rica y abundantemente, y os llene de su santo amor, y Votéis en el mundo venidero de la vida perdurable. Amén."

2. EL BAUTISMO

Su significado

El cristianismo neo testamentario no es una religión de ritos; el corazón mismo de ella expresa el contacto directo del hombre con su Dios, por medio del Espíritu Santo. Por lo tanto no establece un sistema rígido de culto, sino que le permite a la iglesia adaptar el método que mejor expresa su vida. Existen, sin embargo, dos ceremonias que son esenciales puesto que fueron divinamente ordenadas, es decir, el bautismo en agua y la Santa Cena.

En virtud de su carácter sagrado se las describe a veces como sacramento, es decir, cosas sagradas; también se las llama ordenanzas, porque fueron ceremonias ordenadas por el Señor Jesucristo. La

palabra bautizar empleada en la fórmula, significa literalmente sumergir. Esta interpretación está confirmada por estudiosos del idioma griego e historiadores eclesiásticos. El bautismo por inmersión está en consonancia con el significado simbólico del bautismo, es decir, muerte, sepultura y resurrección. Romanos 6:1-4.

Candidatos al bautismo

Sólo las personas que han reconocido su pecado, que se han arrepentido y han aceptado a Cristo Jesús como su Salvador personal, son idóneas para el bautismo. El pastor debe instruir de antemano a los candidatos para que la ceremonia resulte solemne. El pastor recibirá a los nuevos convertidos en clases especiales para los catecúmenos. Estudiarán "Manual de Doctrinas Cristianas" y cuando el pastor esté satisfecho de la sinceridad de los candidatos, los instruirá sobre la necesidad del bautismo en agua. Conviene interrogar a los candidatos respecto a sus propósitos cristianos, no bautizando al que no dé pruebas de sinceridad.

La forma

Se tiene costumbre de celebrar un corto servicio devociones antes de comenzar la ceremonia de bautismo. Si el culto se realiza en un lugar público donde se han congregados los no convertidos, es ideal explicar el plan de la salvación y el significado maravilloso del bautismo en agua.

Instrucciones para el pastor:

El pastor podrá leer lo siguiente:

"Mediante el sufrimiento expiatorio del Señor Jesucristo hemos establecido una relación con Dios, relación que se llama nuevo pacto, según la cual hemos recibido el perdón de los pecados y la vida eterna.

"Esta ceremonia de bautismo nos recuerda nuestras obligaciones hacia Dios y hacia el hombre. Por lo tanto, lo hacemos una oportunidad para consagrarnos de nuevo y renovar nuestras promesas. Prometemos trabajar para el progreso de la iglesia en conocimiento y santidad; para promover su espiritualidad; para sostener su culto, disciplina y doctrina.

"Como mayordomos o administradores de lo que Dios ha confiado nos comprometemos a contribuir con alegría y regularmente el sostén del ministerio, gastos de la iglesia, ayuda a los pobres, y la extensión del evangelio por todo el mundo

"Respecto de nuestra casa y seres amados nos comprometemos a mantener el altar de familia y la oración particular; criar a nuestros hijos en el temor del Señor; y buscar la salvación de nuestros seres amados y conocidos. En virtud de nuestro llamado como creyentes, y por amor a los inconversos por quienes también murió el Señor Jesús, nos comprometemos a andar con prudencia y discreción ante el mundo, evitando lo pecaminoso o discutible; justo en nuestro trato, fiel a nuestros compromisos y ejemplar en nuestra conducta; evitar los chismes, las murmuraciones y la ira pecaminosa; y ser fervoroso en nuestro esfuerzo de fomentar el reino de nuestro Señor y Salvador.

"Porque uno es nuestro Señor y somos hermanos, nos comprometemos a velar los unos por los otros en amor fraternal; en orar los unos por los otros; en ayudarnos en la enfermedad y en las dificultades; en ser corteses en nuestro hablar, en no ofendernos por cualquier cosa, ' y siempre estar preparados para la reconciliación según las enseñanzas de nuestro Señor.

"Confesando humildemente los pecados y fracasos del pasado, oremos pidiendo la gracia y la fortaleza a fin de cumplir estas promesas por amor de Dios y el Señor Jesucristo."

Instrucciones para el que bautiza

Cuando los bautismos se realizan en el bautisterio, el ministro bajará primero y ayudará a los candidatos a bajar para evitar una caída. Procurará dar el frente al auditorio para que la gente pueda ver el acto del bautismo. El ministro dirigirá una oración por los candidatos y después cada uno de ellos dará un testimonio de su fe en el Señor Jesucristo y de su firme y fiel determinación de seguir hasta el fin. Luego los candidatos serán bautizados uno por uno.

El ministro bautizará de derecha a izquierda.

El ministro le pedirá al candidato que cruce las manos sobre el pecho. Luego, con la mano derecha, el ministro tomará las manos cruzadas del candidato y con la izquierda sostendrá el cuello del candidato, para facilitar el ser levantado del agua. Cuando el bautismo se realiza en el río bautice contra la corriente; de esta manera la fuerza de la corriente le ayudará a levantarlo.

Fórmula

La fórmula más práctica es:

"Hermano (nombre y apellido), por cuanto usted ha creído en el Señor Jesucristo, y lo ha aceptado como su Salvador personal, yo lo bautizo en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo. Amén."

Luego sumérjalo y de igual manera levántelo, evitando siempre cualquier actitud que reste solemnidad o provoque risa en la congregación.

También otra de las formas corrientes es la siguiente:

"En obediencia a la gran comisión, y según la profesión de su fe en el Señor Jesucristo, yo le bautizo (útese aquí el nombre de la persona) en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo. Amén."

Puede decirse también:

"Por la confesión de su fe en Jesús como Cristo, el Hijo de Dios y su Salvador, le bautizo en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo. Amén."

Después de que todos hayan sido bautizados, se hará oración por ellos y el pastor desde el agua despedirá a la congregación.

LECTURAS BÍBLICAS

Mat 3:1 En aquella temporada se dejó ver Juan Bautista predicando en el desierto de Judea,

Mat 3:2 y diciendo: Haced penitencia, porque está cerca el reino de los cielos.

Mat 3:3 Este es aquel de quien se dijo por el profeta Isaías: Es la voz del que clama en el desierto, diciendo: Preparad el camino del Señor. Haced derechas sus sendas.

Mat 3:4 Traía Juan un vestido de pelos de camello y un cinto de cuero a sus lomos, y su comida eran langostas y miel silvestre.

Mat 3:5 Iban, pues, a encontrarle las gentes de Jerusalén y de toda la Judea, y de toda la ribera del Jordán;

Mat 3:6 y recibían de él el bautismo en el Jordán, confesando sus pecados.

Mat 3:7 Pero como viese venir a su bautismo muchos de los fariseos y saduceos, les dijo: ¡Oh raza de víboras!, ¿quién os ha enseñado que con solas exterioridades podéis huir de la ira que os amenaza?

Mat 3:8 Haced, pues, frutos dignos de penitencia;

Mat 3:9 y de jaos de decir interiormente: Tenemos por padre a Abrahán; porque yo os digo que poderoso es Dios para hacer que nazcan de estas mismas piedras hijos de Abrahán.

Mat 3:10 Mirad que ya el hacha está aplicada a la raíz de los árboles; y todo árbol que no produce buen fruto, será cortado y echado al fuego.

Mat 3:11 Yo a la verdad os bautizo con agua para moveros a la penitencia; pero el que ha de venir después de mí es más poderoso que yo, y no soy yo digno siquiera de llevarle las sandalias; él es quien ha de bautizaros en el Espíritu Santo y en el fuego.

Mat 3:12 Él tiene en sus manos la pala, y limpiará perfectamente su era; y su trigo lo meterá en el granero; mas las pajas quemarás en un fuego inextinguible.

Mat 3:13 Por este tiempo vino Jesús de Galilea al Jordán en busca de Juan para ser de él bautizado.

Mat 3:14 Juan se resistía a ello, diciendo: Yo debo ser bautizado de ti, ¿y tú vienes a mí?

Mat 3:15 A lo cual respondió Jesús, diciendo: Déjame hacer ahora, que así es como conviene que nosotros cumplamos toda justicia. Juan entonces condescendió con él.

Mat 3:16 Bautizado, pues, Jesús, al instante que salió del agua se le abrieron los cielos, y vio bajar al Espíritu de Dios a manera de paloma y posar sobre él.

Mat 3:17 Y se oyó una voz del cielo que decía: Este es mi hijo amado, en quien he puesto toda mi complacencia.

II PRINCIPIO DEL EVANGELIO DE JESUCRISTO HIJO DE DIOS

Mar 1:2 Conforme a lo que se halla escrito en el profeta Isaías: He aquí que despacho yo mi ángel o enviado ante tu presencia, el cual irá delante de ti preparándote el camino:

Mar 1:3 Esta es la voz del que clama en el desierto: Preparad el camino del Señor, hacedle rectas las sendas.

Mar 1:4 Estaba Juan en el desierto de la Judea bautizando y predicando el bautismo de penitencia para la remisión de los pecados;

Mar 1:5 y acudía a él todo el país de Judea y todas las gentes de Jerusalén; y confesando sus pecados, recibían de su mano el bautismo en el río Jordán.

Mar 1:6 Andaba Juan vestido con un saco de pelos de camello, y traía un ceñidor de cuero a la cintura, sustentándose de langostas y miel silvestre. Y predicaba diciendo:

Mar 1:7 Después de mí viene uno que es más poderoso que yo, ante el cual no soy digno ni de postrarme para desatar la correa de sus zapatos.

Mar 1:8 Yo os he bautizado con agua; mas él os bautizará con el Espíritu Santo.

Mat 28:18 Entonces Jesús, acercándose, les habló en estos términos: A mí se me ha dado toda potestad en el cielo y en la tierra.

Mat 28:19 Id, pues, e instruid a todas las naciones, bautizándolas en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo;

Mat 28:20 enseñándolas a observar todas las cosas que yo os he mandado. Y estad ciertos que yo mismo estaré siempre con vosotros, hasta la consumación de los siglos.

Mar 16:14 En fin, apareció a los once cuando estaban a la mesa; y les echó en cara su incredulidad y dureza de corazón; porque no habían creído a los que le habían visto resucitado.

Mar 16:15 Por último, les dijo: Id por todo el mundo; predicad el mensaje de salvación a todas las criaturas;

Mar 16:16 el que creyere y se bautizare se salvará; pero el que no creyere será condenado.

Mar 16:17 A los que creyeren, acompañarán estos milagros: En mi nombre lanzarán los demonios, hablarán nuevas lenguas,

Mar 16:18 manosearán las serpientes; y si algún licor venenoso bebiere, no les hará daño; pondrán las manos sobre los enfermos, y quedarán éstos curados. **(Torres Amat)**

Act 2:38 A lo que Pedro les respondió: Haced penitencia, y sea bautizado cada uno de vosotros en el nombre de Jesucristo para remisión de vuestros pecados; y recibiréis el don del Espíritu Santo;

Act 2:39 porque la promesa de este don es para vosotros, y para vuestros hijos, y para todos los que ahora están lejos de la salud, para cuantos llamare a sí el Señor Dios nuestro.

Act 2:40 Otras muchísimas razones alegó, y los amonestaba, diciendo: Poneos en salvo de entre esta generación perversa.

Act 2:41 Aquellos, pues, que recibieron su doctrina, fueron bautizados; y se añadieron aquel día a la Iglesia cerca de tres mil personas.

Act 2:42 Y perseveraban todos en oír las instrucciones de los apóstoles, y en la comunicación de la fracción del pan, o Eucaristía, y en la oración.

Ver: Hechos 8:26; Hechos 10:4; Hechos 16:25; Romanos 6:3-4; Colosenses 2:12; Gálatas 3:27; Hechos 2:38-39

3. RECEPCIÓN DE MIEMBROS NUEVOS

Los candidatos deben llenar los requisitos delineados por la Iglesia para ser aceptados como miembros. En la Iglesia de Dios de la Profecía se administra el pacto que consiste en aceptar solemnemente la Biblia como palabra de Dios, creer y practicarla correctamente dividida, el Nuevo testamento como regla de fe y conducta, gobierno, andar a la luz a su mejor conocimiento y habilidad.

CEREMONIA

Reunida la congregación, los candidatos se pondrán delante de la congregación.

El ministro se dirigirá a la congregación diciendo:

Amados hermanos, las Escrituras nos enseñan que la iglesia es el cuerpo del cual Cristo es la Cabeza, un ejército dirigido por su Capitán, Cristo Jesús. El plan de Dios consiste en juntar en un mismo rebaño a todos los nacidos de nuevo, para mantener la edificación de los santos y proseguir con la prédica de la Palabra al mundo entero.

Son deberes de los miembros procurar la paz y la unidad de la iglesia, sobrellevando los unos las cargas de los otros, socorriéndose mutuamente, guardando fidelidad a la iglesia y contribuyendo al sostenimiento de la misma en sus actividades.

Dirigiéndose a los candidatos, el ministro dirá: Hermanos, habiendo hecho confesión pública de su fe en Cristo y habiéndose bautizado en el nombre del Padre, del Hijo, y del Espíritu Santo, y

habiendo sido ustedes recomendados por el cuerpo oficial de la iglesia para ser admitidos como miembros, ¿prometen cooperar con sus vidas de santidad como fieles seguidores de Cristo a la paz, prosperidad y unidad de la iglesia?

Contestarán: Sí, lo prometo.

Entonces el ministro dando la bienvenida, estrechará la diestra de cada uno de los miembros nuevos, y dirá:

Por cuanto han hecho profesión de su fe en el señor Jesucristo, les doy la bienvenida a la fraternidad de la iglesia y a la comunión de la mesa del señor.

El pastor terminará con una bendición de la siguiente manera:

"Dios el Padre, Dios el Hijo y Dios el Espíritu Santo les bendiga y les guarde ahora y para siempre. Amén.

"Y el Dios de paz que resucitó de los muertos a nuestro Señor Jesucristo, el gran Pastor de las ovejas, por la sangre del pacto eterno, les haga aptos en toda obra buena para que hagan su voluntad, haciendo él en ustedes lo que es agradable delante de él por Jesucristo; al cual sea la gloria por los siglos de los siglos. Amén."

4. SANTA CENA

El pastor debe anunciar con debida anticipación el servicio de la Santa Cena, exhortar a los creyentes a prestar atención a la conveniente preparación espiritual y avisarles a los inconversos del peligro de tomarla sin estar en condiciones.

La Santa Cena suele celebrarse generalmente a la conclusión del culto ordinario del día del Señor, el primer domingo del mes, por la mañana o por la noche. Se debe extender una invitación a participar en la cena a todos los presentes que sean miembros en plena comunión de alguna iglesia evangélica.

Cada iglesia debe dictar las medidas necesarias de disciplina por medio de las cuales se excluyan las personas indignas a tomar parte de la santa cena. No se debe precipitar esta ceremonia. Es un acto profundamente solemne y santo, y debe esperarse que los participantes reciban ricas bendiciones por la presencia del Espíritu Santo.

Durante la ceremonia. Es importante que los miembros entiendan que a la mesa del Señor deben venir con corazones limpios y sin pecado. Leer 1 Corintios 11:27-32.

CEREMONIA (1)

Cuando se celebra la Cena del Señor el predicador o el ministro bajará de la plataforma y se colocará frente a la mesa ya preparada de antemano. Pedirá a los diáconos o personas indicadas que pasen a la mesa juntamente con él. Después que el pastor baja de la plataforma y los ayudantes se sitúan a su lado, se elevará una oración a Dios pidiendo su bendición sobre los elementos.

Acto seguido el pastor y los diáconos designados, procederán a repartir el pan y el jugo de uva a cada participante.

Antes de ingerir el pan, el pastor leerá: "Porque yo recibí del Señor lo que también os he enseñado: Que el Señor Jesús, la noche que fue entregado, tomó pan; y habiendo dado gracias, lo partió, y dijo: Tomad, comed; esto es mi cuerpo que por vosotros es partido; haced esto en memoria de mí." (1 Corintios 11:23-24.) **Y dirá: 'Comed todos el pan;**

Luego de la misma manera leerá: "asimismo tomo también la copa, después de haber cenado, diciendo: Esta copa es el nuevo pacto en mi sangre; haced esto todas las veces que la bebiereis, en memoria de mí.

"Así, pues, todas las veces que comiereis este pan, y bebiereis esta copa, la muerte del Señor anunciáis hasta que él venga." (1 Corintios 11: 25,26.) *Y dirá: "Bebed todos el vino."*

Después de haber bebido el vino (jugo de uva) y haber tenido unos segundos de meditación y de alabanzas al Señor, el pastor dirá: "Pues, todas las veces que comiereis este pan, y bebiereis esta copa, la muerte del Señor anunciáis hasta que él venga." 1 Corintios 11:26.

Dice la Palabra de Dios que después que Cristo y sus discípulos comieron y bebieron el pan y el vino, celebrando así la primera Cena del Señor, cantaron un himno antes de retirarse del aposento alto (Mateo 26:30; Marcos 14:26). (Se puede cantar un himno.)

Algunas iglesias acostumbran a tomar una ofrenda para los pobres al fin de la Cena.

Cantaron un himno antes de retirarse del aposento alto (Mateo 26:30; Marcos 14:26). Se puede cantar un himno.

Algunas iglesias acostumbran a tomar una ofrenda para los pobres o para el ministro al final de la Cena.

CEREMONIA (II)

1) Para participar en la Cena del Señor se requiere una preparación del corazón por parte de todos los hermanos. El que haya caído en pecado, debe arrepentirse y buscar el perdón. En caso de existir entre algunos de los miembros, enemistades, odios, rencores, disgustos, deben amistarse antes de acercarse a la mesa del Señor.

2) El pastor debe recordar a los miembros que tanto él como los ancianos están a la orden para ayudar espiritualmente a los que lo soliciten. Después de la exhortación, conviene que todos se entreguen a la oración y meditación, delante de Dios.

3) Como esta ceremonia es de carácter netamente espiritual y exclusivamente para los creyentes, se debe celebrar preferiblemente en un culto cuando están reunidos los hermanos, y no en un culto común de evangelización. Así habrá mayor libertad para entrar en íntima comunión con el Señor.

4) El pastor debe explicar con anticipación el orden del servicio y quiénes le ayudarán a repartir el pan y el vino.

5) En una asamblea pequeña es conveniente que los participantes se reúnan en el altar y allí esperar en actitud silenciosa y en oración, la presencia del Señor.

6) El pastor y los ayudantes, en frente de la mesa y los elementos, (pan y vino), estarán al cargo de la distribución de los mismos, pero con anterioridad leerán una de las siguientes porciones de la Escritura, dando preferencia a la primera de la siguiente lista: 1 Corintios 11:23-26; Mateo 26:17-20, 26-29; Marcos 14: 12-17, 22-25; Lucas 22:7-20.

(La exhortación y explicación de la Palabra debe hacerse antes de acercarse los participantes al altar).

7) Después de una oración el pastor leerá otra vez los versículos respecto del pan, lo tomará y lo entregará a sus ayudantes quienes lo distribuirán entre los participantes. Se pueden cantar algunas estrofas de algún himno durante la distribución.

8) Servidos todos, el pastor sirve a los ayudantes, y el último servido será el pastor.

9) Todos unidos comerán en silencio.

10) De la misma manera se servirá el vino, y al final se cantará un himno de alabanza.

11) El pastor se sentirá en plena libertad para introducir unos himnos, o un Período de oración o de alabanza durante el servicio conforme guíe el Espíritu Santo.

Nota:

En la iglesia de Dios de Profecía, juntamente con la Cena del Señor se ministra el lavatorio de pies por los santos, donde todos participan; según San Juan 13.

5. DEDICACIÓN DE NIÑOS

En las Sagradas Escrituras no se halla ni enseñanza ni ejemplos que autorice el bautismo de niños. Según el Nuevo Testamento el candidato al bautismo debe arrepentirse de sus pecados (Hechos 2:38), y creer en Jesucristo (Hechos 8:37). Estas dos condiciones no son posibles en aquellos que no han llegado al uso de la razón.

Por otro lado, las Sagradas Escrituras nos enseñan que la presentación y dedicación pública de los niños a Dios, solicitando su bendición sobre ellos y su vida futura, fue y es una práctica admitida por la iglesia de todos los tiempos. Esto no es un bautismo. Es una presentación del niño a Dios, una acción de gracias y de fe, una súplica de la bendición divina.

CEREMONIA (1)

Los padres traen al niño al altar mientras se canta un himno apropiado. El ministro bajará del púlpito y procederá a leer las siguientes escrituras:

"Y le presentaban niños para que los tocase; y los discípulos reprendían a los que los presentaban. "Viéndolo Jesús, se indignó, y les dijo: Dejad a los niños venir a mí, y no se lo impidáis; porque de los tales es el reino de Dios.

"De cierto os digo, que el que no reciba el reino de Dios como un niño, no entrará en él.

"Y tomándolos en los brazos, poniendo las manos sobre ellos, los bendecía. (Marcos 10:13-16.)

"Entonces le fueron presentados unos niños, para que pusiese las manos sobre ellos, y orase; y los discípulos les reprendieron. Pero Jesús dijo: Dejad a los niños venir a mí, y no se lo impidáis; porque de los tales es el reino de los cielos. Y habiendo puesto sobre ellos las manos, se fue de allí." (Mateo 19: 13-15.)

"Oye, Israel: Jehová nuestro Dios, Jehová uno es. "Y amarás a Jehová tú Dios de todo tu corazón, y de toda tu alma, y con todas tus fuerzas. "Y estas palabras que yo te mando hoy, estarán sobre tu corazón; y las repetirás a tus hijos, y hablarás de ellas estando en tu casa, y andando por el camino, y al acostarte, y cuando te levantes. "Y las atarás como una señal en tu mano, y estarán como frontales entre tus ojos; y las escribirás en los postes de tu casa, y en tus puertas." (Deuteronomio 6: 4-9.)

"Así, no es la voluntad de vuestro Padre que está en los cielos, que se pierda uno de estos pequeños." (Mateo 18:14.)

Entonces el Ministro dirá a la congregación:

"Mis amados hermanos y amigos:

"Dios ordenó la familia como una institución divina desde los comienzos de la humanidad. Los hijos son la herencia que el Señor ha encomendado al cuidado de sus padres. De aquí la obligación que ellos tienen ante Dios y la sociedad de velar por sus hijos. Confesamos que sobre nuestras vidas y las vidas de nuestros hijos, Cristo es Rey y Señor. Nos comprometemos en cuanto nos sea posible, a instruir a estos niños en su Ley y en su Santa voluntad. La Santa Palabra nos ofrece muchos ejemplos de todo esto.

Jocabed instruyó a su propio hijo Moisés después de haberlo entregado al Señor. Ana reconoció que su hijo Samuel pertenecía a Jehová. La virgen María trajo al templo a su niño para dedicárselo al Señor.

Los padres de este niño (niña) reconocen su responsabilidad de nutrir, enseñar y amonestar a esta criatura en el temor y obediencia de la Palabra de Dios desde su temprana edad.

Traemos a Dios a los niños que él nos ha confiado, los dedicamos a él y suplicamos para ellos la bendición de Dios.

Entonces el ministro dirigiéndose a los padres dirá:

Ministro:

Ante la presencia de Dios, y de estos testigos, ¿prometen ustedes criar esta criatura en el temor del Señor?

Los padres: Sí, lo haremos.

Ministro:

¿Prometen, además guiarle en todo el conocimiento del camino del Señor diariamente? **Los padres: Sí, lo haremos.**

Ministro:

¿Prometen ustedes instruirlo para que conozca a Cristo como su Salvador personal? **Los padres: Sí, lo haremos.**

Ministro:

¿Prometen ustedes que, en cuanto esté de su parte, darle a esta criatura un ejemplo consecuente y piadoso de vida cristiana?

Los padres: Sí lo haremos.

Ministro:

¿Presentan ustedes este niño (o niña) en solemne y sincera dedicación?

Los padres: Sí, señor.

Ministro: ¿Se consagran ustedes a criar a este niño en la doctrina y enseñanza de la Santa Palabra de Dios?

Los padres: Sí, señor.

Ministro:

¿Prometen ustedes criar este niño en la práctica diaria de la oración, y ayudarle a formar el carácter cristiano, y a hacer todo lo que esté de su alcance para criar un ambiente hogareño como ejemplo de devoción?

Los padres: Sí, lo haremos.

Ministro:

Por cuanto ustedes han prometido delante de Dios, y de estos testigos, y de esta congregación dedicar este niño (o niña) a Dios, y ustedes mismos lo han afirmado con sus mismas palabras, les aconsejo que se dediquen a su sagrada obligación con sabiduría, perseverancia y santa devoción.

Entonces el ministro (si no hay inconveniente) tomará al niño en sus brazos y poniendo las manos sobre él dirá:

"(Nombre del niño), te dedicamos a Dios el Padre, el Hijo y el Espíritu Santo. El Señor te fortalezca todos los días de tu vida."

Oración dedicatoria:

"Ahora, Padre bendito, Creador del cielo y de la tierra, te ha placido ordenar la vida de esta manera, porque lo viste bueno y benéfico para las criaturas que tú hiciste; te ruego por el bienestar futuro de este niño (niña). Líbralo de las corrientes del pecado, y de las enfermedades que hacen estrago entre la infancia. Que a medida que crezca, en edad y en estatura, crezca también en la gracia y en el conocimiento de nuestro Señor Jesucristo. Dale gracia y sabiduría a sus padres para que lo críen en el camino cristiano. Lo dedico a tu honra y servicio, en el nombre del Padre, del Hijo, y del Espíritu Santo. Amén."

El ministro queda en entera libertad de hacer la oración que mejor le parezca. Cuando el ministro concluye estas palabras, acto continuo se cantara un himno, y mientras se canta, los padres se retirarán a tomar asiento y el ministro volverá a la tribuna para despedir a la congregación.

CEREMONIA II

Mientras los padres pasan al frente con el niño, se cantara un himno apropiado. El ministro bajara del pulpito a encontrarse con los padres del niño y procederá a leer lo siguiente

"Ana dio a luz un hijo, y le puso por nombre Samuel Y lo trajo a la casa de Jehová en Silo a Eli, y ella dijo: Por este niño oraba, y Jehová me dio y Jehová me dio lo que le pedí Yo, pues, lo dedico también a Jehová; y Samuel creció y Jehová estaba con el y no dejo caer a tierra ninguna de sus palabras. 1 Samuel 1:20-24, 28, 3: 19

En el Nuevo Testamento leemos concerniente a Cristo, que al cumplir los ochos días de nacido, le pusieron por nombre Jesús. Y le trajeron a Jerusalén para presentarle al Señor. Y he aquí había en Jerusalén un hombre llamado Simón y él le tomó Señor, despides a tu siervo en paz, porque han visto en sus brazos, y bendijo a Dios, diciendo: Ahora, mis ojos tu salvación. Y José y su madre estaban maravillados de todo lo que se decía de él. Y el niño crecía y se fortalecía, y se llenaba de sabiduría; y la gracia de Dios era sobre él. Lucas 2:21, 22, 25, 28, 29, 30, 33, 40

Instruye al niño en su camino, y aun cuando fuere viejo no se apartará de él. Proverbios 22: 6.

Y dijo Jehová: Yo sé que Abraham mandará a sus hijos y a su casa después de sí, que guarden el camino de Jehová, haciendo justicia y juicio. Génesis 18:19. Y estas palabras que yo te mando hoy, estarán sobre tu corazón; y las repetirás a tus hijos, y hablarás de ellas estando en tu casa, y andando por el camino, y al acostarte, y cuando te levantes. Deuteronomio 6:6, 7.

Dirigiéndose a los Padres:

Hermanos, nos reunimos con motivo de una ocasión feliz al igual que María y Ana. Ustedes han traído a este niño (a) al templo a presentarlo al Señor. Conocen lo que Jesús dijo: —Dejad a los niños venir a mi y no se lo impidáis porque de los tales es el reino de los cielos.

Dirigiéndose a los padres

Hermanos, nos reunimos con motivo de una ocasión feliz. Al igual que María y Ana de antaño, Ustedes han traído este niño (niña) al templo para presentarlo al Señor. Ustedes ya conocen las palabras del Maestro: "Dejad a los niños venir a mí y no se lo impidáis; porque de los tales es el reino de los cielos."

El propósito de este servicio es ayudarles a instruir al niño en los caminos del señor, para cuando arribe a sus años que requiera responsabilidad, pueda distinguir y elegir entre el bien y el mal y así aceptar a Jesucristo como salvador y maestro.

Es un privilegio y deber guiar a este niño(a) dentro de la voluntad perfecta de dios para su vida cristiana. En este empeño, ustedes deben consagrarse hoy mismo; para este fin hoy dedican ustedes a su hijo al señor. De acuerdo al propósito para el cual ustedes han venido, deben responder al siguiente convenio.

PACTO Y CONVENIO

Ministro - ¿Presentan ustedes a su hijo (hija) ante Dios para dedicarlo solemnemente al servicio del Señor?

Los Padres - *Sí, señor.*

Ministro - ¿Se consagran ustedes como padres de este niño (niña) a instruirle en las enseñanzas y caminos del Señor?

Los Padres - *Sí, señor.*

Ministro - ¿Prometen instruirlo en las enseñanzas de Jesucristo, y en las prácticas de la oración, y guiarle en el desarrollo de un carácter cristiano?

Los Padres - *Sí, señor.*

Ministro - ¿Prometen modelar hasta donde sea posible la vida de su hijo (hija) en el hogar, por medio de sus devociones familiares, por la palabra y por el ejemplo, para que a la edad apropiada, acepte a Jesucristo y participe de la comunión de los hermanos cristianos y preste servicios a la iglesia de Cristo.

Los Padres *Sí, señor.*

Ministro - Por cuanto ustedes me han prometido delante de Dios, de estos testigos y de esta congregación, dedicar este niño (niña) a Dios, y ustedes mismos lo han afirmado con sus palabra, les aconsejo que se consagren a la sagrada obligación con sabiduría, perseverancia y santa devoción."

Oración dedicatoria

Ahora, Padre bendito, Creador del cielo y de la tierra, te ha placido ordenar la vida de esta manera porque lo viste bueno y benéfico para las criaturas que tú hiciste; te ruego por el bienestar futuro de este niño (niña). Líbralo de las corrientes del pecado, y de las enfermedades que hacen estrago entre la infancia, que a medida que crezca en edad y estatura, crezca también en la gracia y en el conocimiento de nuestro Señor Jesucristo. Dale gracia y sabiduría a sus padres para que lo críen en el camino cristiano. Lo dedico a tu honra. Haga Jehová resplandecer su rostro sobre ti y tenga de ti misericordia; alce Jehová a ti su rostro, y ponga en ti paz."

Cuando el ministro termine de pronunciar estas palabras, acto continuo se cantará con la congregación un himno adecuado.

6. MINISTERIO A LOS ENFERMOS

Es conveniente mencionar que los creyentes esperan que sus pastores los visiten. A continuación ofrecemos datos y consejos referentes a este precioso ministerio.

1) El Señor demanda con amor que sus ministros visiten a los enfermos ofreciéndoles la compasión y ayuda espiritual que necesitan. Un pastor apático o indiferente al dolor ajeno no es un digno representante de Aquel que llevó nuestras enfermedades y nos mira con sus ojos de compasión eterna. 1 Juan 3: 11-16; 1 Juan 4:7-21; Juan 21: 15-17.

2) El quehacer de Dios es también el del pastor en su dignidad o de embajador del gran Rey (2 Corintios 5:20). El pastor debe ayudar al enfermo a acercarse a Dios (Salmo 145: 18; 34:18).

3) El ministro ayudará al enfermo a aprender la lección que Dios intenta enseñarle a través de la enfermedad. Quizá Dios quiera inculcarle una lección de disciplina o de demostrar su fidelidad en la prueba (Job 23:10; Daniel 3:19-28).

4) El pastor no debe censurar a los enfermos de su congregación que consultan con los médicos, aunque debe enseñarles a confiar en el gran Médico.

5) Si el pastor o ministro es casado, debe visitar a los enfermos en compañía de su esposa. Algunas veces puede visitarlos en unión de los diáconos de la iglesia.

6) El ministro debe visitar a los enfermos y afligidos (Santiago 1: 27) y tratar de inculcar en sus corazones porciones bíblicas para ser usadas por el Santo Espíritu de Dios.

7) Después de instruir al enfermo y prepararlo para recibir por fe su sanidad, debe orar confiando que Dios lo sanará. Es conveniente unirse a personas de fe, para orar por los enfermos.

8) Resulta de mucha ayuda para el enfermo la lectura de la Palabra de Dios, y los testimonios de aquellos que han sido sanados por el Señor. Es bueno mantener esa atmósfera de fe después de la sanidad, hasta que el enfermo se fortalezca en la experiencia que ha tenido.

Escrituras sobre sanidad divina

Deuteronomio 7:12-15 Deuteronomio 28: 1-30 Sal. 103.3 107:17-21 Is. 53.4, 5 Juan 10.10; 14:12-14 Mateo 8:16,17 Mateo 10:8 Mateo 12:15 Santiago 5: 14-16 1 Juan 3: 8 Éxodo 15:23-26 Éxodo 23:20-25 Números 21:4-10

La Visita

Debe ser breve, de acuerdo con las circunstancias y a juicio del pastor. En los casos de ser hospitalizado el paciente, el ministro deberá inquirir en las oficinas del hospital si se puede visitar al enfermo, pues a veces no es posible por asuntos relacionados con la enfermedad y el enfermo.

Al acercarse al cuarto y al enfermo, el pastor debe hacerlo con mucho cuidado y quietamente, su rostro complaciente, y con palabras tiernas y bondadosas. El propósito principal de la visita es estimular la fe del enfermo, con la esperanza e inspiración que Jesucristo trae al corazón. El ministro mantendrá siempre una actitud gentil y afectuosa hacia el enfermo.

Debe hacerle pocas preguntas; en general los enfermos están débiles y no resisten visitas largas. Si el enfermo desea hacer preguntas, debe permitírsele que las haga, pues eso le ayudará espiritual y físicamente. Ninguna impresión negativa referente a la condición física del enfermo debe traslucirse en las palabras del ministro. Se leerá al enfermo una porción corta de la Palabra de Dios, usándose un tono suave en la voz. Algunas veces le es muy beneficioso al enfermo un himno apropiado, cantado en voz baja

.La Palabra de Dios para sanidad

Si la Palabra de Dios no enseña sanidad divina, aquellos que la predicán están caminando sobre un terreno peligroso. Si las Escrituras hablan de la sanidad divina, los que se resisten a creer que es para

ellos, y aún peor, la niegan abiertamente y atacan esta doctrina, tendrán que ajustar sus cuentas con el Autor de la Palabra Inspirada. Más abajo expresamos algunos de los numerosos textos que consideramos claros, amplios y positivos.

1. Yo soy Jehová tu sonador." **Éxodo 15:26**
2. "Yo quitaré toda enfermedad de en medio de ti." **Éxodo 23:25**
3. "Y quitará Jehová de ti toda enfermedad". **Deuteronomio 7:15**
4. "Y cuando alguno miraba a la serpiente de bronce, vivía." **Números. 21:9**
5. Bendiciones de la obediencia y consecuencias de la desobediencia. **Deut. 28**
6. "Y sonó a todos los enfermos; para que se cumpliese lo dicho por el profeta Isaías, cuando dijo: El mismo tomó nuestras enfermedades, y llevó nuestras dolencias." **Mt. 8:17**
7. "Cristo nos redimió de la maldición de la ley, hecho por nosotros maldición."

Gálatas 3:13

8. Cristo los sanó a todos; por lo tanto, la voluntad de Dios es sanar. "Y sanó a todos los enfermos." **Mateo 8:16**

"Si quieres puedes limpiarme... y le dijo: Quiero, sé limpio." **Marcos 1:41**"Y todos los que le tocaban quedaban sanos." **Marcos 6:56** "Y le siguió mucha gente, y sanaba a todos." **Mateo 12:15**

9. "Yo he venido para que tengan vida, y para que la tengan en abundancia." **Juan 10:10**
10. "Cómo ungió con el Espíritu Santo y con poder a Jesús de Nazaret, y cómo éste anduvo haciendo bienes y sanando a todos los oprimidos por el diablo, porque Dios estaba con él." **Hechos 10:38**. "Para esto apareció el Hijo de Dios, para deshacer las obras del diablo." **1 Juan 3:8**
11. "Cuando Jesús la vio, la llamó y le dijo: Mujer, eres libre de tu enfermedad." Jesús sanó a esta mujer que Satanás tenía enferma hacia dieciocho años. Jesús no preguntó si era la voluntad de Dios que siguiera en ese estado para su bienestar espiritual. Jesús dijo que "se le debía desatar de esta ligadura en el día de reposo." **Lucas 13:16**
12. La sanidad es para los hijos de Dios, y tienen derecho a ella. "Jesús le dijo: Deja primero que se sacien los hijos, porque no está bien tomar el pan de los hijos y echarlos a los perrillos." **Marcos 7:27**
13. Jesús se aplicó a sí mismo (**Lucas 4:16-21**) la profecía de Isaías que dice: "El Espíritu de Jehová el Señor está sobre mí, porque me ungió Jehová; me ha enviado a predicar buenas nuevas a los abatidos, a vendar a los quebrantados de corazón, a publicar libertad a los cautivos, y a los presos apertura de la cárcel; proclamar el año de la buena voluntad de Jehová, y el día de venganza del Dios nuestro; a consolar a todos los enlutados." **Isaías 61:1,2**
14. Los milagros de Jesús probaron su divinidad." Creéis que puedo hacer esto? Ellos dijeron: Sí, Señor." **Mateo 9:28**

Adicionalmente lea estas promesas que tienen valor y vigencia: Lucas 5:24- 10:9- 17 Juan 2:11- 14:11 – 15:24 -14:12,13 Mateo 10:8 Marcos 16:18 -2:5-2:11 Santiago 5:16 Salmo 103:2 Jeremías 17:14

7. SERVICIO FÚNEBRE

1ª Muerte: Separación del alma del cuerpo 2ª
Muerte es la separación del alma de Dios

Consejos prácticos

1) Tan pronto como el ministro recibe noticia de la muerte de uno de sus miembros se trasladará de inmediato al hogar del difunto para ofrecer su ayuda y consuelo espiritual.

2) El ministro averiguará con mucho tacto los planes de la familia para el funeral y los cumplirá en todo lo que sea posible. Puede hacer con mucho cuidado las sugerencias pertinentes.
3) Debe precisarse lugar y hora del funeral, y si se va a realizar en la iglesia, el hogar, o en la capilla mortuoria.

4) Si el ministro disfruta de la confianza de la familia, evitará a toda costa que incurran en gastos excesivos, como sucede con frecuencia cuando las emociones intensas embargan el corazón y los sentidos.

5) El servicio fúnebre es una oportunidad digna de la mayor consideración y meditación, para tratar de alcanzar una audiencia tan heterogénea, con el mensaje de esperanza y salvación de nuestro Señor Jesucristo.

Llegado la hora de la ceremonia:

6) El pastor usará ropa oscura.

7) El sermón deberá ser corto, sencillo y fácil de comprender para no perder su objetivo principal: consolar a los dolientes y llevar a los concurrentes a un momento de meditación sobre un futuro encuentro con Dios.

8) Para el servicio en la casa o en la capilla, el ministro llegará a la hora indicada, pero no comenzará hasta recibir la autorización de la familia. De antemano, el ministro tendrá ya preparado el programa del servicio.

9) El sermón estará de acuerdo con el lugar donde se va a exponer: en el hogar, en la capilla fúnebre de la casa mortuoria, o en el cementerio. En caso de ser necesario los tres, se procurará que los sermones sean diferentes.

Mensaje; Sugerencias de tópicos y textos para sermones

1) De las tinieblas a la luz, Amos 5: 8.

2) Valor para vivir y fe para morir, 1 Corintios 15:58.

3) Todo lo puedo en Cristo, Filipenses 4:13.

4) Anclados en la Roca, Salmo 27:5.

5) La Tierra Prometida, Apocalipsis 21:4.

6) ¿Qué es la vida? Santiago 4:14.

7) En él está la vida, Juan 1:4.

8) El consuelo de Cristo, 2 Corintios 5:1-8.

9) Vida abundante, Juan 10:10.

10) El último enemigo, 1 Corintios 15:26.

11) El cielo es mucho mejor, Filipenses 1:23.

12) La casa de mi Padre, Juan 14:2.

13) Los muertos bienaventurados, Apocalipsis 14:13.

14) La despedida de Pablo, 2 Timoneo 4:7, 8.

15) Cuándo es estimada la muerte, Salmo 116:15.

Selección de Escritura para servicios funerales Para un niño

"En aquel tiempo los discípulos vinieron a Jesús, diciendo: ¿Quién es mayor en el reino de los cielos?

"Y llamando Jesús a un niño, lo puso en medio de ellos, y dijo: e cierto os digo, que si no os volvéis y os hacéis como niños, no entraréis en el reino de los cielos.

"Así que cualquiera que se humille como este niño, éste es el mayor en el reino de los cielos. "Y cualquiera que reciba en mi nombre a un niño como este, a mí me recibe. "Y cualquiera que haga tropezar a alguno de estos pequeños que creen en mí, mejor le fuera que se le colgase al cuello una piedra de molino de asno, y que se le hundiese en lo profundo del mar.

"Mirad que no menospreciéis a uno de estos pequeños; porque os digo que sus ángeles en los cielos ven siempre el rostro de mi Padre que está en los cielos. "Porque el Hijo del Hombre ha venido para salvar lo que se había perdido.

"¿Qué os parece? Si un hombre tiene cien ovejas, y se descarria una de ellas, ¿no deja las noventa y nueve y va por los montes a buscar la que se había descarriado?

"Y si acontece que la encuentra, de cierto os digo que se regocija más por aquella, que por las noventa y nueve que no se descarriaron.

"Así, no es la voluntad de vuestro Padre que está en los cielos, que se pierda uno de estos pequeños." (Mateo 18:1-6; 10-14.)

"Traían a él los niños para que los tocase; lo cual viendo los discípulos, les respondieron

ANEXO 34.- DIPLOMA DE BAUTISMO



Certificado de Bautismo

Conste por la presente que

Después de manifestar públicamente su Fe en Cristo y en conformidad
a las Sagradas Escrituras según el evangelio de Mateo 28.19
fue bautizado

en _____ el ____ de _____ de 20 ____

El Pastor

ANEXO35.- CHARLA SOBRE LOS HIJOS.

1. Sea Un Buen Modelo A Seguir

No importa lo mucho que usted dice, **“haz lo que digo, no lo que hago”**, los niños seguirán el ejemplo activo con más frecuencia que las lecciones verbales que enseña. Por lo tanto, es imperativo que los padres sean un buen modelo a seguir. Sea un ejemplo de lo que quiere ver en sus hijos (**1 Corintios 11: 1; Tito 2: 1-10**). Es a veces gracioso (**pero a menudo triste**) ver cómo que los niños a quienes nadie ve están prestando atención y tienden a contar las mismas historias, usar el mismo vocabulario, e incluso se visten y se comportan igual que sus padres.

2. Liderazgo Unido

Al hablar acerca de la crianza de hijos, tengo un amigo que siempre dice, **“cualquier criatura de dos cabezas es un monstruo.”** Lo que él quiere decir es que los padres que no se unen en sus decisiones, socavan la autoridad y el liderazgo del otro. Sin darse cuenta, los padres que se involucran en este tipo de relación con sus hijos y con los demás están derribando su propia autoridad (**Mateo 12:25**). Abren la puerta para que los niños jueguen y pongan en contienda un padre en contra del otro.

3. Construya Una Relación Personal Con Sus Hijos

Los niños que tienen una buena relación con sus padres antes, tendrán una mejor, relación con Dios después. Dios quiso que la familia sea un ejemplo de la relación de Dios con el hombre (**Génesis 1:27; 2:23, 24; Efesios 5, 6; Colosenses 3: 16-25**). Estamos hechos a su imagen para darle gloria y traer a otros a sus caminos. Como una familia, nuestra responsabilidad es llevar a las demás familias a Dios. Lamentablemente, muchas familias no funcionan como Dios manda y por lo tanto no son el ejemplo que ellos deberían ser.

4. Capacite Intencionalmente A Sus Hijos

Más allá de ser un buen ejemplo (**un aspecto pasivo, pero necesario de ser padres**) debe participar en la formación intencional de sus hijos (**2 Timoteo 2: 2**). Debemos pasar tiempo enseñando a nuestros hijos sobre el Señor y cómo vivir en este mundo. No dé por sentado que van a aprender estas cosas por su cuenta. Desde luego, no lo aprenderán de sus compañeros o de la cultura que los rodea. Mientras que la iglesia debería estar enseñando las mismas cosas, esto debe ser utilizado como refuerzo de lo que se enseña en casa. La escuela o la iglesia cristiana no puede tomar el papel de liderazgo de la familia. Esa no es la manera en que Dios diseñó la función de la familia.

De Abraham a Isaac a Jacob y a los Patriarcas

El libro del Génesis narra extensamente la familia de Abraham por medio de José, su bisnieto. Cuando pensamos en las cuatro clases mencionadas arriba, podemos ver cuatro de ellas activas en

la familia de Abraham. Como mencioné antes, sin embargo, es más fácil ver los ejemplos negativos de estas acciones.

Modelo De Conducta:

La mentira de Abraham fue copiada por su hijo Isaac (**Génesis 12: 10-20; 26: 7-11**). La manipulación de Jacob fue visto en Judá, su hijo (**Génesis 27, 38**).

Liderazgo Unido:

Isaac y Rebeca hicieron muchas cosas bien en la crianza de sus hijos, pero una cosa increíblemente mal que hicieron fue dividir sus lealtades a sus hijos. Isaac amaba a Esaú más que a Jacob. Rebeca amaba a Jacob más de Esaú (**Génesis 25:27,28**). Esto provocó la competencia en las vidas de los dos chicos, hasta el punto de que Jacob huyó temiendo por su vida cuando convenció a su hermano a entregar su derecho de primogenitura (**o derecho de herencia**).

Relación Personal:

Isaac tuvo una clara comprensión de Dios basado en todo lo que había aprendido de Abraham. Vemos Isaac confiando en las promesas que Dios le había dado a Abraham. Por el contrario, Jacob parecía tener un muy mala relación con sus hijos. Después que los hermanos de José mintieron sobre José estar muerto simulaban consolar a su padre Jacob en **Génesis 37:35**. Si realmente deseaban consolar a su padre le habrían dicho la verdad y Jacob hubiera conseguido rescatar a José de los madianitas. Podrían haber realmente consolado a su padre si hubieran decidido hacerlo.

Formación:

Cuando Dios vino a Isaac para reiterar la alianza de Abraham en **Génesis 26**, Isaac hubiera sabido todo acerca de la promesa de Dios. Isaac era una parte integral de esa promesa. En **Génesis 22** vemos que Isaac fue enseñado por Abraham y era muy consciente de lo que Dios había hecho en medio del sacrificio para tomar el lugar de Isaac sobre el altar.

ANEXO 36.- CERTIFICADO DE PRESENTACIÓN DE NIÑOS



Certificado de Presentación de Niños

Conste por la presente que

Nacido en _____ el ____ de _____ de 20 ____
fue presentado al Señor conforme a las enseñanzas de las Sagradas Escrituras
y de nuestra Iglesia, siendo sus padres:

_____ y _____

Fecha y Lugar

El Pastor



ANEXO 37.- MANUAL DE CONSEJERIA MATRIMONIAL

EL MATRIMONIO Y LA FAMILIA

Bosquejo del Curso

Lección 1	El Pacto Matrimonial
Lección 2	La Imagen de sí Mismo
Lección 3	El Rol del Esposo
Lección 4	El Rol de la Esposa
Lección 5	Las Claves de un Matrimonio Exitoso
Lección 6	Cierre la Puerta a los Conflictos
Lección 7	Las Prioridades
Lección 8	La Comunicación
Lección 9	El acto sexual del Matrimonio
Lección 10	El Entrenamiento de los Hijos
Lección 11	Los Hijos son una herencia del Señor Los hijos son receptivos a las cosas de Dios
Lección 12	El Divorcio – El Punto de Vista de Dios
Lección 13	Soltero y Buscando
Lección 14	La Manera de Orar por Seres Queridos

LECCION 1

EL PACTO MATRIMONIAL

1. El Pacto.

- 1.0.1 La unión entre dos individuos o grupos que tienen en común todos los bienes, talentos, deudas y obligaciones
- 1.0.2 Un acuerdo vinculante entre dos o más individuos que están en acuerdo total
- 1.0.3 El pacto Vs. El contrato
- 1.0.4 El pacto – basado en confianza mutua, responsabilidad ilimitada. No se puede violarlo si ocurren nuevas circunstancias.
 - a. El contrato – basado en desconfianza, obligaciones limitadas, puede ser invalidado de común acuerdo.

- 1.1 El pacto más vinculante es el pacto de sangre
 - 1.1.1 Un rito antiguo
 - 1.1.2 Las características
 - a. Irrompible – penado con maldiciones de muerte
 - b. Tienen en común todos los bienes
 - c. El más débil se une con él más fuerte
 - d. Por toda la vida y las siguientes generaciones
 - e. Se hizo para otras personas sin esperar nada a cambio.
 - 1.1.3 Las prioridades
 - a. El intercambio de abrigo – comprometerse así mismo
 - b. El intercambio de cinturones – (para llevar armas) las fuerzas
 - c. El intercambio de nombres
 - d. El derramamiento de sangre (Levítico 17:10-14 “La vida de la carne en la sangre está”, por consiguiente se dan la vida el uno al otro)
 - e. Las bendiciones y las maldiciones pronunciadas
 - f. El memorial
 - g. La comida de pacto, el vino y el pan
- 1.2 Los pactos de sangre en la Biblia
 - 1.2.1 Abraham y Dios, Génesis 15
 - a. El derramamiento de sangre, Abram patrio por la mitad los animales y la antorcha de Dios pasó entre los animales divididos (V. 10,17)
 - b. Intercambio de nombres – YHWH, Dios le dio a Abram el nombre de Abraham (Génesis 17:5,15), Dios le dio la **H DE YHWH**
 - c. El intercambio de fortaleza, “Yo soy tu escudo” (Génesis 15:1)
 - d. El intercambio de personas, “Yo soy tu galardón” (Génesis 15:1)
 - e. La declaración de maldiciones y bendiciones (Deuteronomio 28)
 - f. El sello (el memorial), la circuncisión.
 - 1.2.2 Los Israelitas y Dios
 - a. La comida de pacto, la noche antes de salir de Egipto (éx.12:1-28)
 - b. La sangre derramada, la jamba de la puerta
 - c. El comprometerse de si mismo (Génesis 6:18). El Shaddai, el Redentor
 - d. La fortaleza, La batalla es mía
 - e. El memorial, La Pascua (la fiesta judía)
 - 1.2.3 Jesucristo y la Iglesia
 - a. La comida de pacto, la noche antes del calvario
 - b. La fortaleza, El Espíritu Santo fue dado
 - c. El intercambio de nombres, Cristo (Cristiano)
 - d. El derramamiento de sangre, del costado de Jesucristo en la cruz
 - e. El memorial, la cruz vacía.
- 1.3 El matrimonio
 - 1.3.1 Malaquías 2:14-16
 - a. La relación de pacto hecha con los votos matrimoniales
 - b. Antiguo Testamento, violar los votos matrimoniales, penado con muerte Levítico 20:10
 - c. Nuevo Testamento, Juan 8:1-11, estamos bajo la gracia; hay oportunidad para arrepentirse.
 - d. Los votos matrimoniales, tradicionales y americanos:
 - “¿Usted _____, toma _____ para ser su legítima esposa; tener y sostener desde hoy en adelante por mejor o pero, por más pobre, en la enfermedad y en la salud, hasta que los separe la muerte?”
 - El intercambio de abrigo, comprometerse el uno al otro.
 - “¿Usted _____ toma _____ para ser su legítimo/a?” Un símbolo de intercambiarse el uno al otro
 - El intercambio de cinturones, la fortaleza, “tener y sostener desde hoy en adelante” comprometerse la fortaleza el uno al otro.
 - El intercambio de nombre, la esposa recibe el apellido del esposo (la más débil de una al más fuerte)

- La declaración de bendición y maldición “por mejor o peor, por más rico o más pobre, en la enfermedad y en la salud, hasta que los separe la muerte”. Si se guarda el pacto de matrimonio, se será mejor, más rico estará más sano; si no se cumple el pacto. Se será peor, más pobre y estará más enfermo.
- El memorial, los anillos
- La comida de pacto, la recepción (pastel y bebidas)
- El derramamiento de sangre, en el cuerpo de la mujer hay una parte del cuerpo que no tiene función conocida. Los médicos no saben por qué un pedacito de piel que se llama el himen fue puesto en el cuerpo de la mujer, pero al primer acto sexual, hay derramamiento de sangre porque esta membrana es rasgada. Dios no comete un error cuando hace nuestros cuerpos; los hizo perfectos. Hay razón para todo lo que está dentro de ellos varón o hembra.

LECCON 2

LA IMAGEN DE SÍ MISMO

2. Es importante que tenga entendimiento de quien es usted
 - 2.1 Tener una buena imagen de sí mismo es lo que quiere Dios
 - 2.2 Para amar a otras personas. Es necesario amarse a sí mismo.
 - a. La imagen equivocada viene del mundo e incluye la inferioridad, la falta de valía, el rechazo.
 - b. Juan 10:10. Una manera que Satanás hace esto es crear en usted las imágenes equivocadas de sí mismo.
 - 2.3 La imagen equivocada de si mismo le dará
 - 2.3.1 La incapacidad de confiar en Dios
 - 2.3.2 La resistencia a la autoridad
 - 2.3.3 El rechazo de otras personas
 - 2.3.4 La desviación de metas verdaderas o metas realistas
 - 2.3.5 El poner demasiado énfasis en materialismo
 - 2.4 Crear una imagen correcta
 - 2.4.1 Véase así mismo como Dios lo ve, 1 Juan 4:15-17
 - a. Usted es templo del Espíritu Santo
 - b. Dios vive dentro de usted
 - c. Tener la naturaleza de Dios, es necesario ver a sí mismo como Dios lo ve
 - d. Dios no ve sus errores o fracasos, sino lo ve en Cristo limpiado por su sangre
 - 2.4.2 Sepa que usted ha sido justificado (librado de culpa), 2Corintios 5:17
 - a. Aceptado por Él, amado por Él; puede hablar con Él.
 - b. Flemón 6, usted es justificado
- Por fe
- Por conocer todo lo bueno en usted en Cristo
 - c. El comprender de justicia es clave para tener una buena imagen de sí mismo.
- 2.4.3 Crea lo que dice la Palabra de usted.
 - a. Usted es especial a Dios, Efesios 2:10 (usted es hechura suya)
 - b. Usted es amado, Romanos 5:8 (Dios envió a su hijo amado para morir por usted)
 - c. Usted es aceptado, Romanos 15:7 (Cristo lo recibió)
 - d. Usted es completo en Él, Hebreos 10:14; Mateo 5:48 (Cristo lo perfeccionó)
 - e. Usted es redimido, Gálatas 3:13-14
 - f. Usted es valioso, Juan 15:14-15 (Dios lo llamó “Un amigo”)
- Dios no puede llevar a cabo lo que quiere en este mundo sin usted
- Romanos 8:14-17 (usted es hijo de Dios)
 - g. Usted es excepcionalmente diseñado, (Salmos 139:14-16, usted fue hecho maravillosamente por Dios)
 - h. Usted tiene un propósito, Isaías 43:7
- Resplandecer la gloria de Dios y ser testigo
- Una sonrisa en la cara demuestra la alabanza a Dios
- Se puede ver a una persona que tiene la gloria de Dios
 - i. Usted ha sido dado una tarea muy especial, Jeremías 29:11 (Dios sabe sus planes,

- pensamientos, para usted y ellos son buenos)
- Dios lo ha llamado a usted a algo
- Usted puede saber lo que es
- Dios le da una tarea cada día; usted puede enterarse lo que usted ha de hacer por escuchar al Señor cada día.
- Lo guiará mientras usted es fiel a hacer las pequeñas cosas; las tareas aumentarán y las bendiciones crecerán.
 - j. Usted es sostenido continuamente por Dios, Salmo 145:8,9,14
 - k. Dios está con usted siempre, Efesios 3:17
 - l. Usted es la responsabilidad de Dios, Jeremías 15:16

LECCION 3

EL ROL DEL ESPOSO

3. La escritura clave para la familia: Efesios 5
 - 3.1 Efesios 5:25-33, Esposo, ame a su esposa
 - 3.1.1 El amor = ágape (dar amor; no es necesario tener algo a cambio), la mejor forma de amor.
 - 3.1.2 El esposo debe amar a su esposa en la manera que Cristo amó a la Iglesia
 - 3.1.3 La Biblia no dice que una esposa debe amar (ágape) al esposo.
 - a. ¿Por qué? Lo que el hombre siembra cosecha. (dhh Gal. 6:7)
 - b. Efesios 5:22, cuando el esposo el líder de la casa y ama a la esposa, la esposa se somete a él y lo ama a ella
 - c. Tito 2:4 Amor filial (amor receptivo), ágape (amor agresivo)
 - 3.1.4 El mandamiento básico de Jesús, “que se amen unos a otros” (dhh, Juan 15:12)
 - a. En los millares, no hay elección con respecto de obedecer una orden
 - b. En condiciones de amor, no hay elección
 - c. El esposo debe amar a la esposa con el espíritu, el alma y el cuerpo como Jesús se dio a la Iglesia, el espíritu, el alma y el cuerpo.
 - (1) Lo físico (el cuerpo)
 - a) Efesios 5:28-31
 - b) Mateo 19:5
 - Cuando la esposa sufre en el cuerpo, el esposo debe tomar autoridad. Él es sacerdote y rey en su casa.
 - Cuando la esposa tiene pena, el esposo debe tratarla como si el esposo tenga la pena. Debe proclamar la Palabra con respecto de la pena.
 - c) Es la responsabilidad del esposo de ser consciente de los da placer física a la esposa. Debe expresar la ternura.
 - Cristo expresa ternura para con la Iglesia
 - Cristo satisface las necesidades de la Iglesia
 - d) 1Timoteo 5:8
 - (2) El alma, la mente, la voluntad, las emociones
 - a) El ser líder de la familia es tener la responsabilidad de ella
 - b) El esposo tiene que cargar las decisiones, (la única diferencia entre el esposo y la esposa)
 - c) Cuando es necesario hacer una decisión, el esposo debe hacerla y asumir la responsabilidad de ella.
 - d) Como sacerdote, el esposo necesita pasar tiempo con Dios
 - e) La mente
 - Es importante que el esposo comunique pensamientos, intenciones, visiones, sueños, planes para el futuro con la esposa, y comunicar explícitamente y con los detalles
 - Génesis 2:16-17 ¿Por qué es importante esto
 - ✓ “Comer”
 - ✓ Génesis 2:16-17 (no comeréis de él, ni lo tocaréis)
 - ✓ Adán o no comió completamente o no comunicó bastante claramente con Eva,
 - ✓ Eva lo tocó el fruto y nada ocurrió, por eso ella creo que estaba bien comerlo
 - f) La voluntad

- El esposo debe dársele a la esposa totalmente
- Los fundamentos de liderazgo
- ✓ Un siervo, Jesucristo vino como siervo
- ✓ Las palabras son importantes, Jesucristo santificó la Iglesia por lavarla con la Palabra Hable la Palabra en la esposa.
- ✓ Que se puede fiar en lo que dice usted. Si dice que va hacer algo, hágalo
- ✓ Se puede hacer errores, admítalos y pida perdón.
- La única manera que el esposo puede asumir su propio rol es renovar la mente con la Palabra
- ✓ Mateo 4:4
- ✓ Juan 4:7, ate al enemigo cuando ataque su familia.
 - g) Las emociones
- Está bien que los hombres expresen emociones
- Jesucristo lloró y demostró gran gozo
- Jesucristo tenía emociones, las construyó, no por demostrarlas, sin permitir su espíritu a ser más grande que las emociones
- Dígale a la esposa, "te quiero". No es posible decirle bastante.
 - (3) El espíritu
 - a) Corintios 6:14 Unidos en un espíritu
 - b) Gálatas 5:16 Dios nos ha dado el modo de tratar con pensamientos lujuriosos, camine en el espíritu
- Busque el Espíritu, camine en el Espíritu, ore en el Espíritu
- Tenga contacto con Dios
 - c) El esposo y la esposa son iguales
- Ore juntos en el Espíritu
- Oren la oración de acuerdo
- Usualmente el esposo recibe de Dios los planes generales, la esposa recibe los detalles para llenar los espacios.
 - d) El esposo tiene la responsabilidad de la familia
- Si algo no es bueno en la relación aunque no tenga la culpa, él es responsable a orar y Dios le mostrará como corregirlo
- No la eche la culpa; mire a sí mismo para comprender si hay algo que pueda cambiar.
- La esposa es persona que responde
 - e) La balanza entre la humildad y la vanidad en sí mismo no puede hacer nada todo lo puedo en Cristo
- Usted puede ser esposo apropiado
- Usted puede ser un esposo cariñoso

LECCION 4

EL ROL DE LA ESPOSA

4. La creación de la mujer
 - 4.1 Génesis 1:27 Dios creó el varón y la hembra en su propia imagen
 - 4.1.1 Dios es un espíritu; somos espíritus
 - 4.1.2 1 Juan 4:8 Dios es amor, su naturaleza es amor (ágape), dar sin esperar nada a cambio nuestra naturaleza piadosa es amor
 - a. Tenemos la capacidad de amar a nuestro esposo o nuestra esposa con la clase de amor que es de Dios.
 - b. Amar con esta clase de amor resulta en un matrimonio exitoso
 - 4.1.3 Génesis 2:18-23
 - a. Versículo 18 Dios quería preparar para Adán una ayudante comparable a Adán.
 - b. Versículo 19 Dios formó todos los animales del polvo y pidió a Adán que los nombrara (recuerde que Dios busca una ayudante para Adán)
- Adán podía usar 100% de su cerebro. (El genio de hoy puede usar el 10% de su cerebro)
- Adán nombró los animales por el carácter de cada uno
 - c. Versículo 20 Después de que Dios había formado los animales y Adán los había nombrado, Adán no pudo encontrar con una ayudante apropiada, un ayudante comparable a Adán.
 - d. Versículo 22 La costilla = el costado

- Génesis 1:27 Dios creó hombre, varón y hembra, los dos en un cuerpo.
- Génesis 21 – Dios removió la parte femenina del hombre y formó la mujer
 - e. Versículo 23 Adán la llamó “Varona”, la forma femenina de varón
- Adán había encontrado con una ayudante comparable a si mismo.
- La única persona que podía protegerlo de soledad y serle ayudante fue removida de su costado para caminar al lado de él; ni sobre de él, ni debajo de él, sino a su lado.
- 4.1.4 1Corintios 11:8-9 La mujer ha de adaptarse al hombre, la mujer completa al hombre; el hombre no ha de adaptarse a la mujer.
- 4.1.5 El significado de completar a un hombre = Proverbios 12:4, corona = rodear con protección, darle los últimos toques, darle honor y dignidad, la parte más alta.
- 4.2 La sumisión.
- 4.2.1 Efesios 5 – Las relaciones cristianas son el tema de este capítulo
 - a. Versículo 1-2, sean imitadores de Dios y caminen en amor (ágape)
 - Hemos de caminar en el amor que da sin esperar nada a cambio
 - b. Versículo 21- Sometan el uno al otro en el temor de Dios (en amor y por hacer así, reverencian a Dios)
 - Someter = adaptarse en servicio al Señor (la actitud de adentro, no la acción de afuera)
 - c. Versículo 22-24 – “Esposas estén sujetas a sus propios maridos, como al Señor porque el marido es cabeza de la mujer así como Cristo es cabeza de la Iglesia, la cual es su cuerpo, y él es su Salvador. Así que, como la iglesia está sujeta a Cristo, así también las casadas lo estén a sus maridos en todo.
 - Versículo 22 “Propio” su propia, privada, peculiar, única posesión.
 - Versículo 23 “Cabeza” Dios decretó que el esposo es la cabeza de la familia; Dios le dio la responsabilidad (Génesis 3:16)
 - (1) La autoridad final de hacer decisiones (la esposa deja que el esposo haga la decisión final)
 - (2) La ayudante (la esposa) necesita compartir lo que Dios le ha dado. (Ella puede saber – por el Espíritu, cuando debe guardar silencio y cuando debe hablar)
 - (3) El ejemplo de Jesucristo: él camina al lado de Dios u le es igual pero se somete pro elección.
 - Versículo 24 “Todo” en la relación matrimonial que está en acuerdo con la voluntad de Dios.
 - d. Versículo 25-32 – Instrucciones a los esposos
 - e. Versículo 33 (traducido de la versión en inglés “Amplified”) “Que cada hombre (sin excepción) ame a su esposa como (siendo en un sentido)k su propio ser, y que la esposa respete y dé reverencia a su esposo (que lo note, que lo contemple, que lo honre, que lo prefiera, que lo adore, que lo valore, que le ceda, que lo alabe, que lo ame, que lo admite extremadamente”
- 4.2.2 La esposa cristiana debe dar a sus esposos el respeto completo y la lealtad
- 4.2.3 El esposo cristiano debe cuidar a su esposa con amor generoso que no exige nada.
- 4.2.4 Se depende el uno y la otra y los dos imitan a Jesucristo
- 4.2.5 Por eso su relación refleja la relación entre Jesucristo y la iglesia
- 4.2.6 El sometimiento de amor al reinado de amor.
- 4.3 Cuide del espíritu, del alma y del cuerpo
- 4.3.1 El espíritu
 - a. La intercesión y la confesión, la frustración viene cuando la esposa ve lo que el esposo pueda hacerse y ella ve como él es ahora, y no sabe hacerlo que él vaya del punto **A** al punto **B**; la confesión y la intercesión son la solución
 - b. Las con confesiones (Use el nombre de la persona; por ejemplo: Mi esposo me ama como Cristo ama la Iglesia)
- 1Corintios 13:4-8
- Efesios 5:23
- Efesios 1:17-19
- Colosenses 1:9-11
- Efesios 6:19
- Colosenses 3:8-10,12-17
- Mateo 5:6

- 4.3.2 El alma
- a. La comunicación primero, usted es esposa, luego una amiga; enséñese a escuchar
 - b. El ego
- La vanidad, alardear de sus propios recursos
 - El ego, dado por Dios para tomar la iniciativa, asumir el liderazgo, ser sostén, ser protector.
 - Como alentar a crecer el ego
 - (1) Ame al esposo; la esposa no es el entrenador ni el maestro Eso es la responsabilidad del Espíritu Santo.
 - (2) Acepte al esposo como es él
 - (3) Admire su masculinidad
 - (4) No critiques las debilidades; alabe las características fuertes
 - (5) Séale una confidente
 - (6) Efesios 5:33 nótele, contéplelo, hónrelo, prefíralo, valórelo, difiérale, alábelo, ámelo, admírelo extremadamente.
- 4.3.3 El cuerpo
- a. 1 Corintios 7:4-5 responder sexualmente, expresar cariño físico. Por tocar y expresar amor verbalmente. Todos estos están requeridos para que un hombre pueda sentirse necesitado y querido.

LECCION 5

LAS CLAVES DE UN MATRIMONIO EXITOSO

5. Efesios 4:3 – Trate de todos modos de guardar y mantener la armonía y la unidad producidas por el Espíritu en el poder vinculante de paz.
- 5.1 Efesios 4:2
- a. La humildad
 - b. La mansedumbre (generosidad, gentileza, afabilidad)
 - c. La paciencia
 - d. El amor (tener paciencia con el uno y la otra y ser indulgente con el uno y la otra)
- 5.2 Filipenses 4:8
- 5.2.1 Todo lo que es verdadero (respetable y honorable) justo, puro, precioso, amable, bondadoso (gentil = misericordioso, compasivo, cortés, encantador) piensen en estas cosas (pongan la mente en ellos)
- 5.3 Efesios 6:12 No tenemos lucha contra sangre y carne, sino contra potestades de las tinieblas (la debilidad del uno contra el otro)
- 5.4 Efesios 4:29
- 5.4.1 No diga palabras groseras o contaminantes o malvadas o malsanas sino palabras buenas y beneficiosas al progreso espiritual de otros; según la necesidad y la situación para que la habla sea de bendición y de gracia a los que la oigan (se puede discrepar con su esposo/a pero se puede explicarse en una manera y al tiempo que pueda beneficiarlo/la y no pueda desanimarlo/la (Proverbios 15:23)
- 5.5 1Pedro 3:1-13
- 5.5.1 Vs.1.- Adaptar no quiere decir “hacerse felpudo”
- a. La mujer fue sacado de la costilla o del costado del hombre
 - Hombre fue formado como varón y hembra
 - Dios tomó la parte femenina de Adán y formó a Eva.
 - Compare Vs. 7 “herederos juntos”
 - b. Las esposas deben someterse a sus propios esposos; no todas las mujeres a todos los hombres.
 - Los cristianos deben someterse los unos a los otros – Efesios 5:21, 1pedro 5:5
 - c. Las esposas deben reconocer la responsabilidad de liderazgo del esposo bajo Dios pero no hasta el punto que se limita el potencial propósito o cumplimiento de la mujer.
 - d. Solamente la mente que no es renovada o tradiciones religiosas sacarán versículos de escrituras del contexto para descubrir prueba que una mujer debe ser restringida (limitada) en el ministerio
 - e. La conversación indica un estilo de vida dirigida por Dios.
- 5.5.2 Vs. 2.- Cuando la esposa obedece (teme) a Dios, hasta un esposo que no cree en Dios verá una calidad de vida, una mansedumbre y ternura en ella.

- 5.5.3 Vs. 3.- Muchas personas mal interpretan esto y dicen que significa que las mujeres no deben llevar joyas o arreglarse el pelo. Si se interpreta la primera parte de este verso en esta manera, luego es necesario interpretar la última parte de modo similar e interpretar este verso “no se debe llevar ropa tampoco”
- 5.5.4 Vs. 4.- El adorno de Dios es un espíritu dócil y quieto que Dios quiere que tengamos todos.
 - a. Esto no quiere decir “no hable”; si no “respete a otras personas”
- 5.5.5 Vs. 5.7.- El esposo necesita la revelación del Espíritu Santo para comprender a la esposa.
 - a. Honor a alguien es tratarlo/la en la manera que desea ser tratado
 - b. Para ser tratado como si fuera rey, trate a su esposa como si fuera reina Mateo 7:12
 - c. El hombre es iniciador y la mujer responde Efesios 5:25
 - d. El hombre debe planear y debe consultar e incluir a su esposa
 - e. La esposa quieras horas de calidad con el esposo, no solamente los momentos que quedan después de todo lo que quiere hacer el esposo.
 - f. Es necesario enseñar a los hijos que los padres necesitan horas de calidad porque se amen el uno y la otra.
 - g. Vs. 9.- Tenga compasión, lástima y consideración.
 - h. Vs. 9.- “No paguen a nadie mal por mal” Romanos 12:17, Mateo 5:33-34
- Perdone con rapidez
- No lleve un registro de las injusticias. El perdón comienza por decir “equivoque” “Yo tenía razón”
 - i. Vs. 10. – Efesios 4:29-32; si la lengua es controlada, la vida es controlada Santiago 3:5-12, Mateo 12:33-37
 - j. Vs. 11. – corre de mal, Santiago 1:13-16 trata de tentación.

LECCION 6

CIERRE LA PUERTA A CONFLICTO

- 6. Hay veces cuando personas tienen diferentes opiniones
 - a. Es la verdad con amigos, padres, hijos, parientes y esposos
 - b. Hay un modo correcto y modo incorrecto para tratar con ellas
- 6.1 Cuando hay conflicto, diferencias o mal entendimiento, hay oportunidad para conflicto.
 - 6.1.1 Algunas personas les gusta levantarse temprano, a otras, tarde
 - 6.1.2 Algunas personas tienen cosas muy bien arregladas, otras, no muy bien arregladas
 - 6.1.3 Algunas veces (casi todas las veces) Dios pone juntos contrarios
 - a. Hay que trabajar con las diferencias, apreciarlas y fluir con ellas.
 - 6.1.4 Es posible que tengan hijos diferentes (hay que aprender tratar con hijos individualmente según la naturaleza de cada uno.
- 6.2 Santiago 3:13-18
 - 6.2.1 Santiago dice que hay dos tipos de sabiduría
 - a. De Dios, de lo alto
 - b. Del mundo, de abajo
 - 6.2.2 Los resultados de envidia y de conflicto, la sabiduría de abajo (terrenal, sensual, diabólica) es confusión y la entrada de todas las malas obras de nuestros enemigos Satanás
 - a. Los resultados de la sabiduría de Dios, de lo alto, son pureza, paz, gentileza, buena voluntad de ceder, misericordia, buenas frutas, sin parcialidad ni hipocresía.
 - b. La inmoralidad, la deshonestidad, o la falta de integridad nunca vendrán de Dios.
 - c. Se puede discernir si alguien ha oído de Dios 1 Pedro 3:7, Mateo 18:19
 - 6.2.3 Esta sabiduría producirá el fruto del Espíritu Gálatas 5:22,23
- 6.3 Isaías 32:17
 - 6.3.1 Cuando las personas viven en la sabiduría de Dios y expresan esta sabiduría en el hogar, hay paz y tranquilidad en el hogar.
 - 6.3.2 Hay seguridad para los hijos y el esposo y la esposa.
- 6.4 Se puede echar afuera el conflicto para que no vuelva nunca al hogar. (El proceso comienza con usted personalmente)
 - 6.4.1 Haga la decisión “No voy a permitir el conflicto en mi vida o en mi hogar” (es necesario tener dos personas para una lucha)+
 - 6.4.2 Hay que resolver el problema inmediatamente
 - 6.4.3 Hable con honradez y franqueza completa

- a. Si usted no le gusta algo, es deshonesto a portarse como si toso fuera bien.
- 6.4.4 Hebreos 12:14,15
- 6.4.5 Responda con una respuesta amable (blanda, tierna) Proverbios 15:1

LECCION 7

LAS PRIORIDADES

- 7. Hay que establecer prioridades
 - a. Hay que tener pautas, una persona no puede hacer todo
 - b. Las prioridades están establecidas según lo que debe ser echo primero
- 7.1 Usted establece las prioridades según lo que usted ve como precioso y valiosos.
- 7.2 Las prioridades de Dios establecidas por (1) las más largas en duración (2) el orden encontrado en la Biblia (las dos listas son iguales)
- 7.3 El orden de las prioridades de Dios.
 - 7.3.1 La relación con Dios Génesis 1:26-28 (la primera relación establecida en la Biblia.)
 - a. Dios estableció el hombre para compañerismo (comunidad) con si mismo
 - b. La duración de tiempo con Dios es de nacer de nuevo por toda la eternidad la relación más larga
 - c. Mateo 6:31-33
 - d. Dios quiere que pasemos tiempo con El todos los días
 - e. Dios le dará instrucciones para todo de su vida y lo ayudará con otras relaciones cuando usted lo pone a Dios primero.
 - 7.3.2 La relación con el esposo/ la esposa Génesis 2:18-24 (la segunda relación establecida en la Biblia)
 - a. Un buen esposo (una buena esposa) es importante
 - b. La duración de tiempo con esposo/a hasta la muerte, la relación en segundo lugar de duración
 - c. Para el esposo (y la esposa), la mejor esposa (o el mejor esposo) es la que (el que) tiene ahora
 - d. Es necesario pasar tiempo de calidad con esposo/su esposo/a debe ser más importante que los hijos.
 - 7.3.3 La relación con los hijos Génesis 2:24 (la tercera relación establecida en la Biblia)
 - a. Génesis 2:24 indica cuando la relación de terminar, cuando se case. A ese tiempo, habrá una relación diferente con el hijo (la hija) la relación convierte de supervisor a consejero
 - b. Es importante participar activamente con el hijo, la hija hasta que él/ella salga del hogar.
 - c. La enseñanza de hijos no es solamente la responsabilidad de la madre Proverbios 22:6
 - d. La relación de hijo/a con Dios depende de la relación con el padre terrenal (Si fuera mala la relación, no está atado una persona)
 - e. Hay que dedicar tiempo de calidad con los hijos.
 - 7.3.4 La relación con la Iglesia local. Éxodo 25:1-8 (la cuarta relación establecida en la Biblia)
 - a. El Dios del Antiguo Testamento vivió en el santuario, no en una persona
 - b. Cada cristiano/a debe participar activamente en una iglesia local; debe quedarse ajenos que tiene que mudarse, etc.
 - c. Se debe participar activamente en los ministerios de la Iglesia
 - d. No se debe participar demasiado en a Iglesia que abandone el esposo (o la esposa) que no es salvado/a (1Pedro 3:1, esta escritura aplica a esposos tanto como las esposas)
 - 7.3.5 La relación con el trabajo – Éxodo 31:1-5 (la última relación establecida en la Biblia)
 - a. Dios llamó a hombres específicos a ser artesanos
 - b. Los trabajos están sujetos a cambio
 - c. El trabajo no debe ser lo más importante de la vida ni debe tomar más tiempo que Dios o la familia.
 - d. El éxito no es solamente en el trabajo.
 - e. El éxito es:

Primero: Ser hijo/a de Dios

Segundo: Ser buen esposo/buena esposa

Tercero: Ser un buen padre/buena madre
Cuarto: Ser buenos miembros de una Iglesia local
POR ULTIMO: Hacer bien el trabajo.

LECCION 8

LA COMUNICACIÓN

8. Hay cuatro problemas de fundamental importancia.
 - a. La comunicación
 - b. El sexo
 - c. Las finanzas
 - d. La inhabilidad de cumplir el rol de esposo o de esposa.
- 8.1 Se pueden resolver todo cuando se aprende a comunicar, para estar de acuerdo, los esposos tienen que comunicar.
- 8.2 La falta de comunicación puede crear pensamientos e ideas falsas: el esposo cree que la esposa piensa algo mientras que la esposa piensa algo diferente y viceversa; esto puede crear frustración y conflicto.
- 8.3 Los principios fundamentales se pueden aplicar a todas relaciones, no solamente a la relación entre esposo o esposa.
- 8.4 Los elementos claves de comunicación
 - 8.4.1 Alguien habla y alguien escucha
 - a. No es: una persona habla todo el tiempo y la otra escucha todo el tiempo
 - b. Se debe ser una persona que sabe escuchar bien tan bien como una persona que sabe hablar bien.
 - c. El escuchar no es una actividad pasiva, es activa.
 - No pienses de lo que quieres decir mientras que habla la otra persona.
 - Si haces así, no es posible oír bien lo que dice la otra persona.
 - 8.4.2 Escucha bien, espera que Dios use tu esposo/a para hablarte aunque no sea salvo.
 - 8.4.3 Repite lo que ha dicho la otra persona para verificar el entendimiento correcto.
 - 8.4.4 Habla palabras edificantes, no hables palabras destructivas; habla la verdad con amor.
 - 8.4.5 Considera el punto de vista de la otra persona
 - 8.4.6 Impide conflicto Joel 3:16
 - a. Pide perdón aunque no te parezca que no tienes razón
 - b. Si la otra cree que tu te has ofendido, es mejor pedir perdón que proclamar inocencia.
 - c. Si usted no está de acuerdo, es mejor orar que pelear
 - d. Efesios 6:12 El adversario no es el esposo o la esposa
 - 8.4.7 Di lo que quieres decir la verdad, claramente
- 8.5 Deben deliberar estas cosas antes de casarse (o al principio)
 - 8.5.1 ¿Tener hijos? ¿Cuántos? ¿Cuándo?
 - 8.5.2 ¿Los Conceptos de enseñar a los hijos?
 - 8.5.3 ¿Las Finanzas?
 - 8.5.4 ¿Las Prioridades?
- 8.6 Los cuatro niveles de comunicación
 - 8.6.1 **Nivel 1.-** Superficial; se trata de hechos. El tiempo, etc. La comunicación de desconocidos.
 - 8.6.2 **Nivel 2.-** Las ideas y las opiniones: la comunicación de conocidos
 - 8.6.3 **Nivel 3.-** Los sentimientos y las emociones: la comunicación de amigos
 - 8.6.4 **Nivel 4.-** La comunicación completa libre y abierta entre esposo y esposa.
 - a. El esposo y la esposa necesitan saber las visiones, las metas, los sueños del otro
 - b. Cada uno es responsable de expresarlos, y responsable de escuchar sin criticar.
- 8.7 Cuando hay comunicación, no hay frustración ni mal entendimiento.
- 8.8 Como tratar la ira Efesios 4:24-32
 - a. Vs. 24.- Recibe la naturaleza del amor de Dios.
 - b. Vs. 26.- Enojo
 - c. Vs. 29.- Buenas palabras que dan gracia.
 - d. No hables ninguna palabra corrompida, sino buenas palabras la edificación.
 - e. Hay que vestirse del nuevo hombre y permitirlo a reinar
 - f. Vs. 31.- Otras palabras en traducciones diferentes que quieren decir "enojo" ira, cólera, de mal humor; una lengua malévola, rencor, mal intención.

- g. El enojo detiene la fluidez de unidad y de acuerdo
- h. Proverbios 16:32, 15:18
- i. Efesios 6:4 "No provoquéis a ira a vuestros hijos" puedes ser aplicado a matrimonio y al esposo o la esposa; podemos decir cosas que los causen a enojarse y podemos hacer eso con mala intención
- j. Cómo vencer la ira, Gálatas 5:16, 19-25
- 8.9 Como disentir agradablemente
 - 8.9.1 No usen el tratamiento de silencio; eso produce frustración
 - 8.9.2 No acumulen irritaciones; traten de cada situación cuando ocurra: discútanla y elimínenla Mateo 6:14-15, Marcos 11:25
 - 8.9.3 Para discutir una situación, escojan el tiempo mejor y el lugar mejor. Es mejor estar solos, sin hijos.
 - 8.9.4 Ataquen el problema, no se ataquen el uno al otro
 - a. No es necesario defenderse
 - b. Usen hechos solamente
 - c. No hagan referencia a lo pasado
 - d. No hagan referencia a los parientes (Pareces a tu madre/padre)
 - e. No hagan referencia al aspecto (has engordado 10 libras)
 - f. No hagan teatro para manipularse el uno al otro
 - 8.9.5 Hablen la verdad con sencillez y claridad
 - 8.9.6 Cíñase al tema
 - 8.9.7 Tenga más interés por entender que ser entendido
 - 8.9.8 Proponga soluciones. No discutan solamente los problemas
 - 8.9.9 Nunca digan "siempre" ni "nunca"
 - 8.9.10 Confiesen cuando estén equivocados Proverbios 28:13, Santiago 5:16
 - 8.9.11 No hablen con sarcasmo.
- 8.10 Entiendan que cada persona tiene un diferente modo de ver
 - 8.10.1 Ejemplo: Tres ciegos tocan tres partes de un elefante
 - a. El ciego que toca la cola dice que el elefante es como una vid
 - b. El ciego que toca la pierna dice que el elefante es como un tronco de árbol
 - c. El ciego que toca el lado dice que el elefante es como un muro
 - d. Los tres son correctos, diferentes puntos de vista.
 - 8.10.2 Cuando una persona ve algo diferente de otra persona, no indica que la una tiene razón y la otra no tiene razón. Combinen las partes para ver el todo.
 - 8.10.3 Igual la relación entre el esposo y la esposa
 - a. Usualmente el esposo recibe la impresión general de Dios
 - b. Usualmente la esposa recibe los detalles de Dios
 - c. Ejemplo: un mapa
 - Un mapa general = solamente el esquema
 - Los detalles del mapa = nombres, ríos, etc.
 - Los detalles solos pueden confundir. Combine los detalles con el esquema para tener un mapa completo.
 - d. Combine la formación general dada por Dios al esposo con los detalles dados por Dios a la esposa para tener el plan completo de Dios.
 - 8.10.4 Satanás usa las debilidades de uno contra las debilidades del otro
 - a. Salmo 37:14.- El enemigo trata de matar los de recto (Efesios 6:12)
 - b. Cuando entendemos eso, nos unimos contra el enemigo verdadero, no contra el uno al otro.
 - 8.10.5 El matrimonio se parece a un jardín; lo que los dos plantan crecerá (Salmos 67:5-6, La alabanza produce la cosecha de la tierra)

LECCION 9

EL ACTO SEXUAL DEL MATRIMONIO

- 9. Génesis 1:27-28. El acto sexual del matrimonio no es solamente para crear otro ser humano. La intención de Dios es que el acto sexual sea una experiencia íntima y agradable entre el esposo y la esposa.
- 9.1 Dios ha hecho a los dos, varón y hembra, que disfruten el acto sexual

- a. Autoridad = el derecho de reinar, decidir, mandar, juzgar
- b. Los padres = las reinantes autoridades delegados por Dios
- Les dan a los hijos protección, dirección, instrucción
- Son responsables ante Dios por la manera de reinar.
- 10.1 Tres clasificaciones de hijos
- 10.1.1 Bebé, niño/a, de nacimiento hasta andar bien
- 10.1.2 Muchacho/a, hasta 12 años de edad, los padres deben inculcar las pautas de comportamiento.
- 10.1.3 Joven, la edad de 13 hasta 20; los jóvenes necesitan razones por las reglas
- 10.2 Cada hijo tiene la naturaleza de pecado; sin ayuda, el hijo hace decisiones malas.
- 10.2.1 Los padres usan control externa mientras el hijo desarrolla su control interna. El entrenamiento no es completo hasta que el hijo tenga el control interna Colosenses 3:20
- 10.2.2 Los padres no controlan a los hijos lo demás de la vida. Gradualmente ellos sueltan la posición de control tan pronto como posible.
- 10.2.3 Los padres tienen la responsabilidad de entrenamiento de sus hijos. La iglesia, los abuelos, la escuela, etc. Pueden ayudar, pero no pueden remplazar a los padres.
- 10.3 El entrenamiento de hijos incluye restringir y enseñar la manera correcta de vivir Proverbios 22:6 (hay que considerar las motivaciones y habilidades individuales de cada hijo)
- 10.4 Los padres siempre están entrenando, sea o no sea según los principios las normas de Dios.
- 10.4.1 Un muchacho grosero, descortés, egoísta, ha sido entrenado a comportarse en esa manera.
- 10.4.2 Si los padres no corrigen consistencia. Deuteronomio 6:6-7 (enseñar = usar repetición)
- 10.5 El entrenamiento requiere seguir para entrenar a los hijos
- 10.6 Las reglas que seguir para entrenar a los hijos
- 10.6.1 Entrénelos a obedecer la primera vez que oigan una orden
- 10.6.2 Sigán con lo que digan
- 10.6.3 Entrénelos a responder inmediatamente; ni “un momentito” ni “más tarde” (no permitan a los hijos que ellos los entrenen a ustedes, los padres)
- 10.6.4 No tienen que justificarle instrucciones al hijo, muchacho
- 10.6.5 No es la responsabilidad ni privilegio del hijo a corregir a los padres
- 10.6.6 Nunca permitan que el hijo culpe a nadie ni nada de sus faltas
- 10.7 Los cuatro pasos básicos del entrenamiento de hijos
- 10.7.1 **Paso 1.** - Establecer las reglas
 - a. La palabra de Dios, la fuente
 - b. Como establecer las reglas]
 - Digan con claridad las direcciones y restricciones
 - Estén seguros que el oiga y entienda las reglas
 - Las reglas deben ser sencillos y directos
 - Las reglas deben incluir una pena por desobedecer
 - c. Las reglas más importantes:
 - La primera regla más importante: obedecer
 - d. La segunda regla más importante: dar honor al padre y a la madre
 - La tercera regla: ser digno de confianza
 - e. Lo que no hacer
 - Comparen un hijo al otra
 - No sigan con lo que digan
 - Den al hijo más que una oportunidad a obedecer las reglas
 - Menosprecien o se burlen de un hijo
- 10.7.2 **Paso 2.**- Reprender, decirle al hijo que entienda que su comportamiento es malo.
 - a. Tres clases de desobediencia
 - Mala memoria
 - Accidental
 - rebelión
 - b. El reprender obliga a un hijo que entienda que su comportamiento es malo.
 - c. Es esencial que el hijo reconozca la culpa

- d. El confesar lo malo hace que el hijo acepte la responsabilidad por sus acciones.
- 10.7.3 **Paso 3.-** Perdón
 - a. Después de que el hijo confiesa su culpa, los padres deben perdonarlo inmediatamente y completamente
 - b. Esto enseña al hijo la manera de perdón de Dios
 - c. Esta situación no debe ser mencionado otra vez
 - d. Es importante demostrar el amor en acción y palabra.
- 10.7.4 **Paso 4.-** Castigo Proverbios 29:15
 - a. No es igual al dar zotes (Inglés: chastisement)
 - b. Dar azotes, el uso del azote (usar por rebelión solamente)
 - Proverbios 13:24; 19:18; 22:15; 23:13-14
 - Castigo = la justicia pena por cualquier clase de mala hecha
 - El hijo siempre debe aceptar la responsabilidad, incluyendo accidentes, la pena debe ser apropiada.
 - Ejemplo; sin querer, el hijo derrama un líquido en la mesa
 - La pena: el hijo no tiene que limpiar la mesa un niño puede ayudar
- 10.8 Los hijos mayores que han sido enseñados mal
 - 10.8.1 Son responsables de sus propios acciones
 - 10.8.2 Dios los entrena por medio de otras autoridades
 - 10.8.3 Los padres = deben arrepentirse de mala enseñanza y recibir el perdón completo de Dios.
- 10.9 Los adolescentes rebeldes
 - 10.9.1 Si el hijo no somete a la autoridad de los padres, es posible entregarlo a Dios por castigo.
 - 10.9.2 El hijo puede escoger entre los dos: someterse o salir de la casa
 - 10.9.3 La oración es la clave
- 10.10 Los pre-adolescentes sin entrenamiento
 - a. Trátenlos con firmeza y consistencia
 - b. Puede ser conflicto
- 10.11 Un padre solo una madre sola
 - a. Deben confiar mucho en Dios
 - b. Deben seguir constantemente los principios básicos del entrenamiento de hijo
 - c. Deben asistir fielmente a una iglesia en que hayan maestros que enseñen bien la Biblia
 - d. Salmo 10:14 Dios es amparo del huérfano
 - e. Corintios 12:9 Bástate mi gracia; por que mi poder se perfecciona en la debilidad.

LECCION 11

LOS HIJOS SON UNA HERENCIA DEL SEÑOR LOS HIJOS SON RECEPTIVOS A LAS COSAS DE DIOS

- 11. Salmo 127:3-5
 - a. Vs. 1-2. - Nuestras capacidades son inútiles sin la presencia y la unción de Dios.
 - b. Vs. 3
 - Los hijos son herencia de Jehová
 - Dios nos ha prestado a los hijos para entrenar para Él
 - c. Vs. 4
 - Los valientes tiran saetas (flechas) contra un enemigo
 - Era plan de Dios que su Hijo apareciera para deshacer las obras del enemigo 1Juan 3:8
 - Los hijos son como saetas en la mano de un valiente
 - Lucas 10:18-19 Tenemos autoridad
 - d. Vs. 5 (Mateo 16:18-19)
 - “Las puertas de la ciudad” representan un lugar de autoridad
 - los descendientes piadosos tratará del enemigo en el sitio de autoridad
 - Dios ha pedido que los hijos sean preparados a ser descendientes piadosos que trataran del enemigo durante estos últimos días.
- 11.1 Salmo 128:1-6
 - a. Los hijos son herencia, recompensa, flechas, o armas para usar contra el enemigo durante los días que viene
 - b. Los hijos son una bendición del Señor
- 11.2 Los hijos son abiertos y receptivos con poco de soberbia (Mateo 18:1-5,10)

- a. Usualmente ellos son libres de dudas e incredulidad cerca de recibir a Jesús.
- b. En una sala llena de niños, si una persona dice, "Hay una elefante Rosado que está entrando por la puerta de tras, la mayor parte de ellos se doblarán, mirarán, y se esperan ver el elefante Rosado porque la persona dijo que estaba allí
- c. Para los niños, es más fácil creer. Recibirán con gozo a Jesucristo cuando una persona les dice de Él
- d. Un gran hombre de Dios, vivió hace muchos años. Una persona le preguntó, "¿Cuántas personas fueron salvadas en una reunión específica? Él contestó "Tres y una mitad". El hombre preguntó, "¿Ay tres adultos y un niño? Él respondió, "No Tres niños y un adulto. El adulto ha completado la primera mitad de su vida"
- e. Es mejor salvar una vida y permitirle seguir el camino malo que tratar de rehabilitarlo más tarde.
- f. El mejor testimonio que pueda tener una persona es ser salvo todo de su vida.

LECCION 12

EL DIVORCIO – EL PUNTO DE VISTA DE DIOS

- 12. Dios aborrece al repudio – Malaquías 2:16 El no aborrece al divorciado
- 12.1 Dios puede redimir y restablecer
- 12.2 Cuando uno ora – o los dos oran, Dios puede restablecer un matrimonio que parece a una guerra fría.
- 12.3 I Pedro 3:1-6 (DHH) Así también ustedes, las esposas, sométanse a sus esposos, para que los que no creen en el mensaje puedan ser convencidos, sin necesidad de palabras, por el comportamiento de ustedes, al ver ellos su conducta pura y respetuosa. Una actitud como la de Cristo Jesús.
- 12.4 Unos esposos dicen, ya no te quiero el amor de Dios es incondicional
- 12.5 Dios aborrece el divorcio porque
 - a. Es incumplimiento de pacto de que Dios tiene parte
 - b. Afecta a la descendencia piadosa.
- 12.6 No digas nunca la palabra "divorcio" ¿por qué hay tantos jóvenes que participan en crimen, inmoralidad, etc.? La falta de responsabilidad de los padres.
- 12.7 Cristo debe ser el centro del hogar
- 12.8 Se puede romper la maldición, se puede removerla. Mateo 11:29 "Llevad mi yugo sobre vosotros...."
- 12.9 Él volver a casarse es posible. Perdón y arrepentimiento.

LECCION 13

SOLTERO Y BUSCANDO

- 13. Dios bendice a los solteros
- 13.1 2Corintios 5:14-18 'no en yugo desigual" (Mateo 6:33)
 - a. Nuestra relación con Dios es la relación más importante por eso podemos ser solteros y contentos.
- 13.2 Corintios 7 Matrimonio
 - a. Jesús – Mateo 19:3-12 (nota Vs. 11-12)
- 13.3 No salgas nunca con un no creyente
 - a. Dios quiere que las uniones matrimoniales sean muy fuertes
 - b. Para dar testimonio no es razón de salir con un no creyente
- 13.4 La Biblia no habla de salir con una persona antes de casarse
 - a. Es mejor no tener una relación exclusiva con un miembro del sexo opuesto
 - b. Sé un amigo, sé parte de u grupo de amigos
 - c. Salir con solamente una persona puede presentar tentaciones del diablo.
- 13.5 Mostrar cariño, como basar, puede tener el efecto dominó
 - a. Si uno cae, los otros caen
 - b. Pueden parecer a encender a dinamita nadie sabe cuando vaya a explosionar.
- 13.6 Marcos 7:20-21- adulterio = una persona casada tiene relaciones sexuales con una persona que no es su esposa/o fornicación, relaciones sexuales entre personas que no están
 - a. Jesús dice que el adulterio y la fornicación son malos, no los hagás
 - b. Marcos 7:22-23 la lascivia = la tendencia estar excitado sexualmente en la mente
- 13.7 I Corintios 6:9-11 no sean engañados

- a. Mateo 5:27-30 Adulterio en la mente es igual a la acción. Comienza con pensamientos.
- 13.8 I Corintios 6:12-17 Si se enreda en adulterio o fornicación, arrepiéntete, 1Juan 1:9 date vuelta.
- 13.8.1 Los atributos de un buen esposo cristiano.
 - a. Genuino, llenado del Espíritu Santo
 - b. Rendido a la autoridad (de los padres, del pastor, del empleador, del gobierno)
 - c. Trata a su Madre, y a su esposa, con respeto
 - d. Hace uso de autocontrol, responsable, protector.
- 13.8.2 Los atributos de una buena esposa cristiana.
 - a. Es igual a – a.1
 - b. Es igual a – a.2
 - c. Trata a su padre y a su esposo con respeto
 - d. Es igual a – a.4

LECCION 14

LA MANERA DE ORAR POR SERES QUERIDOS

- 14. Cuatro pasos a victoria.
 - a. Decisión, Oraré
 - b. Determinación, llevará a cabo
 - c. Disciplina, oraré cada día
 - d. Diligencia, Oraré hasta que haya victoria.
- 14.1 Esposo/a
 - 14.1.1 Salvación, 2Pedro 3:9, Hechos 16:31
 - 14.1.2 Bautismo del Espíritu Santo, Hechos 1:8 (es la voluntad de Dios que cada persona sea llenado con su poder)
 - 14.1.3 Hambre por la Palabra – Mateo 5:6 “Bienaventurados los que tienen hambre, porque ellos serán saciados.
 - 14.1.4 Lee la Biblia y compréndela, Efesios 1:17-19 (usa el nombre de la persona)
 - 14.1.5 Madura en la Palabra – Colosenses 1:9-11
 - 14.1.6 Audacia – Efesios 6:19
 - 14.1.7 Amor – 1Corintios 13:4-7, Efesios 3:17-19, 5:22-25
- 14.2 Hijos
 - 14.2.1 Salvación – Mateo 18:14, Hechos 16:31
 - 14.2.2 Salud – 1Pedro 2:24; Mateo 18:17, Salmos 91:10; Gálatas 3:13; 3Juan2; Isaías 53:4-5
 - 14.2.3 Enfermo – Jeremías 30:17, Salmo 41:13
 - 14.2.4 Necesidades – Filipenses 4:19
 - 14.2.5 Compañeros – Proverbios 13:20, 23:19-20; Juan 17:15 (usa el nombre del hijo)
 - 14.2.6 Los que tienen autoridad sobre los hijos (maestros, profesores) 1Timoteo 2:1-2
 - 14.2.7 seguridad – Isaías 49:25, Salmo 91:11, 34:7
 - 14.2.8 cambio de actitud – Isaías 61:3
 - 14.2.9 bienaventurado – Deuteronomio 28:4, Isaías 44
 - 14.2.10 favor Proverbios 3:4
 - 14.2.11 sabiduría – Proverbios 13:1
- 14.3 otros parientes y amigos
 - 14.3.1 salvación – 2Pedro 3:9, Mateo 9:37-38 (cuando no puedes hablar con ellos personalmente)
 - 14.3.2 salud y prosperidad – 3 Juan 2
 - 14.3.3 que estén abiertos los ojos del espíritu
 - a. Corintios 4:4
 - b. Mateo 18:18, Tenemos el poder de atar y desatar. Desatamos a Satanás de cegar a los ojos.
 - 14.3.4 Cuando no sabemos orar – Romanos 8:26, Ora en el Espíritu
 - 14.3.5 Quizás las circunstancias parezcan peor antes de mejorar
 - a. Siempre lo más oscuro antes del alba
 - b. Efesios 6:13-18 – Tomad toda la armadura de Dios
 - c. Gálatas 6:9
 - 14.3.6 No declares debilidades ni circunstancias malas; declara lo que dice la Palabra de Dios.

ANEXO 38.- INFORME DE VISITA PASTORAL

Ficha de Visitas Pastorales

(información confidencial)

DATOS PERSONALES

Nombre: _____ Edad: _____

Vínculo con la iglesia: _____

DETALLES DE LA VISITA

Fecha: ____/____/____ Hora: ____:____ Lugar de la cita o encuentro: _____

Tipo de visita:

() Visita hospitalaria () Visita familiar () Visita individual () Visita al trabajo () Otro: _____

Nombres de presentes en la visita o el encuentro:

• _____ • _____ • _____
• _____ • _____ • _____

Razón del encuentro (marque más de una):

() Hay un pedido o invitación de visita () El pastor / capellán decide realizar la visita

() Es primera visita () Es seguimiento de visita anterior

Razón específica de la visita: _____

DESARROLLO DE LA VISITA

Etapas de la conversación:

ANEXO 39.- SOLICITUD DE SERVICIOS MATRIMONIALES.

Solicitud de Matrimonio

Llenar este formulario con letra impresa o a máquina



Novio

Foto

Nombre (s): _____

Apellidos: _____

Dirección: _____

Telf. Casa: _____ Telf. Ofi.: _____

Telf. Celular: _____

Cédula de Identidad: _____

Estado Civil:

Soltero Casado Viudo Divorciado

Edad _____

Es cristiano **SI** **No**

Ha sido Bautizado **SI** **No**

Nombre de la Iglesia a la que asiste _____

Novia

Foto

Nombre (s): _____

Apellidos: _____

Dirección: _____

Telf. Casa: _____ Telf. Ofi.: _____

Telf. Celular: _____

Cédula de Identidad: _____

Estado Civil:

Soltero Casado Viudo Divorciado

Edad _____

Es cristiano **SI** **No**

Ha sido Bautizado **SI** **No**

Nombre de la Iglesia a la que asiste _____

Por medio de la presente, solicitamos al **Pastor de la Iglesia** y a la sesión de **Staff** su aprobación para oficiar nuestra unión matrimonial, el día: _____ a las _____

Iglesia dónde se realizará la boda _____

Auditorio Principal Salón de eventos y recepciones Otro

Pastor que oficiará las ceremonia _____

Fecha de entrevista del pastor _____

Firma de aceptación del pastor

Firma del novio

Firma de la novia

Fecha de solicitud _____

Fecha de aprobación _____

MINISTERIO DE NIÑOS

Guía del estudiante

- Tema 1. Introducción: ¿Debe haber un servicio para los niños en su iglesia?
- Tema 2. ¿En qué manera es diferente enseñar a un niño que enseñar a un adulto?
- Tema 3. Desarrollando su liderazgo en el programa para niños.
- Tema 4. Desarrollando un horario para un servicio de los niños.
- Tema 5. Juego de memorización de las Escrituras.
- Tema 6. Domingo de cumpleaños, dramas y obras, juegos, premios.
- Tema 7. Títeres.
- Tema 8. Ideas para enseñar.
- Tema 9. Como guiar a un niño al Señor.
- Tema 10. Problemas.

Tema 1
Introducción
Guía del estudiante

- I. Introducción
- A. Más de la mitad del mundo son niños, el grupo de personas más grande y no alcanzado en el mundo.
- B. ¿Por qué tengo que aprender a ministrar a los niños?
1. Su llamado puede ser pastorear, ser un evangelista o un maestro, así que ¿Por qué es importante que aprenda a ministrar a los niños?
 2. Pastores.
 - a) Ustedes son los que estarán entrenando a los obreros de niños en su iglesia.
 - b) Los líderes buenos conocen la información básica acerca de todas las áreas por las cuales son responsables.
 3. Evangelistas – El 85% de los adultos ha recibido a Jesús antes de los 18 años.
 4. Maestros – Si ustedes no pueden enseñar lo bastante simple como para que un niño comprenda, usted no será un buen maestro.
- C. Existe un proverbio chino que dice: “Dale un pescado al hombre y comerá por un día. Enséñale al hombre a pescar, y el comerá por el resto de su vida”.
- II. El fundamento bíblico para el ministerio de los niños
- A. Todas las áreas del ministerio están incluidas en Jesús.
1. Él era un pastor, un evangelista, un maestro, profeta, un apóstol, un siervo para todos.
 2. Él ministró a los niños – Marcos 5:22-43, Mateo 15:21-28, Mateo 10:14-18, Mateo 21:14-16, Mateo 19:13-15, Marcos 10:13-16.
 3. El cuerpo de Cristo tiene todas las áreas de Su ministerio divididas entre nosotros.
- III. ¿Debe haber un servicio de niños en su iglesia?
- A. Algunas iglesias tienen niños en el servicio de los adultos en todo momento.
1. Los niños son mentalmente, emocionalmente y físicamente diferentes que un adulto, y ellos comprenden las cosas de manera diferente.
 - a) Los niños comprenden primordialmente a través de sus cinco sentidos-viendo, oliendo, saboreando, tocando, y escuchando.
 - b) No pueden retener tanto a la vez como un adulto, especialmente sin usar más de uno de sus sentidos.
 2. Es mejor enseñar a los niños en su nivel para ganarlos – 1ra. Corintios 9:19-22.
- IV. Los resultados al enseñar a los niños la Palabra de Dios
- A. Salmo 78:4-8, Isaías 54:13
1. Cuando se les enseña a los niños la Palabra de Dios en un nivel que ellos puedan comprender, ellos aprenderán a fluir en el Espíritu y a actuar en la Palabra.
 - a) Fluir en el Espíritu y actuar en la Palabra.
 - b) Isaías 8:18, Joel 2:28, Jueces 16:26-30
- V. Resumen
- A. Los niños están abiertos a nuevas ideas y conocimiento a partir del 7mo. cumpleaños.
- B. Lo que se les ha enseñado a los niños cuando pequeños, moldea su futuro.

Tema 2
¿En qué manera es diferente enseñar a un niño que enseñar a un adulto?

Guía del estudiante

- I. Introducción
 - A. Cuando se enseña a los niños, siempre debemos recordar de presentar la Palabra de Dios en trozos del tamaño de un bocado.
 - B. Hágalo comprensible, deseable, emocionante, atractivo y atrayente.
 - C. Lo que usted enseña debe involucrar los cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto.
 - D. Las investigaciones muestran que la atención de un niño es de un minuto por cada año de edad.
 - 1. Si tiene un grupo de niños entre los 6 y 12 años de edad en su servicio, es importante tener un amplio rango de enseñanza para la edad apropiada.
 - 2. Es posible que todos los niños reciban algo del plan de la lección del día.
 - 3. Necesitará incluir en su plan del día, cosas que correspondan a todos los grupos por edad.
- II. Disciplina
 - A. Es importante mantener control del servicio de los niños en todo tiempo para tener servicios exitosos.
 - 1. El control efectivo comienza con una relación entre usted y cada niño.
 - 2. Los niños quieren ver y sentir que a usted le interesan.
 - B. Mantener sus lecciones emocionantes impide que los niños se aburran, y esto va a mantener los problemas de disciplina a un mínimo.
 - 1. Estar bien preparado va a mantener fluyendo el servicio.
 - 2. Recompensar a cada niño con un premio al final del servicio, por su buen comportamiento, les ayudará a mantener un buen comportamiento durante el servicio.
 - 3. Durante toda la reunión, verbalmente recompense el buen comportamiento.
 - C. ¿Y qué del niño que es indisciplinado, está aburrido, o no está dispuesto a obedecerle?
 - 1. Si un niño parece aburrido, tal vez deba considerar tenerlo como uno de sus colaboradores.
 - 2. Si un niño continúa siendo un problema, él/ella debe recibir una advertencia y si eso no funciona, siéntelo cerca de un colaborador.
 - 3. Si el niño continúa haciendo travesuras y el colaborador no puede mantener el control, el niño debe ser llevado a sus padres en el servicio de la iglesia, y decirles a los padres que el niño se siente con ellos hasta que esté dispuesto a obedecer las reglas de la clase.
 - a) El supervisor del programa debe explicar a los padres lo que el niño está haciendo para causar interrupciones.
 - b) Se debe hablar a los padres en una manera positiva (no acusando ni culpando) preguntándoles si lo que sienten es la mejor manera de trabajar con su hijo.
 - c) Si no se puede alcanzar una solución favorable, sería apropiado dar conocer la situación a su pastor, y lo que ha usted ha hecho para tratar con el problema.
 - D. Recuerde el ejemplo de Jesús para nosotros – Marcos 10:16

Tema # 3

Desarrollando su liderazgo en el programa para niños

Guía del estudiante

- I. Introducción
 - A. Usted no debe estar en cada servicio de niños que tenga su iglesia.

- B. Usted necesita estar en algunos servicios y reuniones de adultos con oradores invitados cada mes, de modo que su espíritu pueda ser alimentado continuamente.
 - C. Existen miembros en su iglesia que son llamados para ayudar, y usted va a necesitar educarlos respecto al programa para niños, los servicios y como pueden ayudar.
 - D. Antes de comenzar a buscar, ore para el que Espíritu Santo le guíe y luego ore por los colaboradores que van a apoyarle.
 - E. Pídale a su pastor si puede dar una breve enseñanza, función de títeres o drama a la congregación, de modo que ellos puedan ver como se enseña a los niños en un servicio de niños, y la importancia de un programa para niños.
 - F. Pídale a sus colaboradores voluntarios que pasen adelante y registren sus nombres.
 - 1. Haga que ellos vengan a un servicio de niños y pruébelos en varias áreas.
 - 2. Póngalos en un cargo tan pronto como sea posible.
 - G. Trate de conseguir suficientes voluntarios, de modo que usted pueda hacer rotar a sus colaboradores, y permitirles asistir a un servicio de adultos por lo menos una vez al mes, de modo que puedan alimentar su espíritu.
- II. Entrenando a sus colaboradores
- A. Los niños debieran ser de tanta prioridad como los adultos.
 - B. Entrene a sus colaboradores para que tomen tiempo para escuchar a los niños que están supervisando.
 - C. Haga que respondan con consideración las observaciones o preguntas.
 - D. Asegúrese de que entiendan que su razón para estar ayudando en un servicio de niños, es para permitir que los niños vean el amor de Dios fluyendo a través de ellos.
- III. Resumen
- A. Como líder del programa para niños, tendrá que permitir que su entusiasmo por el mismo se vea.
 - B. Va a ser a través de su entusiasmo que ganará colaboradores con el mismo entusiasmo.
 - C. Si ha existido un programa para niños en su iglesia anteriormente, tal vez tome un tiempo convencer a los líderes de la iglesia que hay necesidad de uno.
 - D. La mejor manera de hacer esto es mostrarles al hacerlo – por medio de un función de títeres, una obra, un drama, etc.
 - E. Usted estará en la posibilidad de convencerlos porque Dios quiere que se enseñe a todos los creyentes en el nivel en que puedan comprender, y Él va a convencer a los líderes por medio suyo, si permanece humilde y confía en Él.

Tema # 4

Desarrollando un horario para el servicio de niños

Guía del estudiante

- I. Una guía de horario sugerida para un típico servicio de niños (asegúrese y comprenda que no necesita usar cada segmento en cada servicio. Depende del tiempo que tenga disponible y de la guía del Espíritu Santo).
 - A. **Anuncios y reglas** – 5 minutos
 - 1. El propósito real de este tema es establecer su autoridad como el maestro y lo que espera de los niños.
 - 2. Los límites (reglas) son necesarios en el servicio.
 - 3. Permanezca positivo cuando conversa sobre las reglas.
 - a) Hay poder en las palabras que usted habla a los niños (Proverbios 18:21).
 - b) Describir a un niño en una manera negativa podría ocasionar que tenga una imagen propia pobre (Por ejemplo: “Tú eres el niño más bullicioso en esta habitación”. Podría ocasionar que el niño se

sienta como alguien muy bullicioso, sin importar cuanto trata de no serlo).

4. Permita que los niños compartan como piensan que deberían ser las reglas.

a) Después de los primeros servicios, ellos comenzarán a repetir las reglas que usted ha establecido, y esto ayudará a los nuevos niños a recordarlas.

b) Escríbalas en una pizarra para que sean vistas en toda la sala.

c) Si el niño da una regla en una manera negativa, repítala en una manera positiva.

(1) Ejemplo: “No hablar fuerte” sería repetido por usted como “Levanta tu mano si deseas hablar”, y luego explíquelo como, “En esta manera todos vamos a escuchar lo que tienes que decir”.

(2) Ejemplo: “No empujarse” sería repetido por usted como “Mantengan sus manos en su propia silla”.

(d) También puede tener un títere que haga observaciones chistosas, pero no irrespetuosas, o uno que no escucha y repite reglas equivocadas, para que haga que los niños le corrijan.

B. **Canciones** – 10 minutos

1. Las canciones debieran ser alegres y llenas de acción.

2. Si no tiene un colaborador que pueda tocar un instrumento musical, puede de cualquier modo usar un casete o CD.

3. Haciendo que los niños toquen instrumentos que los involucre.

a) Algunos instrumentos para niños:

(1) Dos piezas de madera que pueden golpearse para mantener el ritmo.

(2) El asiento de las sillas u ollas o sartenes para tambores.

(3) Instrumentos de juguete comprados.

b) Puede hacer que los niños marchen alrededor de la sala, mientras tocan sus instrumentos.

4. No deben haber más de dos o tres canciones en un servicio.

a) Use canciones de acción (aquellas en que los niños pueden actuar, como “Padre Abraham”, “Esta pequeña luz”, etc.).

b) Dirija a los niños para actuar de acuerdo a las palabras.

C. **Presentando el pasaje Bíblico del día** (el pasaje sobre el que haya escogido hacer su enseñanza) – 4 minutos

1. Si está usando las Escrituras de dibujos y palabras, lea el pasaje completo, luego léalo nuevamente y explique los dibujos arriba de las palabras.

2. Dígales a los niños que tendrán una competencia bíblica con el títere, al final del servicio y serán galardonados con premios.

3. Hágales saber que usted les ayudará a aprender las escrituras durante el servicio, de modo que ellos golpearán al títere si prestan atención.

D. **Recojo de diezmos y ofrendas** – 5 minutos (la cantidad de tiempo depende del tamaño de su grupo).

1. Es importante enseñar a los niños que la primera parte de su propio dinero pertenece a Dios (el diezmo) y que van a recibir una oportunidad en cada servicio para dársela a Dios.

2. Explique la diferencia entre los diezmos y las ofrendas.

a) Si usted no comprende la diferencia, busque hacerlo estudiando las escrituras, pidiéndole al pastor o a un anciano de su iglesia, o leyendo un libro o escuchando un casete sobre el tema.

b) ¡Recuerde, lo que pone dentro de usted es lo que saldrá al enseñar a los niños!

3. Hable sobre cómo sus padres están dando sus diezmos y ofrendas en el servicio de los adultos, así también ellos pueden dar en el servicio de niños.

4. Repita la lectura bíblica del día en este momento también.
 5. Recoja sus diezmos y ofrendas y ore por ellos, mostrando a los niños cómo orar y por qué orar.
- E. **Primera referencia del pasaje Bíblico del día** – 4 minutos
1. El pasaje bíblico del día debe ser presentado y repetido en diferentes maneras durante toda la reunión.
 2. Una manera es tener un juego que incluya el pasaje, pero asegúrese de que el juego es apropiado para todas las edades de los niños que están presentes.
 3. Desafíe a los niños para encontrar el pasaje en sus Biblias.
 - a) Esto les va a tomar algún tiempo, pero debería ayudarles a encontrar el pasaje del día por lo menos una vez durante el servicio.
 - b) Al hacerlo, usted muestra a los niños como usar su Biblia.
 4. Tenga premios para aquellos que recuerden traer sus Biblias a la iglesia.
- F. **Función de títeres que se relaciona con el pasaje/lección** – 10 minutos
1. Esta puede ser su oportunidad para involucrar al grupo de jóvenes en su iglesia, si tiene uno.
 - a) Algunos programas para niños tienen casetes pregrabados que tienen las voces de los títeres para la obra.
 - b) Si tiene algunas obras en casetes, todo lo que los jóvenes necesitarán es hacer que la boca se mueva correctamente cuando el casete está sonando.
 - c) Requiere de habilidad y control del tiempo, así que la práctica es importante.
 2. Ya sea que tenga obras pregrabadas o si crea sus propias obras, asegúrese de que la obra sea relevante para la lección y/o pasaje del día.
 3. Observe a los niños para asegurarse de que lo que es presentado sea creíble.
 4. Si dispone de tiempo, puede pedir a los niños dar su interpretación de la función de títeres que acaban de ver haciendo uno para la clase.
 - a) No hay necesidad de practicar para esto.
 - b) Permita que el niño o los niños lo hagan a su propia manera.
 - c) Usted verá inmediatamente cuanto y qué es lo que los niños están aprendiendo y comprendiendo de la enseñanza.
- G. **Segunda Referencia al pasaje Bíblico del día** – 6 minutos
1. En este momento explique qué es lo que acaban de ver en la función de títeres.
 2. Procure que los niños interactúen con usted, preguntándoles que comprendieron respecto a lo que vieron.
 3. Lleve su enfoque nuevamente a la lectura bíblica yendo físicamente a la pizarra y eliminando o borrando más palabras.
 4. Permita que ellos repitan nuevamente el pasaje y recuérdelos de la próxima Gran Carrera (con el títere o en equipos).
- H. **Ponga música más suave para calmar a los niños** – 8 minutos
1. Este segmento debe ser un tiempo en que se enfoquen en alabar al Señor.
 2. Ponga canciones suaves para llevarlos hacia ese enfoque.
 3. Necesitará explicarles las etapas de liderazgo.
 - a) Mencione las palabras de las canciones y cuánto Dios les ama.
 - b) La música debe continuar mientras usted les habla.
 - c) Cuénteles cuánto ama Dios verlos elevar sus manos y voces cantándole a Él.
 4. Esto les calmará hasta el punto de sentarse e inclinar sus cabezas para hablar con el Señor cada uno en quietud.
 5. Explíqueles que ellos escuchan la Voz de Dios cuando están silenciosos, lo que le permite a Él tener la oportunidad de hablarles.

6. De una manera en que los niños puedan escucharle, dígame al Espíritu Santo que Él es bienvenido para ministrarles a ellos y por medio de ellos.
 7. Tómese el tiempo para preguntarle al Espíritu Santo si existe alguien que Él quiera ministrar.
 - a) Haga y diga lo que el Espíritu Santo le muestre o le diga.
 - b) Esto le demostrará a los niños como respetar y obedecer al Espíritu Santo.
 8. Lentamente lleve a los niños al próximo segmento, que es el segmento clave, el sermón y la lección práctica.
- I. **Sermón con lección práctica para ilustrar la lectura bíblica/y el llamado al altar** – 10 a 15 minutos
1. El sermón y la lección práctica es el segmento que enfatiza el propósito del servicio y lección de ese día.
 2. Todo su programa se ha encaminado hacia este segmento.
 3. Cada parte de él debiera estar cargada de poder.
 4. Comience con la lección práctica o una historia basada en el versículo del día.
 5. El sermón debiera ser corto, animado y concreto.
 6. Mire a los ojos de los niños al hablar, para mantener su atención.
 7. Planee que su sermón concluya con un llamado a la salvación. (Es en el llamado a la salvación que usted les pregunta a los niños si les gustaría invitar a Jesús para que viva en sus corazones).
 - a) En el momento correcto, pídeles que inclinen sus cabezas y luego pida que levanten sus manos los que les gustaría invitar a Jesús para que venga a vivir en sus corazones.
 - b) Pida que los que levantaron sus manos vengan y se paren delante de usted.
 - c) Pida que repitan una oración después de usted, invitando a Jesús a sus corazones.
- J. **Tercera referencia a la lectura bíblica del día** – 6 minutos
1. Nuevamente, que los niños vuelvan a enfocarse en el versículo.
 2. Dígalos que ¡Esta es la última práctica que tendrán antes de la Gran Carrera!
 3. Cuando diga el versículo y que los niños lo repitan con usted, asegúrese de señalar los dibujos que muestran lo visual de la palabra, o grupo de palabras que representa.
 4. Dígalos una vez más lo que significa el versículo, y como pueden usar ese versículo cada día en sus vidas.
- K. **Drama con personas** – 12 a 15 minutos
1. Haga que sus colaboradores vistan sus disfraces durante la memorización del versículo (tercera referencia del versículo para el segmento del día).
 - a) Debieran haber practicado lo suficiente, de modo que la presentación fluya y sea capaz de presentar el punto que usted quiere.
 - b) El drama también puede usar niños de la audiencia durante la actuación.
 - c) Incluir a los niños puede ser de mucho beneficio porque es otra manera en que ellos aprendan “haciendo”.
 2. El drama debe tener ideas del versículo del día.
 3. El maestro debe estar mirando a los niños cuando el drama es presentado, para ver con qué se están relacionando los niños en el drama, y para señalarles nuevamente el versículo del día.
- L. **Cuarta referencia al versículo del día/carrera con títeres o equipos de niños** - ¿? Minutos
1. ¡Esta es la hora de la Gran Carrera!

2. Ya que estará incluyendo a todos los niños en esta carrera, es difícil fijar un límite de tiempo. Tome el tiempo que sea necesario.
3. Tenga a los que manejan los títeres listos detrás del escenario con dulces o premios listos para darles a los niños.
4. Algunos niños no serán capaces de memorizar y repetir todo el pasaje bíblico, así que provéales ayuda para que golpeen al títere.
5. ¡Todos deben irse como ganadores!
6. El punto de la memorización del pasaje bíblico es conseguir que los niños estén lo suficientemente interesados en el pasaje bíblico, de modo que lo practiquen en la casa para otra carrera en el futuro.

M. **Juego/Entregue papeles con el versículo antes de que se vayan** – 10 a 15 minutos

1. ¡Controle su reloj!
 - a) Tal vez se haya quedado sin tiempo en esta parte
 - b) Pida que un colaborador revise el servicio de adultos para ver cuánto tiempo queda antes del final del servicio.
2. Si tiene tiempo, organice un juego.
 - a) Tenga dos o tres juegos de diferente duración preparados con anticipación y listos para jugar.
 - b) Cuando los niños están jugando el juego, enfatice el versículo del día al ponerlo en práctica. (Por ejemplo, si el pasaje era sobre el perdón, muéstreles a los niños como pueden “andar en ese pasaje”, aun cuando estén participando en un juego).
3. Tenga sus papeles con el versículo acomodados con anticipación, de modo que los pueda encontrar y dar a los niños mientras salen de la sala.
4. Recuerde a los niños que ellos tendrán otra carrera con el mismo versículo, y a practicar repitiendo el versículo de memoria mientras está en casa, de modo que estarán preparados para ganar la próxima vez.
5. Pídeles que guarden todas las hojas con versículos que se les entrega, para llevar a la casa, ya que en un futuro servicio de niños harán la tapa para hacer un libro con las hojitas que tienen los versículos.

N. **Limpieza** – 20 minutos

1. Sus colaboradores necesitan saber desde un principio qué es lo que usted espera de ellos, por lo tanto, debe decirle a cada nuevo colaborador lo que espera de él o de ella, antes de que vengan a ayudar.
2. Nunca asuma que ellos entienden que tienen que quedarse hasta que todas las cosas sean recogidas y guardadas.
3. Asigne tareas a cada uno de sus colaboradores, de modo que puedan inmediatamente comenzar a trabajar en su tarea individual.
4. Después de completar su tarea, y antes de que salgan, desles cualquier instrucción adicional que tenga para ellos, basada en su desempeño ese día.
 - a) Siempre sea positivo, no negativo.
 - b) Elógielos y agradézcales por hacer que el servicio de los niños sea exitoso.
5. También, alguien debe ser asignado para ir al servicio de los adultos después de finalizar para hablar con los padres de los niños que recibieron a Jesús en su corazón ese día.
 - a) Siempre mantenga la comunicación abierta entre usted y los padres de los niños.
 - b) Usted está para servirles y apoyarles como también enseñar a sus hijos.
 - c) Reconozca la autoridad de los padres y agradézcales por traer a sus hijos al servicio de los niños.

O. **Archive su lección en un fólder para el futuro** – 5 minutos

1. Mantenga el registro de todas las lecciones archivándolas por referencia del versículo del día, por tema del versículo, por la fecha de la reunión, o invente su propio sistema de archivo.
 2. En cualquier manera en que decida archivar la lección, pegue uno de los papeles con el versículo encima del folder.
 3. Coloque la lección completa en el folder para futura referencia.
 4. Sus lecciones pueden ser usadas nuevamente, añadiéndole nuevas ideas como una nueva lección práctica, una nueva función de títeres, o representación, o una de otro plan de lección.
- P. Pruebe diferentes horarios y diferente orden de horarios para encontrar el que funcione para usted.
- Q. Cuando encuentre el que sea perfecto para usted, escriba un bosquejo del mismo para usted y sus colaboradores para referirse en cada reunión de niños.
- II. Desarrollando su horario
- A. Consiguiendo ideas
1. Sermones que predica su pastor.
 2. Mientras transcurre su día, pida al Espíritu Santo que le muestre lecciones prácticas en las que usted trabajaría para las reuniones de los niños; escriba cada idea.
 3. Mientras está leyendo su Biblia diariamente, pida al Espíritu Santo que le muestre versículos que serían buenos para el servicio de niños y escríbalos a medida que los recibe.
 4. Estudie dramas de títeres que son realizadas en eventos seculares para niños, y piense como se pueden adaptar para las reuniones de niños y escriba las ideas.
 5. Si tiene una computadora y acceso a Internet, escriba “Ministerios de Niños” y consiga ideas para lecciones, lecciones prácticas, dramas (con títeres y con personas)
 6. Vea programas de niños en la televisión, si es posible.
 7. ¡PIENSE EN LA MANERA EN QUE UN NIÑO PIENSA!
- B. Escriba su horario para una reunión específica, numerando todos los artículos que necesitará para esa reunión.
1. Al escribir el horario al principio de la semana, usted verá qué cosas va a necesitar para el programa y poder obtenerlos.
 2. Para desarrollar su lista “cosas para llevar”, revise cada parte del servicio y decida qué necesita para esa sección
 3. Las áreas claves para buscar en su programa para los artículos, y qué tipo de cosas puede necesitar, son: la lección práctica, función de títeres (qué títeres estará usando), drama, versículo para memorizar (objetos para el juego de memorización bíblica), juegos, canciones (necesitará instrumentos musicales o CD/casete), dulces para premios.
 4. Revise los artículos de su lista cuando los obtenga y póngalos todos en un lugar, de modo que sean fácilmente encontrados cuando se esté preparando para salir a la iglesia.
 5. Siempre tenga una caja de emergencia de cosas útiles a disposición para su reunión de niños. Algunas cosas sugeridas: ganchos, alfileres, cinta para pegar, mini costurero, tiza, marcadores, tijeras, perforador, engrapadora, juego de crayones, goma para pegar.
 6. También es útil tener un pequeño botiquín para llevar a la reunión de niños para cortaduras o raspaduras. Las cosas para incluir en este botiquín son vendas o banditas, tijeras, cinta plástica, gasas, crema antiséptica, números de emergencia para heridas más serias (como la ambulancia, hospital, etc.), versículos para repetir cuando hay sangrado, dolor, o cualquier forma de dolencia.
- C. Haga copias del horario para usted y para sus obreros

1. Subraye o marque cosas claves en su copia que le recuerden cosas claves que necesite recordar – siempre mantenga consigo su copia marcada/subrayada.
2. Haga una copia para cada uno de sus obreros, y ponga el nombre del obrero en la parte de arriba de la copia. Subraye o marque el área de tarea o tareas de las que el obrero será responsable.
3. Haga una copia extra y asegúrela con un alfiler a las cortinas detrás del escenario de los títeres, u otro lugar que pueda ser fácilmente encontrado, en caso de que usted o uno de sus obreros extravíe su copia.

Tema # 5

El juego de memoria bíblica

Guía del estudiante

- I. Introducción
 - A. El formato para el servicio de niños debe centrarse en torno a un tema central. Más de un tema en el mismo programa confundirá a los niños.
 - B. Ejemplo de un tema central: El perdón (**Mencionar la hoja – círculo**)
 - C. Siempre regrese a la parte visual del versículo del día después de que cada sección del círculo sea completada.
- II. Juego de memorización bíblica
 - A. Una buena manera de referirse continuamente al versículo después de cada sección, es jugando el **Juego de memoria bíblica.**
 - B. Al inicio del servicio de niños, escriba el versículo en:
 1. Una pizarra
 2. Un papel con crayones
 3. Arena o tierra (si están afuera)
 4. Ponga cada palabra en un pedazo diferente de papel grueso (de modo que el papel no se enrolle o se caiga).
 - C. Haga el versículo muy colorido, con diferentes papeles de color, y diferentes materiales de colores para escribir.
 - D. Lea todo el versículo con los niños, y si está usando un versículo con dibujo y palabras, señale los dibujos que están arriba de las palabras mientras lee.
 - E. Luego pida que todos los niños repitan para usted el versículo en voz alta.
 - C. Quite una palabra o dos del versículo, y pida que los niños repitan el versículo con la palabra que se ha quitado.
 - D. Después de cada sección del programa, lea el versículo nuevamente, y otra vez pida que los niños lo repitan con usted, y luego quite más palabras.
 1. Esto ayuda a los niños a memorizar el versículo viendo la palabra borrada o cortada.
 2. Puede hacer que un títere borre o quite las diferentes palabras del versículo.
- III. Jugando el juego de memoria bíblica con diferentes medios
 - A. Pizarra
 1. Escriba el versículo en una pizarra.
 2. Después de cada sección, borre una palabra o dos, o tenga un títere para hacerlo.
 - B. Papel con crayones – corte una palabra o dos después de cada sección, y quítelas del versículo.
 - C. Arena o tierra – borre la palabra de la arena o tierra.
 - D. Ponga cada palabra en una pieza diferente de papel grueso.
 1. Asegure con alfileres, cinta velcro o con grapas, las palabras en el fondo de un material.
 2. Si tiene un escenario de títeres, puede usar la parte de adelante de las cortinas para asegurar el versículo.

3. Usted o el títere quiten una palabra o dos después de cada sección.
- F. Versículo con dibujo y palabras
1. Para llegar a los niños que son muy pequeños para leer o que no pueden leer, puede dibujar arriba de cada palabra que ellos puedan asociar con la palabra.
 2. Escriba los dibujos con palabras del versículo en una hoja grande de papel y corte una palabra o dos después de cada sección.
 3. Entregue lo que ha cortado a un niño o niños.
 4. Después de que se han cortado varias palabras, cuando el versículo sea repetido, haga que los niños que tienen las palabras las remplacen (con alfileres u otra cosa) en el lugar apropiado.
- B. Globos
1. Ponga cada palabra del versículo en otro pedazo de papel. Además, tenga un pedazo de papel con la referencia del versículo (haga tantos conjuntos como el número de equipos que tenga).
 2. Infle un globo para cada pedazo de papel.
 3. Escoja equipos y pida que los niños se sienten en los globos para romperlos.
 - a) No permita que los pisen o los revienten con un objeto punzante.
 - b) Dígales que la única manera en que pueden romperlos, es sentándose sobre ellos.
 4. Que cada equipo coloque las piezas de papel en orden, de modo que el versículo se lea correctamente con el versículo de referencia al final.
 5. Gana el primer equipo que una todo el versículo correctamente.
- H. Que un títere y un niño repitan el versículo y vea quien puede decirlo más rápido.
- III. Resumen
- A. Haga una copia del versículo para cada niño para llevar a su casa cada semana.
- B. Dígales a los niños que mantengan sus hojas con los versículos, porque posteriormente van a hacer con ellos un libro de memorización de versículos.
1. Periódicamente, sea mensual o trimestralmente, etc., pida a los niños que traigan los versículos a la iglesia y ayúdeles a ponerlos juntos y confeccione una tapa para los mismos de cartón, papel, etc.
 2. Esto ayudará a mantener a los padres involucrados.

Tema # 6

Domingo de cumpleaños, dramas y obras, juegos, premios obtenidos

Guía del estudiante

- I. domingo de cumpleaños
- A. Domingo de cumpleaños es la reunión en la cual los niños que cumplen años en el mes son festejados (tenga un domingo de cumpleaños cada mes en el cual un niño en su programa cumpla años).
- B. Como celebrar el domingo de cumpleaños
1. Celébrelo con torta, panecillos, galletas, brownies, fruta o cualquier comida especial que sea rica para los niños, y un pequeño juguete o regalo.
 2. Haga una caja de cumpleaños para los regalos.
 - a) Decore la caja para que se asemeje a un regalo, o pinte, o coloréela de un color brillante y ponga el letrero "Caja de cumpleaños".
 - b) Escoja cosas baratas para la caja – lápices, pequeños juguetes, globos, etc. (cualquier artículo barato que le gustaría a un niño en su país).
- 1) Ejemplos para obtener los artículos.
- (a) Alguien en su iglesia puede hacer pequeños juguetes para la caja.

- c) Jonás estaba huyendo de Dios, y no quería ir a donde Dios le dijo que fuera. Así que, subió a un bote que estaba yendo al lado opuesto del que Dios le dijo que fuera.
 - 1) Que algunos niños se paren detrás del bote de cartón y haga que se sujeten a los agarradores de la parte de atrás del cartón.
 - 2) Que uno de ellos sea Jonás.
 - d) Una gran tormenta comienza a sacudir el bote.
 - 1) Haga que los niños sacudan el bote.
 - 2) Salpique a los niños en la audiencia con una pistola de agua, como si fuera el océano salpicándoles debido a la tormenta.
 - e) Aquellos que estaban en el bote con Jonás descubrieron que la tormenta había sucedido debido a que Jonás estaba en su bote, y lo lanzaron fuera del bote.
 - 1) Que los niños lancen a Jonás fuera del bote en el agua.
 - f) Haga que el pez de cartón trague a Jonás, y luego vuélquelo para mostrar al niño Jonás permaneciendo en el apesadoso estómago del pez.
 - 1) Tire largas hojas de “algas marinas” (tiras de material verde-papel verde, hojas de plantas, etc.) sobre Jonás en el pez, y hable de lo que dijo Jonás y cómo se sintió cuando estaba en el pez (Jonás 2:1-9).
 - 2) Apague las luces tres veces para mostrar los tres días y tres noches que Jonás estaba en el estómago del pez.
 - g) Luego, haga que el pez que está siendo sujetado de los agarradores por atrás del cartón por Jonás, llegue hasta la costa y vomite o tire a Jonás en la playa.
 - h) Cuente el resto de la historia sobre cómo Jonás finalmente obedeció a Dios y predicó a la gente que él no quería predicar, y que se arrepintió.
- D. Traiga el pasaje bíblico a la luz.
 - 1. Ejemplo: Salmo 23
 - 2. Que cinco niños se vistan de ovejas y cada uno recite un verso.
 - E. Puede enfatizar en la victoria que los niños tienen en Jesús-como son vencedores, y que el diablo está bajo sus pies-escribiendo la palabra “diablo” en pedazos de cinta para pegar, y colocando una de las piezas de cinta en la planta de cada uno de sus zapatos (ambos o uno solo), y que pisen con fuerza, diciéndole al diablo que está bajo sus pies.
 - F. Tal vez quiera actuar nuevamente la obra varias veces usando diferentes niños para involucrar a más de ellos.
 - 1. Observe su tiempo y el interés de los niños.
 - 2. Cuando ellos ya no parecen estar interesados, ya no continúe actuando la obra.

III. Juegos

- A. Un juego es un método en que se disfruta la repetición.
- B. El objetivo principal para los juegos, es proveer otra manera de aprender haciéndolo.
- C. Dos beneficios de los juegos son:
 - 1. Ayuda a desarrollar una imagen propia positiva al ganar confianza en sí mismo.
 - 2. Desarrolla la cooperación e interacción con un grupo.
- D. Cualquier juego que usted juegue en su país, que lo pueda convertir en un juego cristiano, es apropiado.
- E. Jugando el juego.

1. Antes de comenzar el juego, explique el propósito del juego y haga claras las reglas.
 2. Divida el grupo en equipos y provéales una demostración visual del juego en acción.
- F. Tenga un par de juegos listos cada vez que tenga una reunión de niños, en caso de que el servicio de adultos se alargue más de lo esperado.
- G. Algunos juegos divertidos.
1. Sillas musicales.
 - a) Coloque sillas en un círculo, el asiento hacia fuera (una silla menos que el número de niños) y que los niños se paren alrededor de las sillas.
 - b) Toque una canción cristiana.
 - c) Periódicamente detenga la canción y que los niños encuentren una silla.
 - d) El que se queda parado sin silla, es eliminado.
 - e) Quite la silla y comience la música nuevamente.
 - f) Continúe hasta que quede un niño.
 2. Ritmo
 - a) Cada niño recibe un número (numerar consecutivamente)
 - b) El primer niño viene adelante y se sienta al frente, dando la cara a los otros niños.
 - c) Comienza haciendo los siguientes movimientos: se da una palmada en la rodilla derecha una vez, se da una palmada en la rodilla izquierda una vez; chasquea los dedos de la mano derecha, chasquea los dedos de la mano izquierda.
 - d) Esto se repite algunas veces sin decir una palabra.
 - e) Mientras se mantiene este mismo ritmo como en c) sin pausar, al mismo tiempo que él chasquea sus dedos de la mano derecha dice su número (que es 1), y luego cuando está chasqueando los dedos de la mano izquierda, dice uno de los números de los otros niños (por ejemplo el 5).
 - f) Ese niño cuyo número es 5, necesita mantener el ritmo y seguir el mismo procedimiento que el primer niño.
 - g) Si un niño "rompe el ritmo" está eliminado.
 - h) El último niño que mantiene el ritmo gana.
- H. Ayudas útiles
1. Tenga un propósito para cada juego – aún si es solo por diversión, o para hacer uso de su energía.
 2. No juegue un juego por mucho tiempo; deténgalo cuando los niños todavía lo están disfrutando.
 3. Escoja juegos apropiados para la edad-no muy difíciles para los pequeños, o muy infantiles para otros niños.
 4. No juegue el mismo juego cada semana; varíe los juegos.
 5. ¡Sea entusiasta! Los niños no se van a entusiasmar más que el que está dirigiendo.
- IV. Premios obtenidos
- A. Tienda del dólar de mentira (o el nombre de la moneda en su país; por ejemplo Tienda de la rupia de mentira en Rusia, del yen de mentira en China, etc.).
1. Propósito: Un lugar donde los niños puedan ir para comprar regalos de Navidad para otros (o un feriado especial en su país en que se dan regalos).
 2. El Día de la Tienda del dólar de mentira, es un día especial que va a tomar todo el tiempo del servicio dominical de los Niños.
 3. Durante el año o por un período fijado especificado por usted, los niños reciben dólares de mentira para gastarlos en la Tienda del dólar de mentira.

- a) Formas de ganar dólares de mentira: Memorizar versículos, ganar carreras, traer su Biblia a la clase, responder preguntas formuladas en clase, ser un nuevo niño en la clase, cualquier cosa que decida será una buena manera de ganar dólares de mentira.
 - b) Los dólares de mentira pueden ser hechos de papel y tener el dibujo de un perrito arriba-cada pedazo de papel representando uno de los valores de su moneda.
- B. Algunas semanas o meses antes del día señalado para compras en la Tienda del dólar de mentira, pida a las familias de la iglesia que traigan cualquier objeto que se pueda usar, y que puedan regalar a la tienda. (Asegúrese que los objetos estén en buenas condiciones).
- C. El día señalado para compras deberá ser dos semanas antes de Navidad o del feriado.
 - 1. Marque los objetos donados con precios.
 - a) Haga que el precio de los objetos sea bajo, porque usted desea que cada objeto se vaya con los niños a su casa.
 - b) Asegúrese de tener ayuda para marcar los objetos-coloque una pieza de papel en el objeto, con la cantidad de dinero que costará para comprar ese objeto.
 - 2. Aparte algunos objetos para los niños que normalmente asisten, pero que no han podido asistir ese día.
 - 3. Si tiene nuevos niños que vienen ese día, explíqueles qué está sucediendo y entrégueles algunos dólares de mentira para comprar un regalo.
 - 4. Nadie debería irse a su casa sin por lo menos un regalo.
 - 5. El día en que la tienda esté abierta para que los niños compren los objetos, traiga objetos apropiados de su cultura y país, de modo que los niños puedan envolver sus regalos, y pida a los niños que traigan una bolsa cada uno, o tenga bolsas ahí, de modo que los niños puedan llevar a su casa sus objetos comprados.
 - 6. Cubra todos los objetos para la venta para que los niños no los puedan ver antes de que entren a la habitación. Esto le permitirá mantener su atención mientras usted explica las reglas para ese día. Estas reglas deberían incluir:
 - a) Ser amables y colaboradores unos con otros.
 - b) Si ocurre un desacuerdo mientras están escogiendo los regalos, porque dos o más quieren el mismo objeto, tal vez quiera detener el proceso de la compra y enseñarle a la clase sobre el dar preferencia a los demás y de caminar en amor.
 - 7. Nombre colaboradores (su grupo de jóvenes u otros adultos) para ayudar a los niños más pequeños con sus compras.

Tema # 7

Títeres

Guía del estudiante

- I. Introducción
 - A. Los títeres ayudan a ilustrar las lecciones para que los niños puedan recordarlas.
 - B. Los títeres no son difíciles de usar, pero necesitan ser ejercitados para ser efectivos.
- II. Escenario de los títeres
 - A. Existen muchas maneras para desarrollar un escenario de títeres

1. Tela en una vara que es sujeta por dos personas o dos piezas finales, será suficiente.
 2. Tela en una vara que cuelga en la abertura de una puerta abierta. Corte un hueco, por donde puedan ser vistos los títeres.
 3. Haga una carpa alrededor de una ventana y muestre los títeres por la ventana.
 4. Use una caja grande de cartón, como la de un refrigerador o de una cocina, y corte un hueco por donde serán vistos los títeres.
 5. Construya un escenario para títeres
- B. Ventajas de un escenario de PVC para títeres
1. La posibilidad de pararse detrás de una cortina oscura y ver a la audiencia.
 2. Un lugar para descansar su brazo que trabaja con el títere.
 3. La posibilidad de colgar un telón de fondo para un drama de títeres.
 4. La posibilidad de desarmarlo y llevarlo a diferentes lugares.
- III. Títeres
- A. Un títere puede ser usado frente a un escenario, como también detrás de él.
1. Puede usar un títere para leer una historia o cantar una canción a los niños de acuerdo a la manera en que el títere lo ve (que puede no ser la manera correcta). En otras palabras, el títere cuenta la historia o canta la canción en sus propias palabras, en lugar de las palabras correctas.
- B. Tipos diferentes de títeres
1. Un animal de peluche sin el material de relleno, que es lo suficientemente grande para acomodar una mano humana.
 2. Títeres con la mitad del cuerpo (ver el folleto de moldes de títeres por instrucciones para hacer este tipo de títere).
 - a) Estos son títeres en los cuales usted usa su mano para mover la boca, y alambres para mover los brazos y/o boca.
 - b) Pueden ser personas, personajes bíblicos, animales, o formas como ser un corazón.
 - c) Un títere puede ser utilizado para muchos personajes, al tenerse cabello y ropa intercambiable.
 - d) La ropa puede ser fabricada de poleras o vestidos de un bebé, que le haga.
 - e) También puede entrar en Google.com en el Internet y escribir "modelos de títeres" para ver la variedad de modelos disponibles, la mayoría de ellos con costo.
 3. Disfraces para todo el cuerpo (vea folleto en cuanto a cómo fabricar un perro de tamaño completo).
 - a) Puede hacer disfraces para todo el cuerpo usando globos, papel maché y ropas de personas. Los globos debieran ser lo suficientemente grandes como para acomodarse en la cabeza de un adulto.
 4. Títeres para las manos
 - a) Los títeres para las manos pueden ser usados para expresar un mensaje.
 - b) Pueden ser comprados o hechos a mano.
 5. Títeres para los dedos
 - a) Estos son títeres que caben en sus dedos.
 - b) Son efectivos con niños pequeños, generalmente en edad pre escolar).
 6. Un "títere de personalidad" es aquél que es una extensión de la propia personalidad del que maneja los títeres.
 - a) Generalmente un títere de personalidad, es la mitad del cuerpo, pero también puede ser un títere de mano.

- b) La persona que ha establecido la personalidad del títere, debe ser la única que use ese títere porque la voz del títere es parte de la personalidad.
7. Títeres de calcetines
- a) Estos están hechos de un calcetín que es colocado en una mano y muñeca.
 - b) Puede ser pintada una cara sobre el calcetín, y usarse lana para el cabello.
- D. Manipulaciones básicas de títeres
1. Movimiento de la boca (la sincronización de los labios es la habilidad más importante que hay que dominar).
- a) Haga que la boca del títere se mueva con las palabras que está hablando, generalmente sílaba por sílaba.
 - b) Para sujetar la boca del títere correctamente, coloque su dedo pulgar entre el cartón y espuma de goma en el fondo de la boca del títere, y los otros cuatro dedos de su mano entre el cartón y la espuma de goma en la parte de arriba de la boca del títere.
 - c) Para hacer hablar correctamente al títere, acomode su dedo pulgar en el fondo de la boca, mientras que sujeta los cuatro dedos sin mover en la parte de arriba de la boca.
 - 1. Haga la prueba con un títere moviendo la mandíbula inferior con su dedo pulgar, sin permitir que la parte de arriba de la cabeza se mueva para arriba y para abajo.
 - 2. Luego pruebe como se ve cuando una persona habla y la parte superior de su cabeza se mueve hacia arriba y hacia abajo.
 - 3. Que sus estudiantes practiquen con los títeres.
 - d) La boca de un títere debe estar cerrada cuando no está hablando- su mano va a querer descansar de manera natural, y dejar la boca abierta, pero esto dará al títere una apariencia poco natural, y aturdida.
 - 1) Cuando el títere esté hablando, abra su boca un poco.
 - 2) Si la abre completamente, hace que el títere parezca como si tuviera un ataque o como si tuviera una emoción extrema.
2. El movimiento del cuerpo
- a) Cuando el títere entre por primera vez desde atrás del escenario y/o está llegando a la posición final, haga que el títere mire abajo, como su 'posición normal/cómoda', o la mano va a lograr que el títere mire derecho hacia delante o arriba al cielo raso, lo cual es una mirada poco natural.
 - b) Cuando un títere entra o sale del escenario, usa el movimiento que se hace al bajar las gradas, generalmente a la cuenta de 3.
 - 1) No use el 'movimiento del elevador' si un títere se está levantando o hundiendo sin ningún movimiento de pasos.
 - c) Cuando un títere camina a través del escenario, muévase un poquito, no haga que 'patine' (que se deslice a través del escenario sin ningún otro movimiento).
- E. Otros procedimientos y movimientos importantes para conocer sobre los títeres.
1. Cuando un títere habla a otro títere, los títeres deben mirarse uno al otro.
- a) Ocasionalmente, los títeres deben mirar a los niños para hacerlos sentir parte de la conversación.
 - b) Esto hace ver al títere como si estuviera vivo, y que los niños le crean.
2. La voz y personalidad del títere
- a) La voz de su títere debe ir de acuerdo con el títere.
 - a) Mantenga el género de su títere con su voz.

- b) Si tiene un títere varón, no use una voz de mujer.
 - b) La voz va a sugerir la personalidad del títere.
 - 1) El mismo títere debe tener siempre la misma personalidad y voz.
 - 2) Decida sobre la personalidad antes de usarlo.
 - 3) Si cambia el cabello o ropa de los títeres para hacer un títere 'diferente', entonces puede cambiar su personalidad y voz también.
 - c) Los manierismos debe ser desarrollados para acomodarse al personaje y constituirse en una marca de ese títere.
 - d) Es mejor para los títeres, que estén hablando el idioma del país en el cual están siendo usados. NO USE un intérprete, a menos que sea parte del drama.
 - 3. Si las palabras de la presentación o canción del títere son de un casete o CD, asegúrese de que el titiritero esté familiarizado con las palabras que el títere estará hablando, de modo que él esté listo para hablar antes de escuchar las palabras. Si espera hasta que escuche la primera palabra, no va a lograr decir la primera palabra.
 - 4. Si su audiencia es menor a los 6 años de edad, use títeres pequeños.
 - a) Títeres muy grandes o personas en disfraces pueden asustarlos.
 - b) Mantenga el diálogo simple y use solamente de 1 a 3 títeres que sean familiares a los niños.
 - c) Salude a los niños pequeños en la puerta y permítales tocar el títere con cuidado y suavemente.
 - d) Use títeres suaves y esponjosos como un pato, mascota o cordero para este grupo etéreo.
- F. Guardando los títeres
- 1. Cuando no está usando los títeres, asegúrese de que estos estén asegurados en una habitación con llave, o en un baúl.
 - a) Los títeres son uno de los apoyos claves en su programa para niños.
 - b) Aún los titiriteros necesitan instrucciones para usar los títeres apropiadamente.
 - c) Nunca use la boca de los títeres para morder algo.
 - 1) El área de la boca puede deformarse y no cerrarse apropiadamente si el títere no es utilizado apropiadamente, como cuando se agarran objetos con su boca.
 - 2) Ayude a aquellos que están involucrados en el uso de los títeres, a pensar de ellos como herramientas y no como juguetes.
- III. Titiriteros
- A. Aquellos que manejan los títeres o titiriteros, pueden ser adolescentes, adultos u otros niños (entre 11 y 12 años de edad).
 - B. Si los titiriteros estuvieran haciendo dramas o cantando canciones con la ayuda de las palabras de un casete o CD, necesitarán practicar, sincronizando las bocas de los titiriteros con el casete o CD.
 - C. Si están trabajando con títeres de medio cuerpo, también necesitarán practicar coordinación de las varillas que mueven los brazos y boca, especialmente si están leyendo de un libreto, porque descubrirán que es difícil concentrarse en leer el libreto y mover los alambres de los brazos al mismo tiempo, sin práctica.
 - D. Asegúrese de que los titiriteros comprendan plenamente la enseñanza, de modo que sean capaces de dar a conocer el punto de vista del títere a los niños.
 - E. Titiriteros y presentaciones.
 - 1. Las presentaciones que los titiriteros hacen deben tener un principio, mitad y final, que enfatiza en el tema principal que es enseñado en ese servicio.

2. Todo lo que el titiritero hace con el títere debe dar más credibilidad a la enseñanza.
3. Sería bueno que los titiriteros miren un show de títeres (ya sea en televisión o en persona) para ver como los titiriteros imitan los movimientos humanos.
4. Algunas veces el títere va a actuar más como un personaje de dibujos animados, o un súper héroe, al ser muy extrovertido con gestos alocados.
5. Un títere puede ir a dondequiera que su imaginación lo lleve.

Tema # 8

Ideas para enseñar

Guía del estudiante

- I. Introducción
 - A. Existen tres verdades fundamentales básicas que primero se deben enseñar a los niños en un programa para niños: cuál es la clase de amor de Dios, quien es Jesús, y cómo Él viene a nuestros corazones y como ser llenos del Espíritu Santo.
 - B. El segundo conjunto de enseñanzas está formado sobre estos, y son: una relación con el Dios Padre, qué es la fe, y la imposición de manos.
 - C. La tercera serie de enseñanzas debiera ser la oración (qué es y cómo orar) y cómo tener autoridad en el Nombre de Jesús.
 - D. Cada nueva enseñanza debe ser construida sobre la última enseñanza.
 - E. Recuerde siempre estar dispuesto a ser guiado por el Espíritu Santo cuando se desarrollen las enseñanzas.
- II. Qué debería hacer cuando se queda sin ideas
 - A. Cada maestro de un programa para niños ha llegado a este punto en algún momento en su ministerio.
 - B. Pero, recuerde que su fuente es el Espíritu Santo. Cuando aprende a escuchar Su voz y a depender de Él, el leer libros y el periódico, mirar la televisión, y escuchar los sermones de su pastor, se convertirán de pronto en un ejercicio para encontrar presentaciones de títeres, historias, lecciones prácticas, y presentaciones con personas.
 - C. Para canciones nuevas, aprenda la melodía de una canción popular para niños, y cámbiela en una canción con la Palabra de Dios.
- III. Varias ideas para enseñar
 - A. Use sus **sermones para pastores** como lecciones prácticas
 1. Una lección práctica hace uso de algo común para enseñar una verdad espiritual.
 2. Nuestro ejemplo es Jesús quien usó lecciones prácticas para enseñar verdades espirituales.
 - a) Un pez (Lucas 5:4-11)
 - b) Una moneda (Mateo 22:18-22)
 - c) Un árbol de higuera (Mateo 21:18-22)
 3. Asegúrese que los niños comprenden que el objeto es solo como la verdad espiritual.
 - a) Un huevo cocido duro puede ilustrar el concepto del Dios Padre, el Hijo (Jesús), y el Espíritu Santo.
 - 1) La cáscara del huevo es una; la clara del huevo es una y la yema del huevo es una.
 - 2) Las tres partes del huevo juntas constituyen un huevo, no tres huevos separados, así como el Padre, el Hijo y el Espíritu Santo son Uno (La Trinidad), no tres seres separados.
 - b) El huevo duro se usa para ilustrar la Trinidad, pero no es la Trinidad.
 4. Use objetos que son familiares a los niños.

- B. Use **experimentos de ciencias** para pintar una verdad de la Palabra de Dios (Ejemplos)
1. El aceite y el agua no se mezclan (demuestre esto en un servicio).
 2. Los imanes pueden atraer cuando se usan de un lado, pero se repelen cuando se usa del otro lado (demuestre).
- C. Jesús usó ejemplos que la gente a la que enseñaba podía entender, como el trigo y el maíz (Marcos 4:26-29), una semilla de mostaza (una semilla extremadamente pequeña que produce un árbol frondoso, Mateo 13:31-32) y la vid (Juan 15:1).
1. **La vid y los pámpanos** – Juan 15:1-2 (Nueva Versión Internacional) “Yo soy la vid verdadera, y mi Padre es el labrador. Toda rama que en mí no da fruto, la corta; pero toda rama que da fruto la poda para que dé más fruto todavía”.
 - a) Muestre a los niños un par de tijeras podadoras (una herramienta afilada que corta ramas).
 - b) Explique como un jardinero usa las tijeras podadoras para cortar las ramas que no están produciendo ningún fruto, de manera que las otras ramas que están produciendo fruto produzcan más.
 - c) Explique a los niños que ellos son las ramas y que Dios es el labrador, y como Él poda áreas en sus vidas para que ellos puedan ser cristianos más firmes.
 - d) Cuénteles como Él los poda—por la Palabra de Dios y por la obediencia a sus padres y maestros—no por medio de la enfermedad, dolencias y pobreza.
 - e) Enséñeles que una rama puesta al lado de la vid no puede producir buen fruto (muéstreles una vid y un pámpano desprendido).
 - 1) Los pámpanos prendidos a la vid son verdes y saludables, y producen fruto.
 - 2) El pámpano cortado de la vid se vuelve marrón y quebradizo, y no puede producir ni crecer, porque ha sido cortado de su fuente de vida que es la vid.
 - 3) Jesús es la vid y nosotros los pámpanos. Cuando estamos conectados a la vid (Jesús), crecemos y producimos buen fruto.
 - 4) Cuando no estamos conectados a Jesús, somos como el pámpano cortado, y no podemos crecer ni producir buen fruto.
 2. **Los fariseos y el vaso** (Mateo 23:25-26)
 - a) En este ejemplo Jesús estaba explicando que muchos se ven bien por afuera, pero que por dentro están llenos de faltas que no son piadosas.
 - b) Muéstrele a los niños dos vasos: un vaso que es limpio y muy hermoso por fuera, pero muy sucio por dentro (no deben ver el interior del vaso), y un vaso que no es hermoso por fuera, pero que está limpio por dentro (tampoco deben ver el interior de este vaso).
 - c) Pida que un niño venga adelante de la habitación y usted sostiene los dos vasos por arriba de la vista del niño, y pregúntele a él o ella de cuál vaso le gustaría beber el refresco que trajo a la clase. (El niño probablemente escoja el vaso hermoso).
 - d) Antes de llenar la bebida en el hermoso vaso (que está sucio por dentro), deje que la clase vea el interior del vaso. Pídeles si ahora les gustaría beber del vaso bonito sabiendo que está sucio por dentro.
 - e) Llene la bebida en el vaso simple y limpio y deje que el niño beba.
 - f) Luego compare los vasos con nosotros, diciéndoles que lo que está en el corazón (el interior) es más importante que nuestra apariencia exterior.

- g) Aunque la gente puede engañar a otros en cuanto a la condición del corazón (lo que está en el interior), Dios conoce todo lo que está adentro.
 - h) Explíqueles que debemos guardar con cuidado nuestros corazones, y poner las enseñanzas de la Biblia en él. Si guardamos buenas cosas en nuestro corazón, nuestras palabras y acciones serán buenas (Proverbios 4:23).
- D. Use **una bolsita de té** (o un objeto similar) para ilustrar la verdad sobre cómo Jesús vive en ellos (se necesita: dos bolsitas de té, agua caliente, un vaso de cristal claro).
1. Ponga agua bien caliente en un vaso de cristal claro, y comience a sopar la bolsita de té en el agua.
 - a) Quite la bolsa de té todavía llena de hojas de té y colóquela cerca del vaso.
 - b) Dígale a los niños que ha mezclado el té con el agua y que ha preparado un buen vaso de té.
 - c) La fuerza y el sabor del te salió de las hojas de té dentro del agua clara.
 - d) El agua sin sabor era absolutamente necesaria para liberar el sabor del té de las hojas de té.
 - e) Una bolsa de té sin usar (muéstrelas la segunda bolsita de té que no ha sido usada) puesta cerca del vaso de agua no va a hacer té; debe ser sumergida en el agua para que haya té.
 2. Jesús es como la bolsa de té, y nosotros somos como el agua caliente sin sabor.
 - a) No podemos ser como Jesús por nosotros mismos, así como el agua no puede volverse sola en té.
 - b) Si queremos vivir como Jesús, entonces Jesús debe venir y vivir en nosotros-Su vida debe ser transmitida a nuestro espíritu humano.
 - c) Filipenses 4:13 (Versión Amplificada) “Tengo fuerza para todas las cosas en Cristo que me fortalece. Estoy listo para cualquier cosa y me siento capaz de hacer cualquier cosa por medio de Él, Quien me infunde fuerza interior, (es decir, soy autosuficiente en la suficiencia de Cristo)”.
 - d) No tratamos de ser como Jesús sino que dejamos a Jesús, que está dentro de nosotros, que se muestra a través nuestro.
 3. La mezcla del té en la bolsa de té con el agua caliente es tan completa que el vaso de líquido ya no se llama agua, sino té.
 - a) Muéstrela a los niños que la bolsa de té que fue usada está todavía llena de hojas de té, y que todavía se llama bolsita de té.
 - b) Esto es como cuando Jesús está en nosotros; Jesús no se ha convertido en nosotros, y nosotros no nos hemos convertido en Él; ambos somos individuos, pero cuando Jesús viene a vivir en nosotros, somos uno solo, así como el agua y la bolsa de té, todavía unidades individuales, pero cuando son mezcladas se convierten en una.
 4. Cuando una persona le pide a Jesús que venga a vivir en su corazón, Él viene a vivir dentro de la persona.
 - a) Efesios 3:19 es un versículo que oramos “...para que seáis llenos de toda la plenitud de Dios”. La Versión Amplificada de estas Escrituras dice: “para que sean llenos (en todo su ser) hacia toda la plenitud de Dios—(es decir) ¡Tenga la más rica medida de la Presencia divina, y llegue a ser un cuerpo totalmente lleno y rebosante de Dios mismo!
 - b) Asegúrese que usted, como maestro comprenda esto antes de tratar de explicarlo a los niños.

F. Si conoce a algún alfarero, hágalo venir y que demuestre poniendo **arcilla en una rueda para arcilla.**

1. Lea Jeremías 18:1-6 que habla de Jeremías cuando es enviado por Dios a la casa del alfarero, porque Dios quería mostrarle y enseñarle algo.
2. Pida al alfarero que comience a hacer una vasija en la rueda.
3. Haga que la vasija hable al alfarero diciéndole que cambie la forma en que la vasija se ve y que la vasija no quiere ser usada para lo que ha sido hecha.
4. Explique a los niños que somos la arcilla en las manos de Dios.
 - a) Él tiene un plan para nuestras vidas (Jeremías 29:11) y no vamos a decirle a Él que vamos a ser, o qué vamos a hacer.
 - b) Dios nos dice que vamos a ser y qué vamos a hacer para Él cuando le permitimos guiar nuestras vidas.
5. Permita que los niños hagan impresiones de manos en la arcilla que ha sido aplastada, para sus padres, y dígalos a los niños que pongan su nombre y la fecha en sus impresiones (pida al alfarero si va a cocer las impresiones en el horno de cocción).
 - a) Converse sobre el hecho de que cada impresión de manos es única; no existen dos iguales y explique que no necesitan ser como todas las demás; Dios las ha hecho cada una de ellas muy únicas y no para ser como los demás.

G. Una demostración del **Cordero de la Pascua y Comunión** (Éxodo 12:1-13)

1. Forme un cordero de pipocas dulces que está descansando (pipocas mezcladas con almíbar de color claro de modo que las pipocas se peguen y sean formadas).
 - a) Procure que el cordero sea lo suficientemente grande de modo que cada niño pueda comer un pedazo del mismo después de la lección.
2. Receta de pipocas dulces
 - 1 taza de pipocas
 - ½ taza aceite
 - 1 taza de miel clara de maíz o cualquier otro almíbar claro
 - 1 taza azúcar
 - 1 cucharilla sal

PREPARACIÓN:

- Caliente el aceite en una olla grande sobre fuego medio por alrededor de 3 minutos. Añada la pipoca y cubra, dejando la tapa ligeramente abierta. Sacuda frecuentemente sobre fuego medio hasta que comiencen a reventar. Mezcle el almíbar, azúcar y sal. Añada a las pipocas reventadas en la olla, mezclando y batiendo constantemente sobre fuego medio por 3 a 5 minutos, o hasta que el azúcar se disuelva y la pipoca está cubierta de manera distribuida con la mezcla. Saque del fuego. Tal vez tenga que aumentar la receta, dependiendo del tamaño de su grupo.
3. Cuando esté formando el cordero, mantenga sus manos húmedas con agua fría; hace que se peguen menos las manos con la mezcla.
 4. Forme el cordero presionando la mezcla en la forma del cordero.
 5. Entremedio de la quijada del cordero, coloque una pequeña y delgada bolsa de plástico que esté llena de almíbar color claro mezclado con colorante rojo (preferentemente colorante vegetal rojo si hay a disposición) para que parezca sangre. Pinte la bolsa blanca para que se mezcle con el cuerpo del cordero. Coloque la mezcla de las pipocas alrededor de la bolsa de modo que de alguna manera cubra la bolsa para que los niños no la vean.
 6. Cuando enseñe sobre el cordero de Pascua, dígame a los niños que Dios les dijo a los Israelitas que cocinaran y comieran un cordero, y que coloquen la sangre del cordero en la puerta. Esa noche el Ángel de la

- Muerte iba a pasar sobre cada casa que tenía la sangre del cordero pintada en la puerta.
7. Luego, muéstreles el derramamiento de la sangre del cordero, cortando el cuello con un cuchillo filo en el lugar donde está la bolsa de almíbar con colorante, y aplique la mezcla (sangre) a una puerta de cartón que ha hecho con anticipación, y que está apoyada en una mesa.
 - a) Moje un trapo en la mezcla y colóquelo en un palo.
 - b) Toque la parte superior de la puerta con el trapo en el palo, y arrástrelo en todo el largo de la puerta hasta abajo.
 - c) Moje el trapo en la mezcla nuevamente y arrástrelo a lo ancho de la puerta.
 - d) El símbolo que acaba de hacer representa una cruz.
 - e) Explique que Jesús fue el cordero de Pascua que fue sacrificado y derramó Su Sangre por nosotros (1ra. Corintios 5:7).
 - f) Compruebe que los niños entiendan que Jesús no murió por el pecado, sino que murió por el pecador.
 - 1) El pecado no puede ser redimido, pero nosotros los pecadores, podemos ser redimidos.
 - 2) El pecado no puede ser perdonado, pero nosotros los pecadores, podemos ser perdonados.
 8. Use esta oportunidad para explicar lo que significa pedir que Jesús venga y viva en su corazón, y pedir si hay alguien que le gustaría que Jesús venga y viva en su corazón, y ore por él.
 9. Cuando se aliste para entregar a cada niño un pedazo del cordero de pipocas, comience a explicar el significado de la Santa Cena.
 - a) Todos han pecado—cada vez que quebrantamos el Gran Mandamiento, pecamos.
 - b) Pregúnteles qué creen que es el Gran Mandamiento, y luego léales Mateo 22:36-39 y explique que el Gran Mandamiento es que debemos amar al Señor nuestro prójimo como a nosotros mismos.
 10. En este punto puede hablar sobre la Santa Cena mientras los niños son guiados a pedirle a Dios que les perdone por quebrantar el gran mandamiento de amor, cada vez que ellos hayan dicho palabras malas o hayan obrado mal con otra persona.
 - a) Pase los pedazos del cordero de pipocas y también les puede dar a cada uno un vaso de jugo de uva.
 - b) Explique que el cordero representa el Cuerpo de Jesús y que el jugo de uva representa la sangre de Jesús, y explíqueles que Jesús dijo que cuando participamos de la Santa Cena vamos a recordarle a Él.
 - c) Cuénteles que sus padres participan de la Santa Cena en la reunión de la iglesia, al recibir un pedazo de pan y jugo de uva, y cuando ellos participen de la Santa Cena con sus padres en una reunión, tienen que mostrar reverencia y respeto, y recordar lo que se les enseñó aquel día en el servicio de niños.
 - 1) Cuando participan de la Santa Cena, deben recordar a Jesús y lo que Él hizo en la cruz por nosotros.
 - 2) Deben recordar pedirle a Dios que les perdone cuando quebrantan el gran mandamiento de amor cuando no muestran amor a los demás.
 11. Provea otro resumen de la Pascua/Santa Cena
 - a) La demostración visual del cordero de Pascua logra una gran impresión en los niños y les ayuda a recordar el significado de la Santa Cena.
 - b) Compruebe que ellos entiendan sobre la Santa Cena, y tenga los versículos sobre la Santa Cena escritos como el folleto de

Versículos para los padres (Puede usar cualquiera de estos – Hebreos 9:27-28, Mateo 26:28, 2da. Corintios 5:21).

12. Los padres tal vez tengan preguntas sobre el “sacrificio de sangre”.
13. Tal vez quiera enviar una nota a casa con los niños la semana previa, explicando que se hará la siguiente semana, y preguntarles si sus hijos tienen permiso de ellos para participar en la Santa Cena.

H. **Cordón de tres dobleces no se rompe pronto** (Eclesiastés 4:12)

1. Amarre tres lápices o tres pequeñas ramas.
2. También tenga una rama suelta o lápiz.
3. Rompa la rama suelta o lápiz, y luego demuestre como las tres ramas o lápices juntos son más difíciles de romper.
4. Hable acerca del Cuerpo de Cristo y cómo estamos todos juntos atados en Cristo como las ramas o los lápices amarrados.
5. Si el diablo consigue que nos enojemos con los demás y que nos alejemos del Cuerpo, somos como el lápiz suelto o la rama, y pueden ser fácilmente rotos.

I. **El Corazón**

1. Corte un corazón de un metro de alto de cartulina blanca.
2. Corte otro corazón de un metro y córtelo a la mitad.
 - a) Doble un pliegue de 2,5 centímetros o marque todo el largo del extremo recto de este medio corazón y añada el medio corazón como una bisagra a la mitad del primer corazón (es como añadir una página a un libro).
3. Asegúrese de que su bisagra o pliegue está bien apretado, para que los niños no sepan que no es parte de todo el corazón.
4. Abra el medio corazón de manera plana, de modo que cubra la mitad del corazón entero.
5. Con el medio corazón abierto, escriba con un marcador negro grueso la mayor cantidad que pueda de diferentes tipos de pecados que son comunes en los niños, sin que el corazón esté repleto de palabras.
 - a) Haga que cada pecado se pueda leer desde la distancia.
 - b) Cuando esté terminado, parecerá como si se hubiera escrito en todo el corazón.
6. Mostrando lo que está escrito, cubra el corazón con papel claro de modo que la escritura pueda verse.
 - a) Puede usar papel adhesivo transparente o plástico de cocina para envolver, si hay disponible, o plástico transparente similar, que se pegue al corazón.
7. Doble el medio corazón por la bisagra, y en la parte de atrás, escriba solamente las palabras “LA SANGRE DE JESUS” con un marcador grueso rojo, de modo que cubra el medio corazón y el resto del corazón entero.
8. Cubra esto también con plástico transparente.
9. Tenga un pedazo de tela roja lo suficientemente grande como para ocultar el corazón detrás de él, y que pueda cubrir todo el corazón.
 - a) Esta tela roja es la sangre de Jesús.
10. Con el corazón abierto por el lado del pecado, pida que un adulto le ayude a sostener fuertemente las páginas del corazón en su lugar.
11. Explíqueles como hacer que el corazón se limpie de los pecados negros.
 - a) Tenga un rociador de botella lleno de agua y “Buenas Obras” escrito en ella para representar el hacer buenas obras para las personas.
 - b) Rocíe el corazón con la botella y frote.
 - c) Muéstreles que el pecado no sale del corazón al hacer buenas obras.
 - d) Dígales que cuando le pedimos a Dios que nos perdone y dejamos que la sangre de Jesús limpie nuestros corazones (agarre la tela

roja grande y sujétela sobre el corazón con un movimiento de frotado, mientras que el colaborador adulto que está agarrando el corazón, vuelca la página y la sujeta fuertemente mostrando el lado limpio del corazón) los pecados son limpiados de nuestros corazones.

- e) Aparte la tela roja y muéstreles el corazón limpio.
- f) Explíqueles que sus corazones están limpios como si fueran nuevos (1ra. Juan 1:9).

J. **Labios Grandes**

1. Haga un títere que sean unos grandes labios con varillas de metal que están coronadas con pelotas de ping pong (o pelotas blancas de tamaño similar) al final de las varillas para que parezcan ojos.
 - a) Este títere está hecho con relleno como el que encuentra en animales de peluche y tela roja.
2. Corte dos pedazos de tela en la forma de un labio superior y dos piezas de material en la forma de un labio inferior.
 - a) Costure juntas las dos piezas del labio superior, con relleno entre las piezas, pero no costure el fondo del labio superior y repita para el labio inferior.
 - b) Luego costure el labio superior e inferior de modo que se puedan abrir y cerrar, dejando la sección que no está cocida tal como está.
3. Tenga las tapas duras de un libro grande, del cual se han quitado las páginas, pero donde la tapa de adelante y de atrás están todavía juntas.
 - a) Cubra el libro con tela negra y péguela a los labios, de modo que una mano pueda deslizarse en medio del relleno, y las cubiertas de encima y de abajo del libro para abrir y cerrar la cubierta como una boca.
 - b) Los labios representan el cuchicheo y conversaciones del diablo dirigidos a nuestras mentes.
4. Deshaga y enderece dos colgadores de ropa negros de metal
 - a) Cuelgue un extremo de cada colgador a través de la cubierta del libro a la altura apropiada para la vista, y luego dóblelo para adentro y péguelo con cinta a la cubierta.
 - b) Haga círculos con los otros extremos y pegue con goma las bolas de ping pong a los círculos.
 - c) Al usar colgadores negros, pareciera que los ojos están flotando debido a la varilla negra en el fondo negro del escenario de títeres.
5. Cuando esté usando el títere, haga que los ojos se levanten primero y luego los labios.
6. El títere es nombrado "Boca Grande" y a los niños se les enseña que los pensamientos pueden venir de la "Boca Grande" del diablo, pero que no son los pensamientos de los niños.
7. Luego explique a los niños que pueden decirle a los pensamientos que se vayan, y que resistan al diablo (Santiago 4:7).
8. La clave es no usar este títere enemigo muy a menudo, o usar su voz de manera forzada porque esto puede atemorizar a los niños.
9. No queremos dar mucha atención al enemigo, pero queremos saber como resistirle efectivamente.

K. **Velas de cumpleaños que no se apagan**

1. Si es posible conseguir las, existen velas de cumpleaños con truco, que no puede apagar por mucho que intente.
2. Cada vez que las sopla, se vuelven a encender.
3. Úselas para ilustrar que el enemigo no puede apagar la luz que Jesús ha puesto en ellos cuando le pidieron a Él que venga y viva en sus corazones.
4. Nosotros debemos dejar que nuestra luz brille, de modo que todos la vean (Mateo 5:16).

- a) Dejamos que nuestra luz brille a través de nuestras acciones y palabras.
 - 5. Canten “Esta Pequeña Luz, siempre la haré brillar”.
- IV. Conclusión
 - A. Los materiales para ilustraciones, obras, lecciones objetivas, etc., están a su alrededor cuando está escuchando al Espíritu Santo en usted.
 - B. Deuteronomio 11:18-21
 - 1. Aunque este pasaje está escrito para los padres, tiene una aplicación que usted como maestro de niños puede caminar en esa unción descrita en este pasaje.
 - 2. Sin importar lo que está haciendo—sentándose en casa, caminando por un camino, acostado o levantándose, usted puede recibir ideas para usar en su programa para niños.
 - 3. Mientras más tiempo está involucrado en el ministerio de niños, más receptivo se vuelve a las herramientas que están disponibles para usted sin tener que gastar dinero.
 - 4. Esto es cierto si no descuida su propia vida espiritual.
 - a) Cuando esté viajando en un avión, le dicen que si hay una emergencia, la máscara de oxígeno va a caer frente a usted.
 - b) Recibe instrucción de que si está sentando cerca de un niño, usted tiene que ponerse la máscara primero, luego ayuda al niño a ponerse la máscara.
 - c) Esto puede sonar egoísta y cruel, pero ¿Qué ayuda sería usted para un niño si perdiera conciencia por la falta de oxígeno antes de poder ayudarlo?

Tema 9
Cómo guiar a un niño al Señor
 Guía del estudiante

- I. Introducción
 - A. Los niños están listos para recibir a Jesús en sus corazones cuando están consientes de lo que es bueno y malo.
 - B. En vista de que es imposible saber cuando sucede esto personalmente en cada niño, es importante dar la oportunidad a niños de todas las edades para que reciban a Jesús.
 - C. A fin de ministrar efectivamente a los niños, usted necesita creer que los niños pueden ser salvos, y que ellos necesitan ser salvos.
- II. Principios para hacer una invitación a los niños
 - A. Siempre presente el Evangelio claramente y de manera simple.
 - B. Dependá del Espíritu Santo para hacerlo sencillo.
 - C. Haga que la invitación sea personal para cada niño.
 - D. Nunca obligue al niño a tomar la decisión.
 - E. Muestre los aspectos acerca de Dios claros para el niño—Dios es santo, bueno y amoroso.
 - 1. Enfátice en Su amor por ellos (Juan 3:16).
 - 2. Asegúrese de que entiendan que todos han pecado (Isaías 53:6, Romanos 3:23) y que no podemos deshacernos de nuestro propio pecado.
 - 3. Explíqueles que todo el que invoca el nombre del Señor para salvarle, será salvado (Romanos 10:13).
 - 4. Una vez que inviten a Jesús a sus corazones, que ellos sepan que Él siempre estará con ellos en cada circunstancia que vayan a enfrentar (hebreos 13:5).
- III. Diferentes métodos para guiar a un niño al Señor
 - A. El método de los cinco dedos
 - 1. Pida a los niños que agarren sus manos con usted y repitan:

2. Dedo pulgar – Dios me ama (Juan 3:16)
 3. Dedo índice – Soy un pecador (Romanos 3:23)
 4. Dedo medio – Jesús murió en la cruz por mí (Romanos 5:8)
 5. Dedo anular – Confieso mis pecados y pido que Él venga a mi corazón (1ra.Juan 1:9)
 6. Dedo meñique – Soy salvo (1ra.Juan 5:13)
- B. El método del dibujo
1. Use un papel con dibujos y palabras escritas, que expliquen cómo ellos le pidieron a Jesús que venga y viva en sus corazones.
 2. Mientras muestra el papel a los niños, explique el significado de los dibujos y luego guíelos en una oración de salvación.
- C. El método del sistema de colores
1. Puede usar cuentas de colores que están ensartadas en un cordón de cuero u otro material en un orden específico.
 2. O puede usar una pieza de tela y pintar cada color en ella para que pueda ser amarrada en la muñeca.
 3. Esta es una buena herramienta de testimonio para ellos, para mostrar a sus amigos y explicar el significado de los colores.
 4. El orden de los colores y lo que representan.
 - a) Negro – pecado
 - b) Rojo – la Sangre de Jesús
 - c) Blanco – nuestros corazones después de recibir a Jesús
 - d) Verde – crecimiento en Cristo después de la salvación
 - e) Oro o amarillo – el cielo
 5. Puede decirles a los niños que la cuenta negra representa el pecado en nuestros corazones, antes de que Jesús venga a vivir en ellos. La cuenta roja (algunas veces puede encontrar una cuenta roja en forma de corazón) representa la sangre de Jesús que nos limpia de nuestros pecados, cuando le pedimos a Jesús que venga a vivir en nosotros. La cuenta blanca representa nuestros corazones después de haber recibido a Jesús. La cuenta verde representa cómo crecemos en Cristo al siendo obedientes a lo que la Biblia y el Espíritu Santo nos mandan hacer. La cuenta color oro o amarilla, representa el cielo donde viviremos eternamente con Dios porque hemos aceptado a Jesús en nuestros corazones, y estamos viviendo para Él diariamente.
- D. El corazón negro, blanco y rojo
1. Corte tres corazones: uno de papel blanco, uno de papel negro y uno de papel rojo.
 2. Explique que el corazón blanco es como Dios nos ha creado; el corazón negro es como se volvió nuestro corazón debido al pecado; y el corazón rojo muestra a Jesús derramando Su Sangre por nosotros.
 3. Luego sostenga el corazón blanco nuevamente, y explique que muestra como nos volvemos cuando le pedimos a Jesús que venga y viva en nuestro corazón.

Tema # 10
Problemas
 Guía del estudiante

- I. Introducción
 - A. Siempre que usted esté involucrado en el ministerio, habrán problemas de relaciones que hay que superar.
 - B. Estos pueden ser con miembros de la iglesia que no comprenden el programa de los niños, padres, colaboradores o los mismos niños.

- C. La oración es su primera línea de defensa y la más grande-haga de la oración su prioridad cuando esté buscando una manera de responder en cualquier situación que se presente.
- II. Problemas con colaboradores
- A. Cuando sus colaboradores son escogidos, debe compartir la visión con ellos para que puedan entender lo que usted quiere lograr.
1. Si su visión es enseñar a los niños cómo ser obedientes a la Palabra de Dios, y cómo decirles a los otros niños acerca de Jesús, usted necesita impartir esa misma visión a sus colaboradores.
 2. Edúqueles respecto a la compasión, misericordia, y sumisión a la autoridad.
 3. Luego entrégueles los límites (las reglas) para el programa.
- B. Con el tiempo tal vez encuentre diferencias de opinión entre colaboradores individuales o colaboradores y usted.
1. Recuerde que la oración es el primer paso en estas circunstancias, y luego la acción.
 2. Siempre recuerde que es la autoridad en el programa para niños, pero que está para guiar con amor y compasión, no dictatorialmente o con manipulación.
 3. Sea honesto, directo, camine en amor y busque solo lo mejor para el ministerio.
 4. Usted está bajo la autoridad del pastor, y él siempre va a tener la palabra final en cualquier asunto que no pueda ser resuelto por usted.
- III. Problemas con niños
- A. Si está teniendo problemas con niños específicos, existe algunas maneras de seguir, antes de darse por vencido con ese niño.
1. Después de orar, busque consejo con el Pastor.
 2. Tal vez él sepa de ciertas situaciones familiares que están sucediendo y que podrían provocar que ese niño reaccione adversamente.
 3. Revise con el padre o abuelo que traer al niño para ver si han comido lo suficientemente antes de venir a la iglesia.
- B. Tenga en cuenta que usted está para proteger a **todos** los niños en su ministerio.
1. Si un niño causa tanta interrupción que impide que los otros niños aprendan, se necesita tratar la situación inmediatamente.
 2. Busque el consejo del pastor para saber qué disciplina, si es que la hay, necesita ser tomada
 3. Si es que es el caso de que necesitará decidir pro él/ella mismo(a) si quiere estar en los servicios de niños
 - a) Mientras él o ella están considerando esto, el niño puede estar sentado con el adulto que lo trae a la iglesia.
 - b) Tal vez tenga a alguien en su iglesia que está dispuesto a pasar tiempo de calidad con el niño, alguien que se constituya en su mentor.
 - 1) Ser mentor significa que un adulto pasa tiempo con un niño jugando cartas, visitando lugares juntos, pescando juntos, pintando, y costurando-lo que sea que el adulto pueda pensar para hacer con el niño, que sea apropiado y divertido para él o ella.
 - 2) Durante este tiempo cuando el niño comienza a confiar en el adulto, Dios puede usar al adulto para dar al niño dirección para su vida.
 - 3) Esto puede ser exactamente lo que se necesita.
- IV. Problemas con los padres
- A. La clave para un buen líder de un programa para niños, es mantener buenas relaciones con los padres.
- B. Algunas veces, sin embargo, a un padre tal vez no le guste la disciplina que el niño ha recibido en la reunión de niños, y la cuestiona.

1. Es bueno explicar calmadamente a ese padre por qué el niño recibió la disciplina.
 2. Siempre encuentre algo positivo para decir sobre el niño al padre, mientras está explicando áreas en que el niño puede necesitar trabajar más.
- C. Invite al padre a venir al próximo servicio de niños.
- D. Si el padre todavía no está satisfecho, sería una buena idea tener una reunión con el padre, y el pastor para tratar de corregir la situación.
- V. Resumen
- A. Busque a Dios por dirección en todas sus áreas de problemas
 - B. Él tiene las respuestas para usted cada vez.
 - C. Tómese tiempo para preguntar y escuche.

ANEXO 30.- CURSO DE INDUCCIÓN DE ALABANZA

Taller de Adoración

ENCUENTROS de CAPACITACIÓN

Meta

Que los integrantes del ministerio de adoración accedamos a los recursos humanos, técnicos y espirituales que nos faciliten el crecimiento personal y el servicio congregacional.

Para poder lograr este desafío, fomentaremos la formación en tres áreas de trabajo: **Humana, Técnica y Espiritual.**

El estudio de estas áreas no será un proceso que llevemos a cabo en 3, 4 ó 5 encuentros. Será un proceso de formación constante, que nos permita crecer, a partir de fundamentos acertados respecto a la adoración a Dios.

Por lo general, dentro del grupo de adoración, existe un desequilibrio en algunas de estas tres áreas. Podemos estar muy bien preparados técnicamente y no en la parte humana y/o espiritual, o viceversa.

Por esto es recomendable que busquemos un equilibrio entre ellas y, a partir de esto, profundizar en un área específica, después en otra y así sucesivamente. Siempre pensando en el equilibrio de las tres áreas: **Humana, Técnica y Espiritual.**

I) Área Humana

Objetivo: Que los integrantes del grupo de adoración nos conozcamos, a nosotros mismos, descubramos el valor que tenemos como personas, favorezcamos la integración entre los miembros del grupo y la relación del grupo con la congregación.

Temario:

- I.1. El valor de las personas (1ª parte)
- I.2. El valor de las personas (2ª parte)
 - I.2.1 Test sobre el valor de las personas
- I.3. Signos de madurez
- I.4. Aprender del fracaso
- I.5. El grupo y su evolución
- I.6. Claves del trabajo en grupo

II) Área Técnica

Objetivo: Que los integrantes del grupo de adoración obtengamos los recursos técnicos esenciales para llevar a cabo nuestro ministerio de una forma más excelente y digna, ofreciendo a Dios lo mejor de nosotros, a través de las voces y la ejecución de los instrumentos.

Temario:

- II.1. Respiración y vocalización
- II.2. ¿Cómo cuidar la voz?
- II.3. Tocar y cantar
- II.4. Dirección y organización del grupo
- II.5. Micrófonos: tipos y manejo
- II.6. Fundamentos de sonorización

ANEXO 43.- OFRENDAS DE CÉLULAS



ANEXO 44.- CURSO DE INDUCCIÓN A LOS DIACONOS (UJIERES)

NUESTRO TALLER SE DIVIDE EN 5 SESIONES

1. EL MINISTERIO DEL UJIER.
2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL UJIER
3. NORMAS DE EXCELENCIA DEL UJIER
4. LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL UJIER

5. LOS UJIERES COMO COMITÉ DE BIENVENIDA

1. MINISTERIO DEL UJIER:

El ujierato es un ministerio así como lo es el cantar- predicar- enseñar, todo acto de servicio que tiene el fin de acercar a los hombres y a las mujeres a Cristo es un ministerio.

Hay cuatro ministerios en la iglesia que son indispensables e inseparables.

I. LA PREDICACIÓN

II. LA ENSEÑANZA

III. LA MÚSICA (ALABANZA)

IV. ORDEN Y SERVICIO (UJIERES)

Estos 4 ministerios son parte de un engranaje que trabaja a perfección con la ayuda del Señor, sin que el uno se separe del otro de lo contrario el funcionamiento de esta maquina espiritual se ve estorbado y no es eficiente. El ujierato es el precursor, el que prepara el camino de todos los demás ministerios, así como Juan el bautista preparo el camino del ministerio de Cristo.

De modo que: Predicadores- Maestros- Músicos –Ujieres forman un solo cuerpo. – El cuerpo de Cristo-

MINISTERIO DEL UJIER EN EL ANTIGUO TESTAMENTO

Los ujieres en el tabernáculo del Antiguo Testamento, y después en el templo, eran llamados porteros. El salmista, que escribió al músico principal en el templo, entendió la importancia de los ujieres cuando dijo: “cuan amables son tus moradas, oh Jehová de los ejércitos!.. Bienaventurados los que habitan en tu casa; perpetuamente te alabaran...

Escogería antes estar a la puerta de la casa de mi Dios, que habitar en las moradas de maldad” (Sal 84:1, 4,10). Una de las funciones de los porteros en el Antiguo

Testamento era recibir las ofrendas: “ve al sumo sacerdote Hilcias, y dile que recoja el dinero que han traído a la casa de Jehová, que han recogido del pueblo los guardianes de la puerta” (2 reyes 22:4).

Jeremías se refiere a uno de esos porteros como un „ varón de Dios”...

Él dijo: “Y los lleve a la casa de Jehová, al aposento de los hijos de Hanan... varón de Dios... guarda de la puerta” (JER 35; 4).

El cronista del Antiguo Testamento escribió de Salum y de sus hermanos que „

Tuvieron a su cargo la obra del ministerio, guardando las puertas del tabernáculo...guardaron la entrada” (1cr 9:19).

MINISTERIO DEL UJIER EN EL NUEVO TESTAMENTO

En el nuevo testamento, a los ujieres del templo se les dio autoridad poco usual, evidentemente como guardias uniformados. En Hechos de los Apóstoles se menciona varias veces al „capitán del templo” a „los oficiales” en conexión con arrestos y la dirección general de multitudes.

Eran esos porteros o ujieres los que cumplían las órdenes del sumo sacerdote en las persecuciones en el templo contra los apóstoles inmediatamente después de Pentecostés, y treinta años mas tarde en el arresto y el maltrato de Pablo.

Jesús uso a sus discípulos para las funciones de ujieres en muchas ocasiones. Ellos prepararon el camino para su venida, llevaron a las personas a El, y en general dirigieron a los que habían ido a oírlo hablar o a ser tocados por su mano sanadora.

Estaba entre las funciones de la junta de la primera iglesia el servir como ujieres:

„Entonces los doce convocaron a la multitud de los discípulos, y dijeron: No es justo que nosotros dejemos la palabra de Dios, para servir a las mesas. Buscad, pues, hermanos, de entre vosotros a siete varones a quienes encarguemos de este trabajo. Y nosotros permitiremos en la oración y en el ministerio de la palabra. Agrado la propuesta a toda la multitud (Hechos 6:2-5).

2.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL UJIER

Concentrarse en las Personas: como las personas se habitúan a sentarse siempre en el mismo lugar, el ujier debe aprender esos hábitos.

Concentrarse en el Culto: El Ujier puede concentrarse a la vez en las personas a las que esta atendiendo y en el culto que se esta efectuando en la iglesia. Como cada parte del culto de adoración hace su propia contribución a la experiencia total de adoración, es bueno que el ujier sepa lo que esta pasando en cualquier momento y por qué eso se ha planeado así.

Concentrarse en si mismo: El concepto de centrarse en si mismo es repulsivo, pero la seguridad y el respeto a si mismo son virtudes admirables. El ujier que se concentra en las personas y en el culto, hallara fácil concentrarse en su propia relación con las dos anteriores. Aquí hay una lista de verificación de si mismo para un ujier.

1- Su Aseo:

- Limpieza personal
- Perfume y desodorante
- Boca aseada
- Sin goma de mascar
- Cabello arreglado
- Rasurado
- Traje abrochado
- Zapatos lustrados
- Camisa y corbata limpias

2- Su Tarea:

- Ser puntual
- Nunca dejar su puesto
- No usurpar la autoridad
- Atención especial a los invitados
- Seguir las instrucciones

3- Su Actitud

- Orgullosa de ser un ujier
- Optimista acerca de su iglesia
- Conversación agradable

- Rostro agradable
- Una actitud no critica
- Piadosa

En muchas iglesias el ministerio de orden y servicio es estructurado acorde a las necesidades y a la cantidad de miembros que las integran.

Una de las estructuras que mejor funcionan en las iglesias no importando el número de personas es la siguiente:

**UJIERES - CAPITANES – DIRECTORES – SUPERVISOR GENERAL
RESPONSABILIDADES DE LOS UJIERES**

- Estar pendiente del día en que va a servir con su grupo.
- Estar a tiempo para abrir la Iglesia y preparar todo para el servicio (por lo menos 20 minutos antes del servicio)
- Seguir las instrucciones de su capitán o director al pie de la letra, (los ujieres deben reportarse con su capitán)
- Llamar a su capitán el día que no pueda asistir.
- Saber donde hay espacios vacíos para sentar a las personas.
- Permanecer atentos a cualquier disturbio aun durante la predicación.
- No permitir que los niños corran en el santuario durante el servicio.
- No permitir que los niños jueguen con los instrumentos de música, micrófonos, etc.

- Asegurarse que el santuario, los pasillos, los baños y toda la casa del Señor en general queda limpia al retirarnos.
- Remover los cables, stands, micrófonos y otros del altar.
- Permanecer de pie hasta que la predicación haya dado inicio.

CAPITANES

FUNCIONES DE LOS CAPITANES

- Estar pendiente del día en que va a servir con su grupo
- Estar a tiempo para abrir la Iglesia y preparar todo para el servicio (por lo menos 20 minutos antes del servicio)
- Designar a alguien de su grupo para tomar nombres y direcciones de visitas. 04- Asegurarse que sus ujieres vienen uniformados.
- Asegurarse que en el altar haya agua para la persona que ministra. 06- Distribuir a su grupo de la manera en que fue instruido.
- Saber donde hay espacios vacíos para sentar a las personas
- Asegurarse que los niños no vayan solos al baño, un ujier deberá acompañarles siempre.
- Remover los cables, stands, micrófonos y otros del altar. 10- Todo objeto olvidado deberá ser entregado a su director.
- Asegurarse que el santuario, los pasillos, los baños y toda la casa del Señor en general queda limpia al retirarnos.

RESPONSABILIDADES DE DIRECTORES

- Estar a tiempo para abrir la Iglesia y preparar todo para el servicio (estar por lo menos 30 minutos antes del servicio) supervisar asistencia y puntualidad
- Asegurarse de suplir lo necesario al grupo de Ujieres
- Badges, Sobres de diezmos, lapiceros, volantes (programas) etc.
- Disponibilidad para cubrir posiciones en necesidad
- Abrir el salón de los niños y los salones de clases para los niños Abrir la alacena de las ollas
- Mantener organizada la caja de Ujieres
- Hacerles Saber a los maestros de los niños cuando termine el servicio, antes de la santa cena o de los bautismos
- Asistir a una sesión bi-mensual con el supervisor
- Asegurarse que las luces estén apagadas. El santuario, los pasillos, los baños y toda la casa del Señor en general queda limpia al retirarnos

RESPONSABILIDADES DE SUPERVISORES

- Hacer un calendario mensual de Ujieres
- Supervisar asistencia y puntualidad.
- Disponibilidad para cubrir posiciones en necesidad
- Mantener organizada la caja de Ujieres
- Asegurarse de suplir lo necesario al grupo de Ujieres
- Mantener un botiquín de primeros auxilios
- Asegurarse que el santuario, los pasillos, los baños y toda la casa del Señor en general queda limpia al retirarnos.
- Reclutar mas Ujieres, hasta completar 8 personas para cada grupo incluyendo el capitán y un director. (Esto se hará conforme al crecimiento de la iglesia y a las necesidades que vayan surgiendo dentro de la misma)
- Programar una sesión bi-mensual con los capitanes. Programar una sesión trimestral con todo el departamento de OYS para analizar el trabajo e impartir nuevas instrucciones si las hubiere

3. NORMAS DE EXCELENCIA DE UN EMBAJADOR DE AMABILIDAD

Debido a que los contactos de los ujieres se hacen directamente con las personas de manera individual, es importante que aprendan a pensar con amabilidad y comprensión acerca de ellas. Un ujier eficiente aprende como aceptar a las personas como son en vez de como el quisiera que fueran.

En este caso tener sentido común con el trato hacia los niños, adolescentes, ancianos, y en especial hacia los que visitan la iglesia por primera vez.

QUE DECIR Y QUE NO DECIR

La amabilidad en la conversación puede desarrollarse por los ujieres que lo intentan. Declaraciones negativas que tienden a juzgar y parecer críticas son lo opuesto a la amabilidad.

Aquí hay algunos ejemplos:

NEGATIVO: "¡ Usted no puede pasar ahora!"

Positivo: "¡ le daremos un lugar en un momento!"

NEGATIVO: "¡ Llego tarde, ahora tiene que sentarse en la parte de atrás!" POSITIVO: "¡ Debido a que el culto ha comenzado, tenemos un lugar para usted, cerca de la parte de atrás!"

NEGATIVO: "¡ Usted no se puede quedar aquí por donde todos pasan!" POSITIVO: " Podría pasar para acá donde los demás no interfieran su conversación?"

NEGATIVO: "¡ A su edad, me imagino que no puede oír bien!"

POSITIVO: "¡ Tenemos buenos lugares en la parte de adelante donde todos pueden ver y oír mejor!"

NEGATIVO: "¡ Ea, ustedes muchachos, cállense!"

POSITIVO: "Muchachos, Podrían ayudarnos a promover la reverencia en el templo?"

Hay una palabra final de precaución de expresar amabilidad: Los ujieres deber tener cuidado de no colocar las manos sobre las personas con el fin de persuadirlas o expresar familiaridad. Deje que la amabilidad proceda del corazón y no de las manos.

SENTANDO A LAS PERSONAS

La principal de las dos funciones mayores del ujier es sentar a las personas. Se les debe sentar así:

*En primer lugar, los ujieres deben llegar por lo menos treinta minutos antes de la hora del culto para recibir su tarea en la puerta y el pasillo de parte del director de ujieres.

Después de revisar la sección para asegurarse de que hay suficientes sobres, Biblias, lápices y otros materiales, y que estos están en su lugar, el ujier toma su paquete de boletines de la iglesia y comienza sus responsabilidades de sentar a las personas.

Al arribo de las primeras que lleguen, esas asignaciones de pasillo siguen hasta el final del culto aunque el ujier puede estar sentado después que se haya recibido la ofrenda.

*En segundo lugar, los ujieres sentaran a las personas lo más cerca posible del frente y del centro, como parezca apropiado.

Los asientos de atrás siempre pueden llenarse con las personas que llegan tarde, pero a menudo es difícil lograr la cooperación de los que llegan tarde para sentarlos en frente.

*En tercer lugar, cuando las personas llegan al pasillo para que se les siente, el ujier les dará un amistoso reconocimiento y les sugerirá su plan para sentarlos.

Por ejemplo: puede decirles "Me gustaría sentarlos cerca de la mitad".

Las personas tienden a responder cooperando a una sugerencia. Sin embargo, un ujier tiene problemas si cae en la trampa de preguntarle a alguien.

"¿Donde le gustaría sentarse?" eso puede llevar al visitante a sentirse confundido o avergonzado.

FUNCIONES DIVERSAS DEL UJIER

Aparte de las principales obligaciones del ujier de sentar a las personas y de recibir la ofrenda, hay muchas otras funciones más pequeñas de importancia fundamental:

Volumen del sonido: Los ujieres deben estar atentos a la falta o exceso de volumen para avisar al encargado del equipo de sonido.

Niños que abandonan el culto: Los niños debieran aprender muy pronto que no se permite pasear alrededor de los asientos del templo. Esto es especialmente cierto si los niños proceden de hogares que no pertenecen a la iglesia y están sentados lejos de la supervisión de los adultos.

Los ujieres deben de tratar a estos niños con mucha amabilidad pero no pueden permitirles que distraigan a las demás personas haciéndolos volver a sus asientos. Además, cuando un niño deja el culto esto tiende a iniciar una procesión de otros.

Propiedad y comprensión son necesarias en el manejo de este delicado problema. Pero con tacto y amabilidad los niños pueden aprender a permanecer en el templo durante todo el culto

COMO TRATAR CON PERSONAS PROBLEMÁTICAS

Con frecuencia en las iglesias se reciben visitas de personas en estado de ebriedad o bajo la influencia de otros estupefacientes.

Es necesario tratar estas situaciones con sabiduría del Señor, y sobre todo con el amor y la gracia que el Espíritu Santo otorga al ujier, si es posible sin involucrar al pastor o a los ancianos de la Iglesia.

PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIAS

Enfermedad física, fuego, una falla del fluido eléctrico otros procedimientos de emergencia deben planearse por adelantado.

Los números telefónicos del departamento de policía, de bomberos, de ambulancias y servicios médicos deben de estar accesibles.

Extinguidores de fuego y lámparas de mano deben estar disponibles.

4. LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DE LOS UJIERES

Hay dos factores en toda responsabilidad administrativa que no pueden separarse; al menos no sin perder un alto grado de eficacia. Esos dos factores son la autoridad y la responsabilidad de una tarea específica.

Si una persona es la autoridad designada para un trabajo específico, pero nunca se le da la responsabilidad, el resultado es la desorganización.

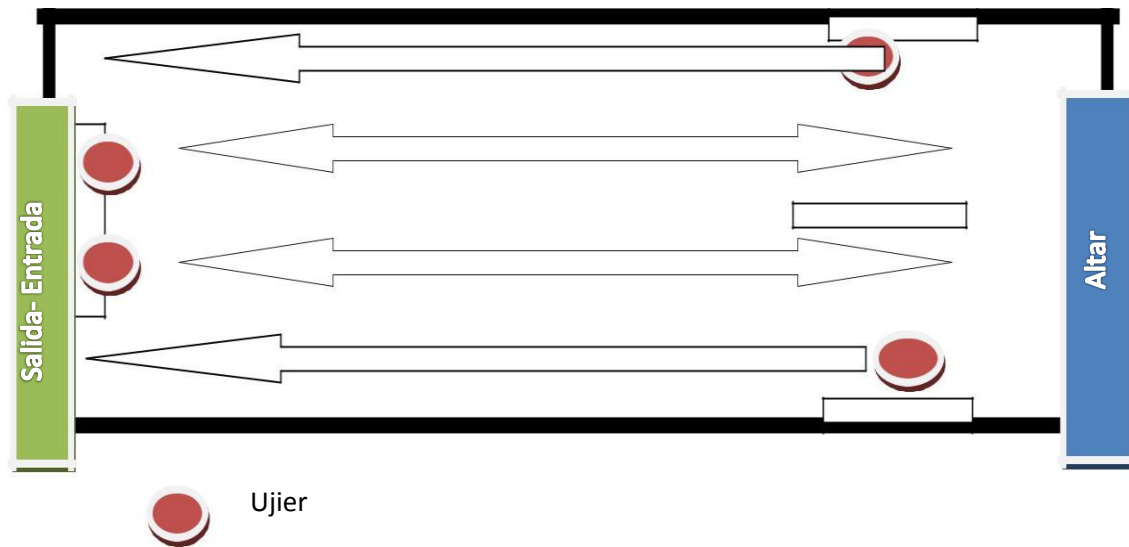
Para que los ujieres hagan un buen trabajo en cualquier iglesia local, sus esferas de responsabilidad y autoridad deben entenderse claramente. Los ujieres que asumen autoridad más allá de su responsabilidad crean confusión, como también los ujieres que no aceptan la autoridad para cumplir con su responsabilidad crean ineficiencia. Por lo tanto, el pastor, la junta directiva de la iglesia, el supervisor de Orden y Servicio, Directores, Capitanes y Ujieres y otras esferas de autoridad de la iglesia deberán trabajar en armonía para delegar la responsabilidad y autoridad requerida para tal función.

INSTRUCCIONES GENERALES

1. Asistir a toda reunión de líderes de la iglesia convocada por el pastor y cuerpo oficial.
2. Asistir a las reuniones del departamento de orden y servicio convocadas por el supervisor.
3. Vestir su uniforme el día que ministra. (Hombres, pantalón negro y camisa blanca, Damas, falda negra y blusa blanca) O el que color que en su grupo haya sido escogido.
4. Todos los integrantes del departamento de orden y servicio deben saber de memoria los horarios y actividades de la iglesia.
5. Saber que hacer en caso de una emergencia.

6. Saber donde están localizadas las luces en general (Lobby, santuario, altar, pasillos, baños, salón de conferencias, casa pastoral, cuartos de la segunda planta).
5. LOS UJIERES COMO COMITÉ DE BIENVENIDA

POSICIONES BÁSICAS PARA UJIERES



REQUISITOS PARA EL LLAMADO DE UJIER

- Haber sido convertido al Señor,- pertenecer a la obra como miembro activo:
- La persona que aspira al ujierato, debe ser una persona nacida de nuevo, que ame al Señor y a su obra con todo su corazón.
- Deberá estar consiente que su servicio no es para los hombres si no para Dios por lo tanto su labor en la Iglesia deberá ser excelente, siempre procurando hacer lo mejor de si por que es a Cristo el Señor a quien sirve.
- Buen testimonio y sabiduría (Hechos 6:1,3) (1Timoteo 3:8,13).
- La persona aspirante al ujierato, deberá gozar de buen testimonio con los de afuera y con los hermanos de la iglesia, para que su labor no sea infructuosa y pueda tener autoridad sobre cualquier situación.
- Ser bautizado conforme a la palabra de Dios
- (Mateo 28:19)En el nombre del Padre, del Hijo Y Espíritu Santo.
- Ninguna persona que no se haya bautizado podrá servir en el ministerio del ujierato u otro privilegio dentro de la iglesia, pues siendo el bautismo el siguiente paso de obediencia después de haber recibido a Cristo como su salvador, es necesario que la persona proceda al bautismo pues solamente así podrá ser considerada para este u otro privilegio dentro del cuerpo de Cristo.
- Ser obediente
- En todo, someterse a aquellos que el Señor ha puesto en autoridad (Rom13: 1,2)
- No creando desavenencias y problemas, dándole la claridad y la mejor solución a todo lo que se presente el andar en el departamento.
- Ser puesto a prueba para poder ejercer la labor, para poder realizar cada desempeño bien dentro de la obra. (1 Timoteo 3:10,13).

DIOS ordena que la iglesia sea una confraternidad con un propósito en común, que continuamente crezca en la fe. Pablo describe a la iglesia como "su cuerpo, la plenitud de aquel que todo lo llena en todo" (efesios 1:23).

El mundo experimenta la presencia de Jesucristo por el testimonio de la iglesia. El servicio que la iglesia local presta es una expresión del amor de Cristo hacia el mundo. La iglesia es un cuerpo de servicio, creada con este propósito, "porque somos hechura suya, creados en Cristo Jesús para buenas obras, las cuales Dios preparó de antemano para que anduviésemos en ellas" (efesios 2:10).

Cada miembro de la iglesia es llamado a ministrar. La iglesia es un reino de sacerdotes. (1Ped. 2:9) Libres para ministrar en nombre de Cristo.

La responsabilidad nuestra es hacia los de la iglesia y el mundo. Cada creyente es llamado al ministerio, asignado con dones espirituales por el Espíritu Santo, y por medio del bautismo, ordenado para que desempeñe su ministerio. (Efesios 4:11,12).

Poco tiempo después del día de Pentecostés, el don de hospitalidad (Romanos4:9) comenzó a funcionar en la iglesia a favor de los interesados en el mensaje. Los creyentes "alabando a Dios y teniendo favor con todo el pueblo". La demostración de amor fraternal entre los miembros atrajo a otros, "y EL Señor añadía cada día a la iglesia los que habían de ser salvos" (Hechos2:47).

Dios proporciona los recursos necesarios para el ministerio a cada miembro de la iglesia _ Las escrituras, el poder espiritual, el carácter de Dios, y los dones espirituales. Por medio de los dones espirituales, los ujieres están equipados para llevar a cabo su ministerio. Estos dones espirituales son habilidades especiales otorgadas por el Espíritu Santo que hacen eficaz el ministerio para la edificación del cuerpo de Cristo.

Muchos llegan a la iglesia tristes y descorazonados. Cada persona, sea miembro o interesado, llega a la iglesia con la esperanza de recibir ánimo e inspiración, renovación y celebración. Los ujieres hábiles ayudan a convertir esta esperanza en realidad.

El cariño demostrado por los ujieres no debe sobrepasar al de la congregación en general. Sin embargo, los ujieres realizan el papel especial de hacer que los asistentes perciban y experimenten ese cariño. El ministerio de los ujieres es uno de los más cruciales, sencillamente porque es altamente visible y demostrable. En Cristo, usted ha experimentado personalmente el amor incondicional de Dios y en Cristo, es llamado a expresar ese amor hacia otros.

UN CAMINO MÁS EXCELENTE

Después de analizar detenidamente los dones espirituales, Pablo dijo: "Mas yo os muestro un camino aun mas excelente"

(1 corintios 12: 31) Pablo explico entonces la importancia del amor.

1. El amor es sufrido, es benigno," puede haber muchas cosas en una iglesia que a un ujier no le gusten. Parte de su función es absorber las críticas de los que no puedan tener una oportunidad de hacerlas a otros oficiales de la iglesia.

Entre los que asisten a la iglesia hay personas difíciles de tratar.

Pero la prueba de la excelencia entre los ujieres de la iglesia no es su capacidad amable bajo circunstancias difíciles.

2. El amor no tiene envidia" Los problemas personales pueden convertirse en fastidiosos aun entre los ujieres de la iglesia.

La ineficiencia, los pequeños hábitos molestos o la tendencia de otros ujieres de usurpar responsabilidades que exceden a su autoridad pueden crear sentimientos negativos dentro del cuerpo de ujieres. El único antídoto de Pablo para esto es aceptar a cada persona como esta es más bien que como uno desearía que fuera.

3. El amor no es jactancioso" Un hombre ostentoso hace un despliegue de su propio valor mediante la jactancia y la fanfarronería. Esa clase de ujieres se concentra más en la impresión que ellos causan que en las personas a las que sirvan.

4. El amor no se envanece” Un ujier presuntuoso y egoísta esta por debajo de las normas de excelencia de una iglesia llena del Espíritu.
5. El amor no hace nada indebido” Sin importar la clase de emergencia, un buen ujier nunca pierde la cabeza. Siempre mantiene control de la situación. La estabilidad y la compostura son características de una norma elevada.
6. El amor no se irrita” Hay suficientes cosas en una iglesia para provocar las emociones negativas del ujier. Pero una persona con elevadas normas de excelencia mantiene una actitud de positiva consideración.
7. El amor no se goza de la injusticia, mas se goza de la verdad. “Todo ujier de una iglesia es o parte del problema o parte de la solución. Él puede ser más crítico que útil, o más útil que crítico.
8. El amor todo lo sufre, todo lo cree, todo lo espera, todo lo soporta.” Una de las diferencias entre un buen y un mal ujier es la capacidad tratar con eficiencia los problemas. Si no hubiera problemas, no habría necesidad de ujieres; y aunque algunas personas se vuelven críticas, irritables y enfadadas a la primera irregularidad en su tarea. La capacidad de manejar la frustración, tomar decisiones con rapidez y trabajar bajo presión son cualidades de un ujier excelente.
9. El amor nunca deja de ser “Una cualidad que elimina la presión en cualquier clase de emergencia es la comprensión humana. Juicios valiosos, explicaciones verbales, excusas y toda otra clase de armas empleadas para manejar las emergencias son secundarios ante un corazón comprensivo.
10. Y ahora permanecen la fe, la esperanza y el amor, estos tres, pero el mayor de ellos es el amor” una permanencia en la fe, una perspectiva optimista y un amor a Dios y a las personas son de suma importancia en la norma de excelencia establecida por Pablo. Pero de esas tres grandes virtudes, la primordial del ujier es su amor a Dios, que se refleja en su capacidad para amar a las personas tal como son.

UN SENTIDO DE PROPIEDAD DE LAS COSAS

Ese sentido eterno de propiedad de las cosas nunca puede legislarse:” contra tales cosas no hay ley” (Gálatas 5:23) El ujier de una iglesia que llega a ser un útil representante de Jesucristo a la puerta del templo procurara esas cualidades espirituales que no viene mediante la ley sino por la presencia interior del Espíritu Santo:

1. El fruto del Espíritu es el amor”. El amor del que escribía Pablo era un espíritu comunicativo de consideración y respeto, que no dependía de la actitud ni la conducta de la otra persona.

Como alguien escribió: “El espíritu Santo puede incluso ayudarnos a amar a la persona que uno no quiere”. Esa clase de amor no depende de las acciones o reacciones de la otra persona, sino solo de las actitudes de la persona que ama. Nunca debe haber alguna contienda en la iglesia en la que este implicado un ujier de alta excelencia.

2. El fruto del Espíritu el gozo “. Un servicio de ujieres frío, reservado y mecánico es deprimente para los que asisten a la iglesia. Pero ver a un buen hombre o mujer que irradia gozo como un ujier eficiente es una experiencia grata para cualquier persona.
3. El fruto del Espíritu es paz” La presencia de un buen ujier aumenta la paz y la calma de cada situación. Su presencia tiende a minimizar los problemas y su eficiente manera de tratar con las situaciones es tranquilizante.
4. El fruto del Espíritu es paciencia” La paciencia es una de las grandes cualidades de un buen ujier. El edificio de la iglesia, el ambiente que le rodea, y los miembros de la congregación pueden en ocasiones causar impaciencia en los ujieres.

Pero el ujier paciente lograra con la ayuda del Señor sobreponerse a cualquier dificultad por grande que esta parezca

El fruto del Espíritu es benignidad” las marcas de un buen cristiano incluyen la solicitud, el vocabulario aceptable y la constante cortesía.

El ujier que nunca ha desarrollado las cualidades de amabilidad es ruidoso, tosco e inestable.

El fruto del Espíritu es bondad “El Señor en su palabra no exhorta a los hombres a ser inteligentes, talentosos o ricos.

Pero en muchos lugares indica que una cualidad fundamental de una persona llena del Espíritu es la bondad humana. El engaño en cualquiera de sus formas es incompatible con la bondad cristiana.

El fruto del Espíritu es fe” La fe se usa en varias maneras. Hay fe salvadora, fe en acción, en las personas y fe en uno mismo. En este caso Pablo se refiere a la fidelidad en acción. El no pudo haber sido mas preciso en describir una cualidad fundamental de excelencia de un buen ujier.

Estar a tiempo y planear por adelantado las ausencias necesarias son cualidades de las personas que toman su ministerio de ujieres con seriedad.

El fruto del Espíritu es mansedumbre” Ningún buen ujier pone a un lado su autoridad. Mientras se concentra en las necesidades de las personas, se olvida de si mismo y con humildad cumple su tarea.

El fruto de Espíritu es templanza” La templanza cristiana entre buenos ujieres puede aplicarse a toda relación en la vida, aparece enumerada entre las mas altas cualidades que Pablo da del carácter cristiano.

10. Contra tales cosas no hay ley” Ningún supervisor de ujieres o pastor puede escribir las reglas suficientes para abarcar todas las situaciones que enfrentan los ujieres.

Estos al ser guiados por el Espíritu Santo, pueden en gran manera construir un edificio espiritual bien estructurado a través del amor y la comprensión siendo así parte de la solución y no de los problemas de la iglesia

Los ujieres que sirven en la iglesia tienen poca oportunidad de conversar con las personas; ya que será necesario sentar un gran número de ellas, el saludo por lo general debe reducirse a una inclinación de cabeza, una sonrisa, y unas cuantas palabras.

Los ujieres que dan la bienvenida a las personas deben de recordar varios aspectos de consideración en el saludo:

SUGERENCIAS ADICIONALES

1. Recordar nombres: los ujieres que conocen los nombres de los miembros de la congregación y pueden recordar los nombres de las personas nuevas lo suficiente como para presentarlos, han alcanzado un alto grado de excelencia.

2. Concentrarse en la persona: aunque su tiempo pudiera ser limitado, concéntrese completamente en el visitante al que esta saludando. Mírele a los ojos, sonría, estreche su mano afectuosamente, Hable con optimismo y alegría de su iglesia. Piense en las cosas buenas que usted puede decir con entusiasmo acerca de su pastor y de los miembros de la iglesia, y deje que esas cosas lleguen a ser parte de su conversación con todos sus visitantes.

3. Presentar los unos a los otros: después de saludar a las nuevas personas, trate de no dejarlas solas al final de su conversación. Si es posible, déjelas conversando con alguien a quien usted le haya presentado. Cuantos más miembros de la iglesia puedan conocer a una persona nueva, tanto mayor es posibilidad de construir puentes de entendimiento y compañerismo, que puedan ser buenas razones para hacer más útil la asistencia a los cultos de la iglesia. De ser posible, trate de presentar a los visitantes a personas que tengan intereses comunes.

4. Use nombres completos: No es correcto usar solo el nombre o el apellido al presentar a las personas. La cordialidad informal es una cortesía social en cualquier iglesia, pero la falta de respeto no lo es. El uso informal del nombre desarrolla la amistad. Pero el uso del apellido de una persona sin su nombre y título nunca es una señal de respeto.

5. Personas muy importantes: En ocasiones hay visitantes en la congregación cuya presencia debe conocer el pastor. Se puede idear un sistema discreto de comunicación para mantener informado al pastor. Una nota de los ujieres al pastor antes de comenzar el servicio o en el momento de recoger la ofrenda es uno de los medios más comunes para ese tipo de comunicación. Es obvio que el pastor empleara su propia discreción en el reconocimiento público de los visitantes.

ANEXO 46.- PROCEDIMIENTO PARA QUE UNA IGLESIA TRAMITE SU PERSONERIA JURIDICA.

MODELO PARA SOLICITAR APROBACION DE ESTATUTOS Y RECONOCIMIENTO DE PERSONALIDAD JURIDICA DE IGLESIA

DOCUMENTACION QUE DEBE PRESENTARSE CUANDO SE SOLICITE LA APROBACION DE ESTATUTOS Y LA CONCESION DE PERSONALIDAD JURIDICA.

- 1) Solicitud dirigida al Director General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la cual deberá ser suscrita por el Directivo que según los Estatutos tendrá la representación legal de la Iglesia; misma que deberá ser autenticada por Notario, cuando no sea presentada personalmente.
- 2) Original y copia de la Certificación del Acta de Constitución de la Iglesia, la cual contendrá las generales de todas las personas que asistieron a la constitución de la misma, aprobación, desarrollo de sus Estatutos, y elección de los miembros que integraran la primera Junta Directiva, emitida por el secretario, debidamente autenticada por Notario; FRENTE Y VUELTO
- 3) Original y copia de Estatutos con separación de artículos, FRENTE Y VUELTO.
- 4) Constancia de la nómina de personas que integran la Entidad, suscrita por el secretario y debidamente autenticada la firma de este, indicando el número de sus Documentos Únicos de Identidad o el número de Carné de Residente temporal o Definitivo.
- 5) Fotocopia de los Documentos Únicos de Identidad, del carné de residente temporal o definitivo, de cada uno de los miembros de la Iglesia según sea el caso, certificados por Notario.

NOTA:

Si en la documentación presentada existieran observaciones que sea necesario subsanar, oportunamente se notificará al representante legal de la Entidad o a la persona que según los documentos que corren agregados al respectivo expediente, está debidamente comisionada para ello. Cuando la documentación corregida sea presentada a este Ministerio, deberá anexar lo contemplado en el numeral dos.

Revisar minuciosamente la ortografía, redacción y puntuación de los documentos a presentarse a este Ministerio.-

- Los artículos contenidos en la Certificación deben ser totalmente idénticos con los de la Copia de los Estatutos.
- El monto a cancelar por la aprobación de estatutos y concesión de Personalidad Jurídica de la Iglesia es de \$ 68.57, en base al Acuerdo Ejecutivo número 585 de fecha 11 de julio de 2000, emitido por el Ramo de Hacienda y publicado en el Diario Oficial número 141, Tomo 348 de fecha 27 de julio de 2000.

MODELO DE CERTIFICACION

El Infrascrito Secretario de la Iglesia..... (Indicar el nombre completo de la Entidad), CERTIFICA: Que a folios..... del Libro de Actas que la Iglesia lleva, se encuentra la que literalmente dice: "*****" Acta Número En la

ciudad de....., a las..... horas y minutos del día de de Reunidos en el local de la Iglesia situado en..... los abajo firmantes: (Indicar los nombres completos de cada uno de los concurrentes así como también deben identificarse con las generales de cada uno y sus respectivos números de Documento Único de Identidad), por unanimidad tomamos los siguientes acuerdos: PRIMERO. Crear una Iglesia de carácter apolítico, no lucrativo, con el nombre de (indicar el nombre completo de la Entidad). SEGUNDO. Por unanimidad aprobamos íntegramente los Estatutos que regirán a la Iglesia, los cuales constan de artículos que se transcriben a continuación: (transcribir los Estatutos artículo por artículo). TERCERO. De conformidad al artículo de los Estatutos, procedemos a elegir a la Junta Directiva, la cual, por decisión unánime de los concurrentes queda integrada de la siguiente manera: (Integrar la Junta Directiva tal y como se ha establecido en los Estatutos indicando los nombres completos de cada una de las personas electas y sus respectivos cargos). No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente que firmamos. (Puntualizar como se leen las firmas de las personas que asistieron a la respectiva sesión y firmaron) ".....". Rubricadas.

ES CONFORME con su original con el cual se confrontó, y para ser presentada al Ministerio de Gobernación, extendiendo la presente en, a los días del mes de de dos mil.....

F) _____

Nombre y Firma de la persona que según estatutos esté autorizado para expedir dicha certificación, esta debidamente autenticada por Notario.

MODELO DE SOLICITUD DE APROBACION DE ESTATUTOS Y CONCESION DE PERSONALIDAD JURIDICA.

DIRECTOR GENERAL DEL REGISTRO DE
ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

MINISTERIO DE GOBERNACION,

Yo....., mayor de edad, (Profesión)....., del domicilio de, en mi concepto de de la, (Nombre de la Iglesia) la cual estará situada en, (Indicar dirección exacta) señalando para oír notificaciones en a usted con todo respeto SOLICITO:

Que previa calificación de la documentación que presento se aprueben los Estatutos y se conceda la calidad de Persona Jurídica a la..... (Nombre Iglesia)

Adjunto la documentación siguiente: (relacionar documentación que se presenta).

San Salvador, de de dos mil

F) _____

Nombre, firma y cargo de la persona que ostentará la

Representación legal de la Iglesia, debidamente autenticada por Notario, cuando no es presentada personalmente MINISTERIO DE GOBERNACION

REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES

SIN FINES DE LUCRO

MODELO PARA SOLICITAR LA APROBACION DE ESTATUTOS Y CONCESION DE PERSONALIDAD JURIDICA DE IGLESIA.

FRENTE Y VUELTO

ESTATUTOS DE LA IGLESIA. (INDICAR EL NOMBRE DE LA ENTIDAD).....

CAPITULO I

NATURALEZA, DENOMINACION, DOMICILIO Y PLAZO

Artículo 1.- Créase en la ciudad de, Departamento de....., la Iglesia de nacionalidad Salvadoreña, que se denominará (Indicar el nombre completo de la Iglesia) y que podrá abreviarse, como una Entidad de interés particular y religiosa, la que en los presentes Estatutos se denominará " La Iglesia".

Artículo 2.- El domicilio de la Iglesia será la ciudad de , Departamento de , pudiendo establecer filiales en todo el territorio de la República y fuera de él.

Artículo 3.- La Iglesia se constituye por tiempo indefinido.

CAPITULO II

FINES

Artículo 4.- Los fines de la Iglesia serán:

CAPITULO III

DE LOS MIEMBROS

Artículo 5.- Podrán ser miembros todas las personas mayores de 18 años, sin distinción de raza, credo, religión e ideología política, que lo soliciten por escrito a la Junta Directiva.

Artículo 6.- La Iglesia tendrá las siguientes clases de miembros:

- a) Miembros Fundadores.
- b) Miembros Activos.
- c) Miembros Honorarios.

Serán MIEMBROS FUNDADORES: Todas las personas que suscriban el acta de Constitución de la Iglesia.

Serán MIEMBROS ACTIVOS: Todas las personas que la Junta Directiva acepte como tales en la Iglesia.

Serán MIEMBROS HONORARIOS: Todas las personas que por su labor y méritos en favor de la Iglesia sean así nombrados por la Asamblea General.

Artículo 7.- Son derechos de los miembros Fundadores y Activos:

- a) Tener voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea General.
- b) Optar a cargos Directivos llenando los requisitos que señalen los Estatutos de la Iglesia.
- c) Los demás que les señalen los Estatutos y Reglamento Interno de la Iglesia.

Artículo 8.- Son deberes de los miembros Fundadores y Activos:

- a) Asistir a las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General.
- b) Cooperar en el desarrollo de aquellas actividades propias de la Iglesia.
- c) Cancelar las cuotas acordadas en Asamblea General.
- d) Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General.
- e) Los demás que les señalen los Estatutos y Reglamento Interno de la Iglesia.

Artículo 9.- La calidad de miembro se perderá por las causas siguientes:

- a) Por violación a estos Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General.
- b) Por otras faltas graves cometidas, que a juicio de la Asamblea General merezcan tal sanción.
- c) Por renuncia presentada por escrito a la Junta Directiva.

CAPITULO IV

DEL GOBIERNO DE LA IGLESIA

Artículo 10.- El gobierno de la Iglesia será ejercido por:

- a) La Asamblea General; y
- b) La Junta Directiva.

CAPITULO V

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Artículo 11.- La Asamblea General, debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Iglesia y estará integrada por la totalidad de los miembros Activos y Fundadores.

Artículo 12.- La Asamblea General se reunirá ordinariamente una vez al año y extraordinariamente cuando fuere convocada por la Junta Directiva.

Las resoluciones las tomará la Asamblea General por mayoría absoluta de votos, excepto en los casos especiales en que se requiera una mayoría diferente.

Artículo 13.- Todo miembro que no pudiera asistir a cualquiera de las sesiones de Asamblea General por motivos justificados podrá hacerse representar por escrito por otro miembro. El límite de representaciones es de un miembro, llevando la voz y el voto de su representado.

Artículo 14.- Son atribuciones de la Asamblea General:

- a) Elegir, Sustituir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva.
- b) Aprobar, reformar o derogar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Iglesia.
- c) Aprobar y/o modificar los planes, programas o presupuesto anual de la Iglesia.
- d) Aprobar o desaprobado la Memoria Anual de Labores de la Iglesia, presentada por la Junta Directiva.
- e) Fijar las cuotas mensuales y contribuciones eventuales de los miembros.
- f) Decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes inmuebles pertenecientes a la Iglesia.
- g) Decidir todos aquellos asuntos de interés para la Iglesia y que no estén contemplados en los presentes Estatutos.

CAPITULO VI

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 15.- La dirección y administración de la Iglesia estará confiada a la Junta Directiva, la cual estará integrada de la siguiente forma: Un Presidente, un Secretario, un Tesorero y dos Vocales.

Artículo 16.- Los miembros de la Junta Directiva serán electos para un período de dos años pudiendo ser reelectos.

Artículo 17.- La Junta Directiva sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario.

Artículo 18.- El quórum necesario para que la Junta Directiva pueda sesionar será la mitad más uno de sus Miembros y sus acuerdos deberán ser tomados por la mayoría de los asistentes.

Artículo 19.- La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Iglesia.
- b) Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la Iglesia.
- c) Elaborar la Memoria Anual de Labores de Iglesia.
- d) Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Iglesia e informar a la Asamblea General.
- e) Velar por el cumplimiento de los Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y de la misma Junta Directiva.
- f) Nombrar de entre los Miembros de la Iglesia los Comités o Comisiones que consideren necesarios para el cumplimiento de los fines de la Iglesia.
- g) Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General.
- h) Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevos miembros y proponerlos a la Asamblea General.
- i) Resolver todos los asuntos que no sean competencia de la Asamblea General.

Artículo 20.- Son atribuciones del Presidente:

- a) Presidir las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General.
- b) Velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, así como de los Estatutos y Reglamento Interno de la Iglesia.
- c) Representar judicial y extrajudicialmente a la Iglesia, pudiendo otorgar poderes previa autorización de la Junta Directiva.
- d) Convocar a Sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

e) Autorizar juntamente con el Tesorero las erogaciones que tenga que hacer la Iglesia.

f) Presentar la Memoria de Labores de la Iglesia y cualquier informe que le sea solicitado por la misma.

Artículo 21.- Son atribuciones del Secretario:

a) Llevar los libros de actas de las sesiones de Asamblea General y de Junta Directiva.

b) Llevar el archivo de documentos y registros de los miembros de la Iglesia.

c) Extender todas las certificaciones que fueran solicitadas a la Iglesia.

d) Hacer y enviar las convocatorias a los miembros para las sesiones.

e) Ser el órgano de comunicación de la Iglesia.

Artículo 22.- Son atribuciones del Tesorero:

a) Recibir y depositar los fondos que la Iglesia obtenga, en el Banco que la Junta Directiva seleccione.

b) Llevar o tener control directo de los libros de contabilidad de la Iglesia.

c) Autorizar juntamente con el Presidente las erogaciones que la Iglesia tenga que realizar.

Artículo 23.- Son atribuciones de los Vocales:

a) Colaborar directamente con todos los miembros de la Junta Directiva.

b) Sustituir a cualquier Miembro de la Junta Directiva en caso de ausencia o impedimento, de conformidad al artículo catorce literal a) de estos Estatutos.

CAPITULO VII

DEL PATRIMONIO

Artículo 24.- El Patrimonio de la Iglesia estará constituido por:

a) Las cuotas de los Miembros.

b) Donaciones, herencias, legados, contribuciones de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, respectivamente.

c) Todos los bienes muebles e inmuebles que adquiera y las rentas provenientes de los mismos de conformidad con la ley.

Artículo 25.- El Patrimonio será administrado por la Junta Directiva conforme a las directrices que le manifieste la Asamblea General.

CAPITULO VIII

DE LA DISOLUCIÓN

Artículo 26.- No podrá disolverse la Iglesia sino por disposición de la ley o por resolución tomada en Asamblea General Extraordinaria, convocada a ese efecto y con un número de votos que represente por lo menos tres cuartas partes de sus miembros.

Artículo 27.- En caso de acordarse la disolución de la Iglesia se nombrará una Junta de Liquidación compuesta de cinco personas, electas por la Asamblea General Extraordinaria que acordó la disolución. Los bienes que sobren después de cancelar todos sus compromisos se donarán a cualquier entidad Benéfica o Cultural que la Asamblea General señale.

CAPITULO IX

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 28.- Para reformar o derogar los presentes Estatutos será necesario el voto favorable de no menos del sesenta por ciento de los miembros en Asamblea General convocada para tal efecto.

Artículo 29.- La Junta Directiva tiene la obligación de enviar al Ministerio de Gobernación, en los primeros días del mes de enero de cada año, la Nómina de los Miembros y dentro de los cinco días después de electa la nueva Junta Directiva, una Certificación del Acta de elección de la misma, y en todo caso proporcionar al expresado Ministerio cualquier dato que se le pidiere relativo a la Entidad.

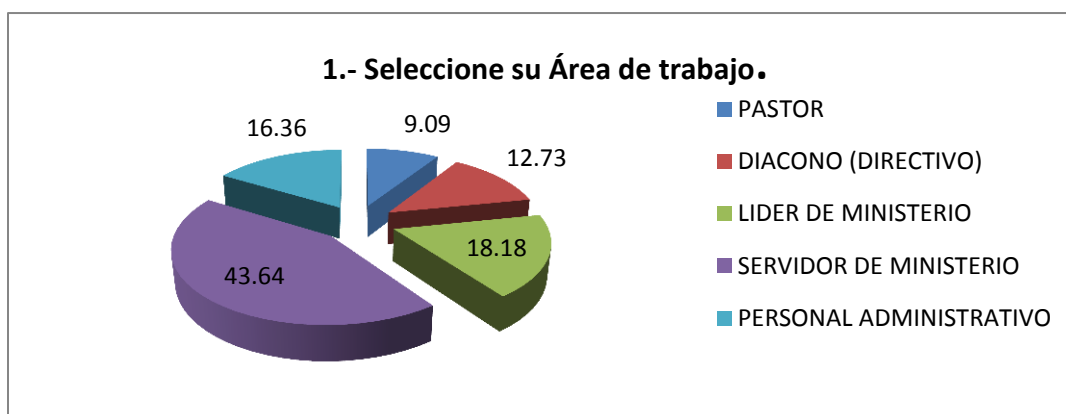
Artículo 30.- Todo lo relativo al orden interno de la Iglesia no comprendido en estos Estatutos, se establecerá en el Reglamento Interno de la misma, el cual deberá ser elaborado por la Junta Directiva y aprobado por la Asamblea General.

Artículo 31.- La Iglesia..... (Indicar el nombre completo de la Entidad) se registrá por los presentes Estatutos y demás disposiciones legales aplicables.

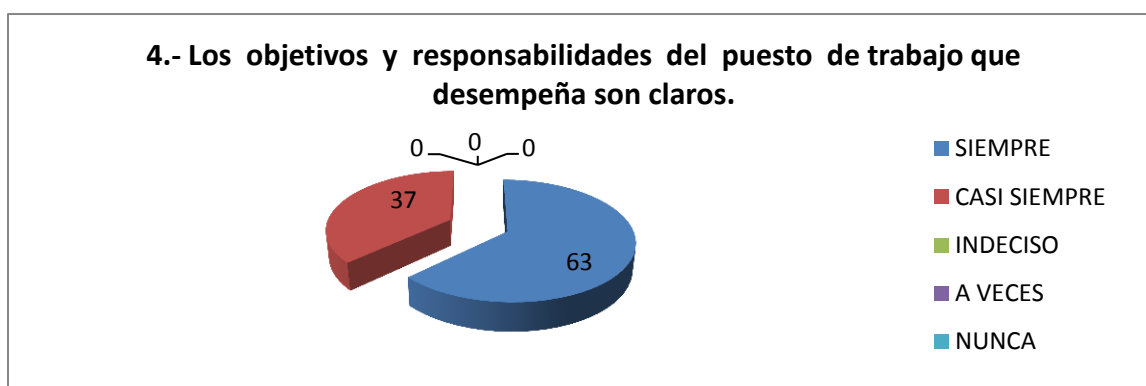
Artículo 32.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia desde el día de su publicación en el Diario Oficial.

ANEXO 35: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE CUESTIONARIO.

1.- Seleccione su Área de trabajo.		
OPCIONES DE RESPUESTA	PERSONAS	%
PASTOR	5	9.09
DIACONO (DIRECTIVO)	7	12.73
LIDER DE MINISTERIO	10	18.18
SERVIDOR DE MINISTERIO	24	43.64
PERSONAL ADMINISTRATIVO	9	16.36
TOTAL	55	



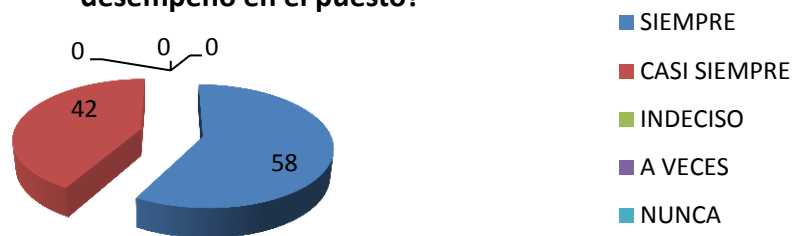
4.- Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña son claros.			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	63	35
75	CASI SIEMPRE	37	20
50	INDECISO	0	0
25	A VECES	0	0
0	NUNCA	0	0
CALIFICACION: 90:8		BRECHA: 9.2	



5.- La institución le proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	58	32
75	CASI SIEMPRE	42	23
50	INDECISO	0	0
25	A VECES	0	0
0	NUNCA	0	0
CALIFICACION: 89.5		BRECHA:10.5	

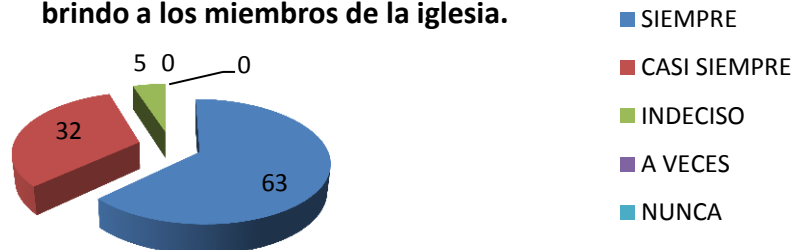
5.- La institución le proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto?



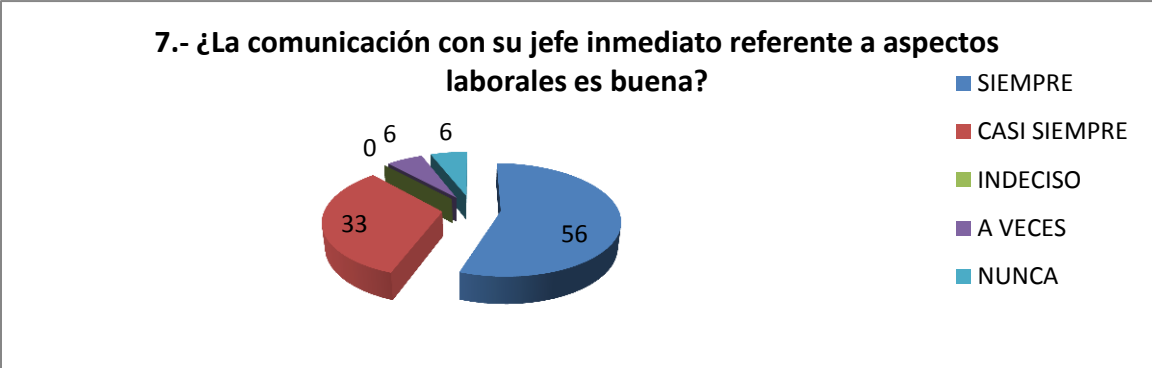
6.- En términos Generales me siento satisfecho con el servicio que brindo a los miembros de la iglesia.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	63	35
75	CASI SIEMPRE	32	18
50	INDECISO	5	3
25	A VECES	0	0
0	NUNCA	0	0
CALIFICACION: 89.5		BRECHA:10.5	

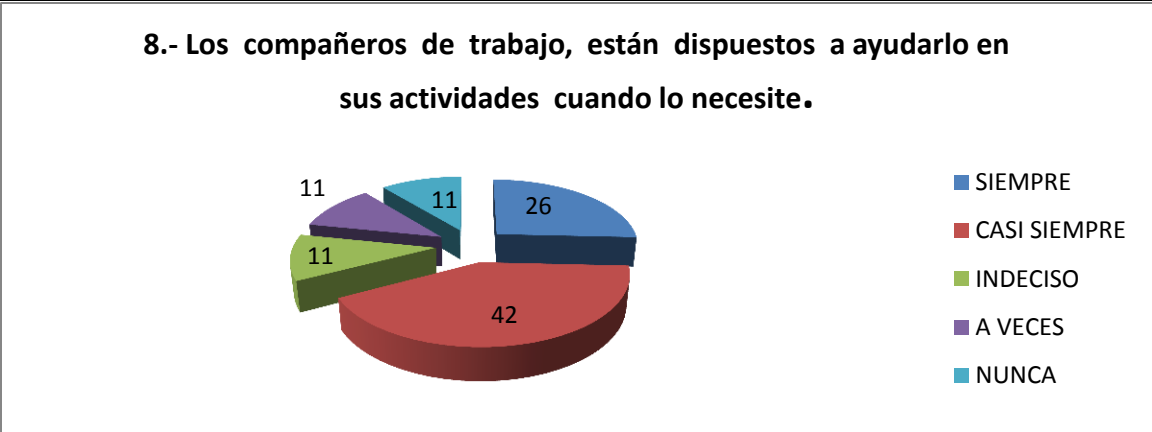
6.- En términos Generales me siento satisfecho con el servicio que brindo a los miembros de la iglesia.



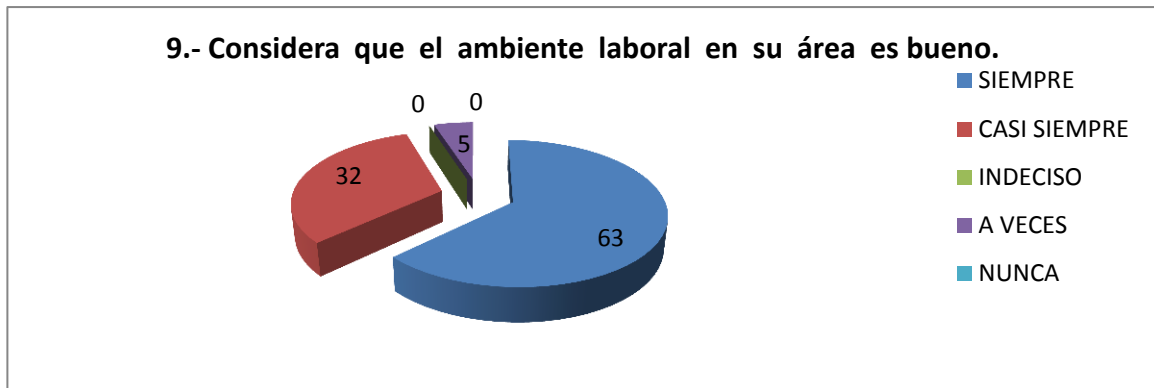
7.- ¿La comunicación con su jefe inmediato referente a aspectos laborales es buena?			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	56	31
75	CASI SIEMPRE	33	18
50	INDECISO	0	0
25	A VECES	6	3
0	NUNCA	6	3
CALIFICACION: 77.6		BRECHA: 22.4	



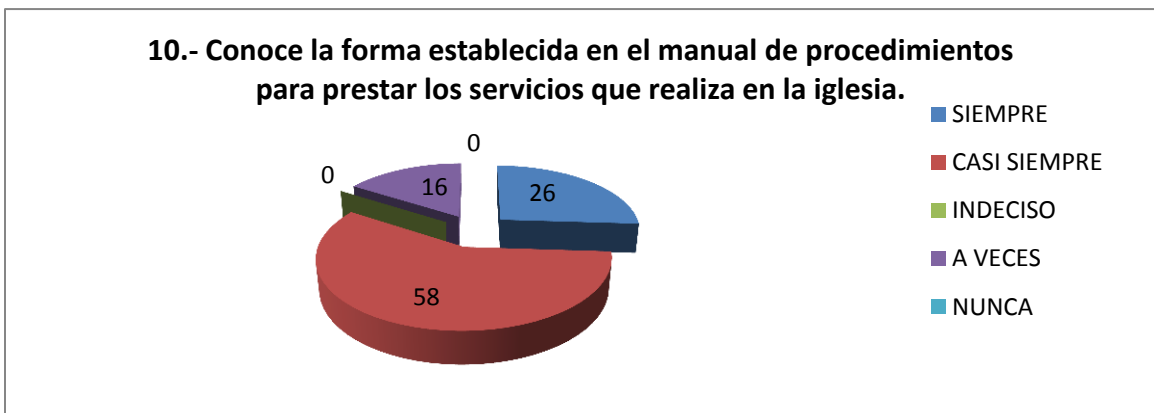
8.- Los compañeros de trabajo, están dispuestos a ayudarlo en sus actividades cuando lo necesite.			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	26	14
75	CASI SIEMPRE	42	23
50	INDECISO	11	6
25	A VECES	11	6
0	NUNCA	11	6
CALIFICACION: 65.8		BRECHA: 34.2	



9.- Considera que el ambiente laboral en su área es bueno.			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	63	35
75	CASI SIEMPRE	32	18
50	INDECISO	0	0
25	A VECES	5	6
0	NUNCA	0	3
CALIFICACION: 88.2		BRECHA: 11.8	



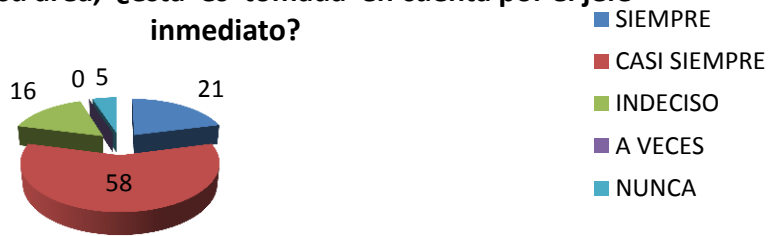
10.- Conoce la forma establecida en el manual de procedimientos para prestar los servicios que realiza en la iglesia.			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	26	14
75	CASI SIEMPRE	58	32
50	INDECISO	0	0
25	A VECES	16	9
0	NUNCA	0	0
CALIFICACION: 73.7		BRECHA: 26.3	



11.- Cuando da su opinión para solucionar algún problema que se presente en su área, ¿esta es tomada en cuenta por el jefe inmediato?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	21	12
75	CASI SIEMPRE	58	19
50	INDECISO	16	9
25	A VECES	0	0
0	NUNCA	5	3
CALIFICACION: 72.4		BRECHA: 27.6	

11.- Cuando da su opinión para solucionar algún problema que se presente en su área, ¿esta es tomada en cuenta por el jefe inmediato?



12.- ¿Tiene autonomía para resolver los problemas que afectan el servicio que se prestan miembros?

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	21	12
75	CASI SIEMPRE	68	19
50	INDECISO	0	9
25	A VECES	11	0
0	NUNCA	0	3
CALIFICACION: 75		BRECHA: 25	

12.- ¿Tiene autonomía para resolver los problemas que afectan el servicio que se prestan miembros?



13.- La jefatura propone sugerencias o estrategias para mejora en la prestación de servicios.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	26	14
75	CASI SIEMPRE	58	32
50	INDECISO	0	0
25	A VECES	16	9
0	NUNCA	0	0
CALIFICACION: 73.7		BRECHA: 26.3	

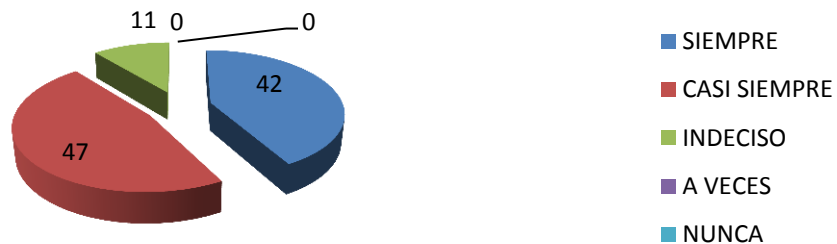
13.- La jefatura propone sugerencias o estrategias para mejora en la prestación de servicios.



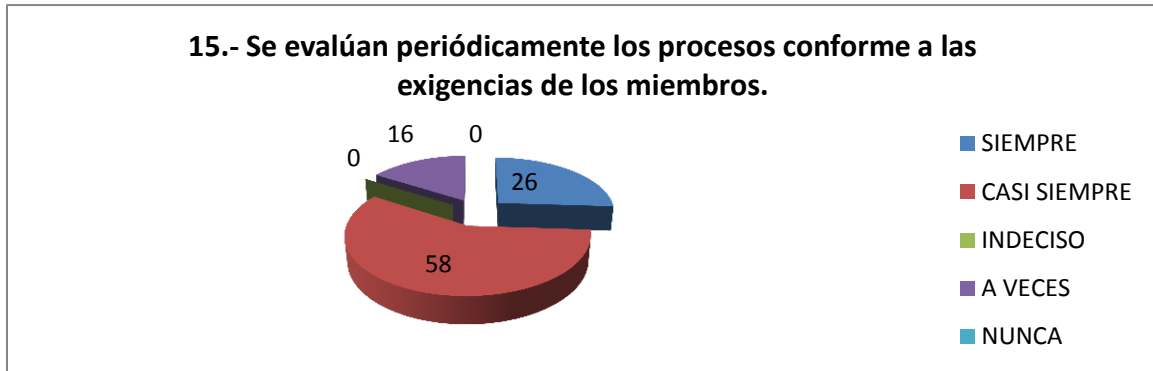
14.- Se realizan reuniones en su área para tratar temas de mejora en los servicios a los usuarios.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	42	23
75	CASI SIEMPRE	47	26
50	INDECISO	11	6
25	A VECES	0	0
0	NUNCA	0	0
CALIFICACION: 82,9		BRECHA: 17.10	

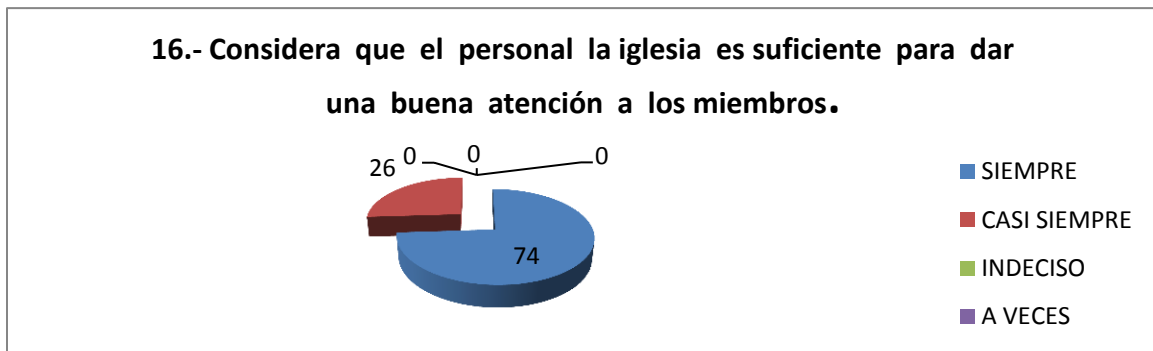
14.- Se realizan reuniones en su área para tratar temas de mejora en los servicios a los usuarios.



15.- Se evalúan periódicamente los procesos conforme a las exigencias de los miembros.			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	26	14
75	CASI SIEMPRE	58	32
50	INDECISO	0	0
25	A VECES	16	9
0	NUNCA	0	0
CALIFICACION: 73.7		BRECHA: 26.3	



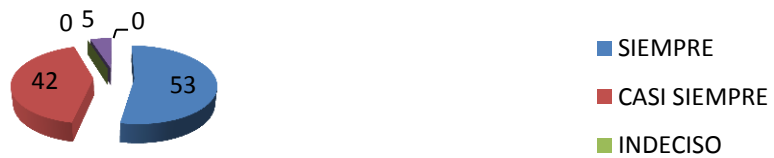
16.- Considera que el personal la iglesia es suficiente para dar una buena atención a los miembros.			
PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	74	41
75	CASI SIEMPRE	26	14
50	INDECISO	0	0
25	A VECES	0	0
0	NUNCA	0	0
CALIFICACION: 82,9		BRECHA: 17.10	



17.- La dirección le brinda los mecanismos y recursos necesarios para resolver los problemas en la prestación de los servicios de su área.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	53	29
75	CASI SIEMPRE	42	23
50	INDECISO	0	0
25	A VECES	5	3
0	NUNCA	0	0
CALIFICACION: 85.5		BRECHA: 14.5	

17.- La dirección le brinda los mecanismos y recursos necesarios para resolver los problemas en la prestación de los servicios de su área.



18.- Esta dispuesto a efectuar cambios para mejorar los servicios que brinda.

PONDERACION	OPCIONES DE RESPUESTA	%	PERSONAS
100	SIEMPRE	63	35
75	CASI SIEMPRE	32	18
50	INDECISO	5	3
25	A VECES	0	0
0	NUNCA	0	0
CALIFICACION: 89.5		BRECHA: 10.5	

18.- Esta dispuesto a efectuar cambios para mejorar los servicios que brinda.

