

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



**MODELO DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS QUE  
CONTRIBUYA AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES EN LOS CENTROS DE  
FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA ASOCIACIÓN FE Y ALEGRÍA EL  
SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

TORRES ALDANA, MARIO ALEXIS

VELA DURÁN, YESENIA ELIZABETH

VILLARÁN GEORGE, VERÓNICA MARGARITA

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**JULIO 2019**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector** : Msc Roger Armando Arias Alvarado.

**Secretario general** : Msc Cristóbal Hernán Rios Benítez.

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**Decano** : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

**Secretaria** : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

**DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN.**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR.**

Lic. Rafael Arístides Campos.

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez.

Lic. Esaú Artiga Mejía (Docente Asesor).

JULIO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi luz constante en el camino. A mis padres que con su enorme sacrificio han sabido enseñarme que todo en la vida es posible si se hace por amor y con amor. A mi hermanita por ser mi confidente y amiga. A mi hija que es una fuente de inspiración diaria con su hermosa sonrisa. A esa persona especial que es mi cómplice y compañero en la vida. A mis compañeros y amigos que juntos hemos sobrellevado las buenas y malas experiencias que nos permiten llevar a cabo este último paso de nuestra carrera.

*Yesenia Elizabeth Vela*

A Dios Todopoderoso, por iluminar cada paso de mi camino. A mi padre Alfredo, por su dedicación, esfuerzo y amor incondicional en cada etapa de mi vida. A mi abuela Margarita, por sus cuidados y consejos. A mi madre Margoth, que con su amor me motiva a luchar por mis sueños. A mis hermanas Marcela y Eugenia por ser mis amigas, cómplices y compañeras en esta aventura que se llama vida. A mis compañeros y amigos Yesenia y Alexis, por su paciencia, apoyo incondicional y la oportunidad de realizar juntos, el proceso final de nuestra carrera.

*Verónica Margarita Villarán*

Agradezco a Dios, a mis padres y hermano Frank por brindarme el apoyo incondicional para poder iniciar y finalizar mis estudios universitarios, así como también agradezco a la persona que desde bachillerato ha estado a mi lado dándome su apoyo y motivación para convertirme en la mejor versión de mí mismo.

*Mario Alexis Torres*

## Índice

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I .....	4
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA ASOCIACIÓN FE Y ALEGRÍA EL SALVADOR, SUS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y EL MODELO DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.....	4
A. Organizaciones No Gubernamentales. ....	4
1. Definición de Organizaciones No Gubernamentales.....	4
2. Función de una Organización No Gubernamental .....	5
3. Características de las Organizaciones No Gubernamentales.....	5
4. Clasificación de las Organizaciones No Gubernamentales .....	6
5. Importancia y Beneficios.....	11
B. Asociación Fe y Alegría El Salvador.....	12
1. Antecedentes históricos. ....	12
a. Federación Internacional Fe y Alegría. ....	12
b. Asociación Fe y Alegría El Salvador .....	14
2. Misión.....	15
3. Visión.....	15
4. Valores.....	15
5. Características principales. ....	16
6. Propósitos institucionales. ....	17
7. Agentes principales de Fe y Alegría.....	17

8. Estructura organizativa Fe y Alegría El Salvador. ....	18
9. Objetivos de Fe y Alegría. ....	20
C. Centros De Formación Profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador. ....	21
1. Ubicación. ....	21
2. Capacitaciones. ....	21
3. Beneficiarios. ....	22
4. Especialidades. ....	23
D. Modelo Educativo ....	23
1. Definición de Modelo Educativo. ....	24
2. Características de un Modelo Educativo. ....	24
3. Tipos de modelos educativos. ....	24
E. Educación Formal. ....	25
F. Educación no formal. ....	26
G. Capacitación ....	27
1. Definición de Capacitación. ....	28
2. Objetivos de la capacitación ....	28
3. Tipos de capacitación ....	29
4. La función de la capacitación ....	30
H. Administración por Resultados. ....	30
1. Definición ....	30
2. Objetivos de la Administración por Resultados ....	31
3. Características de la administración por resultados. ....	32
4. Beneficios de la administración por resultados. ....	33

5. Administración por objetivos y resultados (A.P.O.R.).....	34
6. Conceptos en evolución de la administración por objetivos. ....	38
I. Marco Legal.....	39
1. Constitución de la República de El Salvador .....	39
2. Ley De Asociaciones Y Fundaciones Sin Fines De Lucro.....	41
3. Ley de formación profesional.....	44
4. Ley General De Educación.....	45
5. Ley De Impuesto Sobre La Renta.....	46
6. Reglamento De La Ley De Impuesto Sobre La Renta. ....	48
7. Código Tributario .....	49
8. Código Civil .....	49
9. Ley Contra El Lavado De Dinero y de Activos.....	50
CAPÍTULO II.....	51
SITUACIÓN ACTUAL EN LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA ASOCIACIÓN FE Y ALEGRÍA EL SALVADOR, PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA CREACIÓN DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.....	51
A. Objetivos.....	51
1. General.....	51
2. Específicos.....	51
B. Metodología utilizada para la investigación.....	51
1. Método.....	52
a. Analítico .....	52

b. Sintético .....	52
2. Tipos de investigación .....	52
3. Diseño .....	53
4. Fuentes de información.....	53
a. Primaria .....	53
b. Secundarias .....	53
C. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	53
1. Entrevista .....	54
2. Encuesta.....	54
3. Instrumentos. ....	54
D. Ámbito de la investigación.....	55
E. Las unidades de análisis .....	55
1. Objeto de estudio .....	55
2. Unidades de estudio.....	55
F. Determinación del universo y muestra .....	55
1. Universo.....	55
2. Población .....	56
3. Muestra .....	56
4. Censo .....	56
5. Cálculo de la Muestra .....	56
6. Distribución Proporcional.....	58
7. Tabulación, análisis e interpretación de la información. ....	59

G. Descripción del diagnóstico de los estudiantes y capacitadores en los centros de formación profesional de la Asociación fe y alegría El Salvador respecto al modelo de capacitación. ....	59
1. Alumnos.....	59
2. Capacitadores.....	65
3. Directores de los Centros de formación y Administradora General.....	69
4. Alcances y limitaciones .....	72
a. Alcances.....	72
b. Limitaciones. ....	72
5. Conclusiones y recomendaciones sobre el modelo actual de formación.....	73
CAPÍTULO III.....	74
PROPUESTA DE MODELO DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES EN LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA ASOCIACIÓN FE Y ALEGRIA EL SALVADOR. ....	74
A. Objetivos de la propuesta. ....	74
1. Objetivo General.....	74
2. Objetivos específicos. ....	74
B. Alcance.....	74
C. Propuesta de modelo de capacitación en administración por resultados que contribuya al desarrollo de los estudiantes de los centros de formación profesional.....	75
1. Contenido del modelo de capacitación.....	75
2. Metodología de desarrollo. ....	76



3. Contenido del Programa de Capacitación. ....	77
4. Estrategias de Capacitación. ....	81
5. Factores determinantes del modelo de capacitación.....	81
6. Recursos para le ejecución del Plan.....	82
7. Evaluación del plan de capacitación.....	84
8. Cronograma. ....	88
9. Evaluación del Modelo de Capacitación. ....	88
Referencias Bibliográficas .....	90

## ANEXOS

## RESUMEN

Con el fin de elaborar un trabajo de graduación , que cumpliera con el requisito de ser innovador y contribuir en el ámbito social, se solicitó a la Asociación Fe y Alegría El Salvador, la colaboración para realizar la investigación en los diferentes centros de formación profesional (Santa Ana, Soyapango, Zacamil y Usulután) ya que un integrante del grupo de investigación tuvo la oportunidad de ser el tutor en las prácticas de un grupo de estudiantes pertenecientes a la Asociación, y durante el proceso observo que los jóvenes no contaban con conocimientos del área administrativa (manejo del clima organizacional, proceso administrativo, trabajo en equipo, etc.). Posteriormente se solicitó una reunión con la administradora general para exponerle en qué consistiría la investigación y acordar el apoyo requerido. Tomando en consideración los puntos abordados se plantea la propuesta de un “MODELO DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES EN LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA ASOCIACIÓN FE Y ALEGRÍA EL SALVADOR”. Posteriormente se presentó el tema a los directores de los centros de formación profesional para su observación, análisis y recomendaciones.

A partir del escenario antes descrito, se decidió realizar el estudio con el siguiente propósito: el objetivo principal es diseñar un modelo de capacitación en administración por resultados que contribuya al desarrollo de los estudiantes en los centros de formación profesional de la asociación fe y alegría El Salvador. Toda la información para el desarrollo y respaldo de la investigación fue obtenida a través de la aplicación del método científico, apoyado de los métodos auxiliares analítico y sintético, esto permitió realizar diversas estrategias para el desarrollo de conclusiones lógicas.

Se utilizó la encuesta cerrada para los estudiantes y la encuesta abierta para los capacitadores, obteniendo datos precisos sobre ambas poblaciones y la entrevista para los directores permitiendo recabar la información necesaria de 4 centros de formación profesional. El tipo de investigación es descriptivo, el cual consistió en estudiar la relación entre las variables dependientes e independientes para determinar los elementos que contendrá el modelo de capacitación en administración por resultados.

A continuación, se presentan las principales conclusiones: los centros de formación profesional no cuentan actualmente con un curso específicamente orientado al área administrativa o un modelo orientado a resultados, actualmente la Asociación Fe y Alegría El Salvador cuenta con un modelo educativo denominado “aprender haciendo” el cual establece un nivel de práctica mayor al nivel de teoría recibida en cada uno de los cursos, dicho modelo es adecuado para desarrollar habilidades y competencias en los estudiantes, pero no determina las exigencias de productividad que actualmente el mercado laboral dicta como una “competencia natural” que los jóvenes deben poseer. A partir de las conclusiones se recomienda la creación de un curso en administración basado en un modelo por resultados que facilite la inserción del mismo, con el propósito que dicho modelo pueda mostrarse como una opción viable en su aplicación a los demás cursos de manera paulatina.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio contiene las bases para el establecimiento de un modelo de capacitación en administración por resultados, para tal efecto, se ha estructurado el proyecto en tres capítulos, donde se integran los fundamentos teóricos, las generalidades de la asociación y finalmente, una propuesta de acción. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

En el primer capítulo se expone lo referente al marco teórico, iniciando con las generalidades de las asociaciones no gubernamentales, la descripción de la asociación en estudio; así como los conceptos relacionados con los términos modelo, capacitación y competencias.

También aspectos relacionados a la importancia, objetivos, métodos y técnicas que marcan los indicios en el diseño del modelo. Además, se establece el marco legal que rige a las organizaciones no gubernamentales. En el segundo capítulo se detalla el diagnóstico de la situación actual en cuanto al modelo de capacitación. Iniciando con aspectos destacados que permiten conocer la actualidad de la investigación, entre ellos la importancia, los objetivos, la metodología, el tipo de investigación, etc. Así como también las diferentes fuentes, técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos, y así poder describir la situación actual en que se encuentran los centros de formación profesional pertenecientes a la asociación, con relación a la capacitación por resultados, finalizando con las conclusiones y recomendaciones. En el tercer capítulo se elaboró la propuesta de un modelo de capacitación en administración por resultados, diseñado a partir del diagnóstico de necesidades identificadas a través del cuestionario y la guía de entrevistas. Se presenta el contenido temático del modelo propuesto, integrado por tres módulos; cada uno de los cuales contiene los temas a desarrollar, el perfil de los participantes, el objetivo que se persigue con cada contenido, así como el tiempo de duración y ejecución de los mismos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA ASOCIACIÓN FE Y ALEGRÍA EL SALVADOR, SUS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y EL MODELO DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.**

#### **A. Organizaciones No Gubernamentales.**

Una organización no gubernamental, puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, etc. Es importante resaltar que nunca buscan obtener ganancias de tipo económico, son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad, suelen financiarse a través de la colaboración de los ciudadanos, de los aportes estatales y de la generación propia de ingresos (mediante la venta de vestimenta o la realización de eventos). Parte de sus recursos pueden destinarse a la contratación de empleados de tiempo completo (es decir, que no trabajan de manera voluntaria, sino que se dedican exclusivamente a las tareas de la organización).

#### **1. Definición de Organizaciones No Gubernamentales.**

Son aquellas organizaciones cuyo papel es la promoción de grupos de base, de manera que estos adquieran un mayor dominio de la situación, autonomía en sus comportamientos, capacidad de gestión de sus iniciativas como de sus proyectos e instituciones, siendo vehículos para la transferencia de conocimientos, tecnología y recursos. (Alvarado, pág. 10)

Entonces, una “organización no gubernamental”, denominada comúnmente como “ONG”, que es una traducción literal del inglés “NGO” o “Non-Governmental Organization” acuñado en esferas de Naciones Unidas para designar estructuras sociales desligadas del aparato del Estado. Es aquella entidad que no depende de una institución pública, que recibe donaciones que

constituyen su fuente de financiamiento principal, las cuales le permiten cumplir con la ejecución de sus programas que poseen carácter social y humanitario.

## **2. Función de una Organización No Gubernamental**

De acuerdo a (González, 1992), en función del ámbito al que se dedican, las organizaciones no gubernamentales desempeñan distintas funciones como promover y garantizar derechos humanos tales como la educación, la vivienda y la libertad. Del mismo modo suelen realizar tareas de concientización e información sobre temas relacionados con el ser humano, la sociedad y el medio ambiente, en muchos casos, también desarrollan actividades de denuncia representando un papel crítico dentro de la sociedad.

## **3. Características de las Organizaciones No Gubernamentales.**

Algunas características de las organizaciones no gubernamentales mencionadas por (Ortiz, 2005) son las siguientes:

- a. Altruismo: Por su particular relación para la prestación de servicios de solidaridad y responder a las necesidades de grupos vulnerables en áreas no atendidas por el sector gubernamental.
- b. Autonomía frente al estado: Son distintas e independientes de los gobiernos y auspician el desarrollo de una institucionalidad alternativa.
- c. Sin fines de lucro: Los entes no distribuyen beneficios ni dividendos; el superávit que arrojen los balances se revierte a favor de la misión institucional. Sus objetivos no se orientan a fines comerciales o a producir beneficios.
- d. Adhesión libre y voluntaria: Reúne personas por adhesión libre que establecen entre ellas relaciones de igualdad, sin fines de lucro.

- e. Institucionalización: Presenta organización en sus actividades, además de tener un registro que le dé personalidad jurídica.
- f. Autogobierno: Las autoridades internas de los entes determinan por sí mismas las actividades que llevan a cabo, éstas no son determinadas por un gobierno ni por una empresa privada.
- g. De participación: Son proveedoras de canales de participación, dando un aporte al empoderamiento social y, en particular, al desarrollo de capacidades y habilidades para que las propias comunidades intervengan en su propia conducción.

#### **4. Clasificación de las Organizaciones No Gubernamentales**

Existen diferentes organizaciones y autores que proponen clasificaciones de las organizaciones no gubernamentales, se puede mencionar el estudio patrocinado por la fundación social citado por Vargas (y otros), que categorizó las organizaciones no gubernamentales obedeciendo a su origen y naturaleza; a su nivel de inserción en la cotidianidad de los beneficiarios; y, por último, al grado de compromiso en los asuntos del desarrollo. Con base en estos criterios, (Pérez Ortega, 2013), divide a las ONG en tres categorías:

- a. ONG de autodesarrollo: Se originaron en comunidades con escasez de recursos económicos y cuyo propósito es trabajar en el aprovechamiento del potencial para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.
- b. ONG de apoyo, acompañamiento y servicio: Las conforman personas externas a la población afectada que son conscientes de la problemática y que buscan con sus actividades promover directamente el desarrollo comunitario o apoyar a las organizaciones de base u otras ONG con el mismo fin.

- c. Organizaciones de representación gremial y coordinación interinstitucional: Se dividen en dos, los gremios constituidos por organizaciones de diferentes ramas de la actividad económica; y las agencias coordinadoras, que agrupan ONG de atención, apoyo y acompañamiento.

Según su especialidad técnica, sus actividades se dirigen a las comunidades de El Salvador, con el fin de atender las necesidades no solo materiales o económicas, sino también a los aspectos relacionados con salud, educación, cultura, deporte, recreación proyectos de infraestructura y otros.

La clasificación de ONG'S según (Aguilar Arévalo & Miranda Hernández, 1997), puede ser en dos planos organizacionales, de los cuales el primer plano se consideran dos niveles de ONG'S, y un segundo plano donde las organizaciones que ahí se agrupan tienden a proteger intereses más que todo de carácter gremial.

#### **a. Primer plano**

Las organizaciones que quedan comprendidas en este plano, son aquellas que poseen un alto grado de institucionalización, tienen la proyección de prestar servicios a la comunidad, este primer plano a su vez se clasifica en dos niveles.

##### **i. Primer nivel**

En este nivel contempladas aquellas organizaciones que cuentan con personal remunerado y especializado en actividades vinculadas con el tipo de servicio que prestan.



Dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

Instituciones de promoción humana, desarrollo y asistencia: son aquellas que se dedican a la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo, asistencia y promoción humana, los cuales son dirigidos a determinados sectores de la población. Entre los campos que estas organizaciones trabajan se encuentran los siguientes: entrega de servicios básicos a la población necesitada, implementación de proyectos de desarrollo socioeconómico, educación y capacitación técnica, asistencia de emergencia y humanitaria. Como ejemplo de ellas se encuentran las siguientes: Asociación Fe y Alegría El Salvador, Fundación Maquilíshuat, Fundación de Cooperación para los Refugiados y Desplazados, Fundación para la Auto gestión y la Solidaridad con los Trabajadores Salvadoreños (FASTRAS).

Instituciones de carácter académico y/o científico: son aquellos Institutos o Centros cuyo fin principal es la investigación y difusión de estudios en áreas especializadas, que generalmente son de carácter socioeconómicas y políticas como ejemplo el Centro Nacional de Investigaciones Científicas de El Salvador (CICES).

Instituciones de promoción del sector privado: son aquellas que promueven los intereses del sector Privado, actividades de estudios, capacitación y asistencia técnica. Dentro de estas Instituciones están: Fundación Salvadoreña Para El Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Fundación Empresarial para El Desarrollo (FEPADE), Empresarios Juveniles, entre otros.

Instituciones de prevención: son aquellas que se dedican a actividades de Capacitación, divulgación, educación, cuyo objetivo fundamental es la prevención de desastres, enfermedades, es la ciudadanía en general. Como ejemplos de estas Instituciones de Prevención, Fundación

Antidrogas de El Salvador (FUNDASALVA), El Consejo Nacional de Seguridad Vial (CONASEVI), entre otras.

## ii. Segundo nivel

Acá se encuentran aquellas organizaciones que cuentan con un personal remunerado, realizando una función más que todo de carácter administrativa, ejecutando un trabajo de voluntariado. Las operaciones las financia promoviendo colectas de fondos nacionales, pero también muchos aportes que reciben provienen de la empresa privada, de algunos subsidios gubernamentales, así como de actividades que realizan para recaudar fondos.

En este segundo nivel de las organizaciones no gubernamentales se encuentran las siguientes:

Filantrópicas y de obras de beneficencia: son aquellas que se dedican a realizar actividades de beneficencia y caridad para los indigentes y los más necesitados o que realizan actividades para generar ingresos a instituciones privadas y/o públicas. Entre esta clase de organizaciones se mencionan las siguientes: Patronato Pro-Hospital Benjamín Bloom, Club de Leones, Patronato del Cuerpo de Bomberos, Fundación Salvadoreña para la Tercera Edad.

Organizaciones de servicios de emergencia y salvamento: está conformada por Instituciones o Clubes que prestan servicios de una forma eventual a la comunidad, en aquellas situaciones especiales de emergencias naturales, sociales y de rescate o salvamento. Como ejemplo, Cruz Roja Salvadoreña, Asociación de Comandos de El Salvador, Cruz Verde Salvadoreña.

Organizaciones culturales: entre este rubro se encuentran aquellas organizaciones cuyas acciones que realiza están encaminadas al rescate, mantenimiento del patrimonio cultural, formación de valores culturales y espirituales. Se pueden mencionar como ejemplo de ellas las siguientes:

Asociación Salvadoreña de Boy Scouts, Patronato- Patrimonio Cultural de las Joyas de Cerén, etc.

### **b. Segundo Plano**

En este plano están comprendidas aquellas organizaciones que tienen la particularidad de combinar la prestación de servicios con una tendencia hacia la actuación gremial. Mediante la contratación de personal remunerado, canalizando además un trabajo de voluntariado para el desarrollo de programas, proyectos y actividades.

#### **i. Primer Nivel**

En este segundo plano se encuentran a su vez organizaciones de primer nivel, en diferentes rubros:

Organizaciones de protección del medio ambiente. Son aquellas que realizan actividades de investigación, educación, divulgación, formación de opinión pública, promoción de leyes, vigilancia y ejecución de proyectos situados en el campo de preservación del medio ambiente. Como ejemplo de esta clase de organizaciones se puede mencionar el centro de estudios de tecnología apropiada (CESTA).

Organizaciones de género Estas se dedican a la investigación, documentación sobre la situación de la mujer salvadoreña e implementación de proyectos de desarrollo y asistencia social dirigidas a mujeres entre los cuales se pueden mencionar: Servicios de atención directa, defensa y protección de la mujer, promoción de leyes, formación de opinión pública, capacitación, etc. Como ejemplo, el instituto de investigación, capacitación y desarrollo de la mujer (IMU).

Derechos ciudadanos. Son aquellas organizaciones que trabajan por la defensa, promoción, educación, investigación formación de opinión pública, vigilancia de los derechos humanos estudios sobre la aplicación de leyes de carácter público. Como ejemplo, tutela del arzobispado, Instituto de Estudios Jurídicos de El Salvador (IEJES).

## **5. Importancia y Beneficios**

Según (Molina Najarro, 2000) la importancia y beneficios de las organizaciones no gubernamentales pueden enfocarse en los siguientes puntos:

- a. Eficiencia: Las organizaciones no gubernamentales son eficientes para proveer bienes y servicios, aparte de brindarlos con calidad y menor costo, esto debido a que estas organizaciones trabajan de manera voluntaria y con un alto grado de acercamiento a la comunidad, por lo tanto, pueden conocer mejor las necesidades prioritarias de estas.
- b. Las limitaciones del sector público: como se ha visto, el gobierno en muchas ocasiones no ha sido capaz de satisfacer las necesidades de bienes y servicios que la comunidad requiere; lo cual se debe a dos razones: por un lado, la demanda, ya que ésta es mucho mayor que los recursos con los que se cuenta para solventarlas, y por otro lado existe alto nivel de burocracia dentro de las instancias gubernamentales.
- c. Apoyo a la economía de mercado: estas organizaciones proveen apoyo indirecto para el éxito y crecimiento de las economías de mercado, porque además de ser fuentes de empleo, contribuyen con el desarrollo económico y social del país, ya que con sus programas dan mayor cobertura a los diferentes sectores necesitados y les proveen de las herramientas necesarias para su desarrollo, llámese éstas: capacitaciones, insumos, tecnología, acceso a créditos y otros; además de mejorar aspectos sociales, tales como: salud, educación, concientización e infraestructura.

## **B. Asociación Fe y Alegría El Salvador.**

### **1. Antecedentes históricos.**

#### **a. Federación Internacional Fe y Alegría.**

- i. Naturaleza: Fe y alegría es un movimiento de educación popular integral y promoción social, cuya acción se dirige a sectores empobrecidos y excluidos para potenciar su desarrollo personal y participación social.
- ii. Movimiento: Porque agrupa a personas en actitud de crecimiento, autocrítica y búsqueda de respuestas a los retos de las necesidades humanas.
- iii. De Educación: Porque promueve la formación de personas conscientes de sus potencialidades y de la realidad, libres y solidarias, abiertas a la trascendencia y protagonistas de su desarrollo.
- iv. Popular: Porque asume la educación como propuesta pedagógica y política de transformación desde y con las comunidades.
- v. Integral: Porque entiende que la educación abarca a la persona en todas sus dimensiones.
- vi. Promoción Social: Porque, ante situaciones de injusticia y necesidades de sujetos concretos, se compromete en su superación y, desde allí, en la construcción de una sociedad justa, fraterna, democrática y participativa.

“La Asociación Fe y Alegría nació en Venezuela, en el año 1955, desde su inicio, contribuye en la creación de servicios educativos en zonas deprimidas.”

Su fundador el Padre José María Vélaz, Sacerdote Jesuita con visión comprometida y de largo alcance. Se suman a su labor grandes esfuerzos de personas y organizaciones hasta consolidar una obra trascendental de numerosas historias que son plataformas para el futuro.

El Movimiento se extendió desde su origen en Venezuela a diferentes países:

Tabla 1

*Presencia de Fe y Alegría a Nivel Internacional.*

País	Año de Fundación
Venezuela	1955
Ecuador	1964
Panamá	1965
Perú y Bolivia	1966
El Salvador	1969
Colombia	1971
Nicaragua	1974
Guatemala	1976
Brasil	1980
España	1985
República Dominicana	1990
Paraguay	1992
Argentina	1995
Honduras	2000
Chile, Haití y República de Tchad en Africa	2005

Fuente: Sitio Web, Fe y Alegría, 2018.

De acuerdo a su página web (Fe y Alegria, 2018) , la Asociación se ha venido concretando en múltiples iniciativas, aunque complementarias, originando una diversidad de programas y acciones de educación popular integral y promoción social en los distintos países según sus realidades. Hoy Fe y Alegría promueve acciones con apoyo de la sociedad y el gobierno, dirigidas a sectores empobrecidos y excluidos para potenciar su desarrollo personal y su participación social.

### **b. Asociación Fe y Alegría El Salvador**

De acuerdo a (Fe y Alegría, 2018) , la Asociación Fe y Alegría El Salvador nació a partir de la convicción de que la educación es la mejor forma de combatir la miseria y dignificar a hombres y mujeres. Su fundador, el padre Joaquín López y López, sacerdote jesuita, consideró que el desarrollo es una aspiración justa a la que se accedía a través del aprendizaje y la enseñanza. A lo largo de más de 35 años, fe y alegría El Salvador ha trabajado con fidelidad a la vocación educativa de su fundador, con la capacidad de adaptarse a las difíciles coyunturas que ha vivido el país y su población; en virtud de todo lo cual define su competencia crítica, aquello, en suma, que mejor sabe hacer, como: “La capacidad de proporcionar servicios educativos integrales de calidad a las poblaciones excluidas, para formar personas libres y críticas, que respondan responsablemente a su realidad y puedan asumir el compromiso de transformar su entorno”. (Fe y Alegría, 2018)

Fe y Alegría, El Salvador se funda en el año 1969, desde sus inicios, orientó su misión a la creación de centros educativos populares de enseñanza primaria y media, artesanal y técnica, educación cooperativa y deportiva, asistencia médica y social. Comenzó actividades con tres escuelas, cuatro talleres técnicos y una clínica.

En la década de 1970 fue la expansión y arraigo de Fe y Alegría entre las clases populares. Además de la acción en el área educativa, se promovió la creación de clínicas médicas que ofrecieran asistencia gratuita a las comunidades campesinas. Todo ello con limitados recursos, dificultades y grandes esfuerzos de diferentes congregaciones religiosas.

En 1989 fue asesinado el padre Joaquín López y López, fundador del Movimiento en El Salvador. Fe y Alegría sufrió un considerable desgaste institucional debido a la guerra,

necesitaba dar un giro para adaptarse a los nuevos retos, en 1992 se toman decisiones importantes: varias escuelas son cedidas al Ministerio de Educación y, en su lugar, se impulsan centros de desarrollo profesional y tecnológico, para dar mayor énfasis a la educación para el trabajo, así como centros infantiles de desarrollo y de bienestar para promocionar a la niñez.

También en esta década se inicia la experiencia de los talleres móviles los cuales consisten en la formación técnica de comunidades campesinas, se da mayor impulso a la formación de maestros y se inicia el programa de reeducación ambulatoria de zacamil con jóvenes de alto riesgo.

## **2. Misión.**

“Ser una asociación de inspiración cristiana, de utilidad pública y sin fines de lucro, que forma parte de un movimiento internacional de educación popular integral y promoción social. Trabajar en el área de la educación formal y no formal con niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos de sectores pobres y excluidos, provenientes de zonas rurales y urbano-marginales”.

## **3. Visión.**

“La visión es el futuro a alcanzar después del desarrollo del plan estratégico. Es una mirada de Fe y Alegría, realista y posible, hacia las condiciones que tendrán los beneficiarios, hacia su sostenibilidad institucional, su posicionamiento y su ambiente interno”.

## **4. Valores**

- a. Amor: Es vivir el amor, específicamente con los más necesitados, se perfila hoy como una necesidad y como un llamado a vivir plenamente la misión evangelizadora.
- b. Justicia: Es la defensa y ejercicio responsable de los derechos y deberes individuales colectivos, entre ellos el libre acceso a la educación con igualdad de recursos y



oportunidades; como una opción ética y política, teniendo en cuenta los principios cristianos en que se fundamenta la institución

- c. Solidaridad: Estar siempre en la búsqueda de la solución de los problemas de manera comunitaria.
- d. Compromiso: Optar por los más necesitados de nuestra sociedad, acompañándoles en la búsqueda de oportunidades que les ayuden a superar sus limitaciones a través de una formación y educación de calidad.

### **5. Características principales.**

La organización de Fe y Alegría se caracteriza por lo siguiente:

- a. Autonomía funcional de países, regiones y centros dentro de una comunión de principios y objetivos, y de una intercomunicación y solidaridad en inquietudes y proyectos.
- b. Carácter eclesial del movimiento como pueblo de Dios en el que resalta la presencia y acción de laicos comprometidos y de institutos de vida consagrada con sus carismas propios, en co-responsabilidad con la Compañía de Jesús, fundadora y animadora del movimiento, y en comunicación con iglesias locales.
- c. Esfuerzo para que, en la organización y funcionamiento de centros, regiones y países, se reflejen los valores que, de acuerdo con los objetivos de Fe y Alegría, deben constituir al hombre nuevo y la nueva sociedad.
- d. Uso adecuado de las relaciones públicas y de los medios de comunicación social como estrategia de apoyo a la labor de Fe y Alegría, manteniendo su identidad e independencia.

## **6. Propósitos institucionales.**

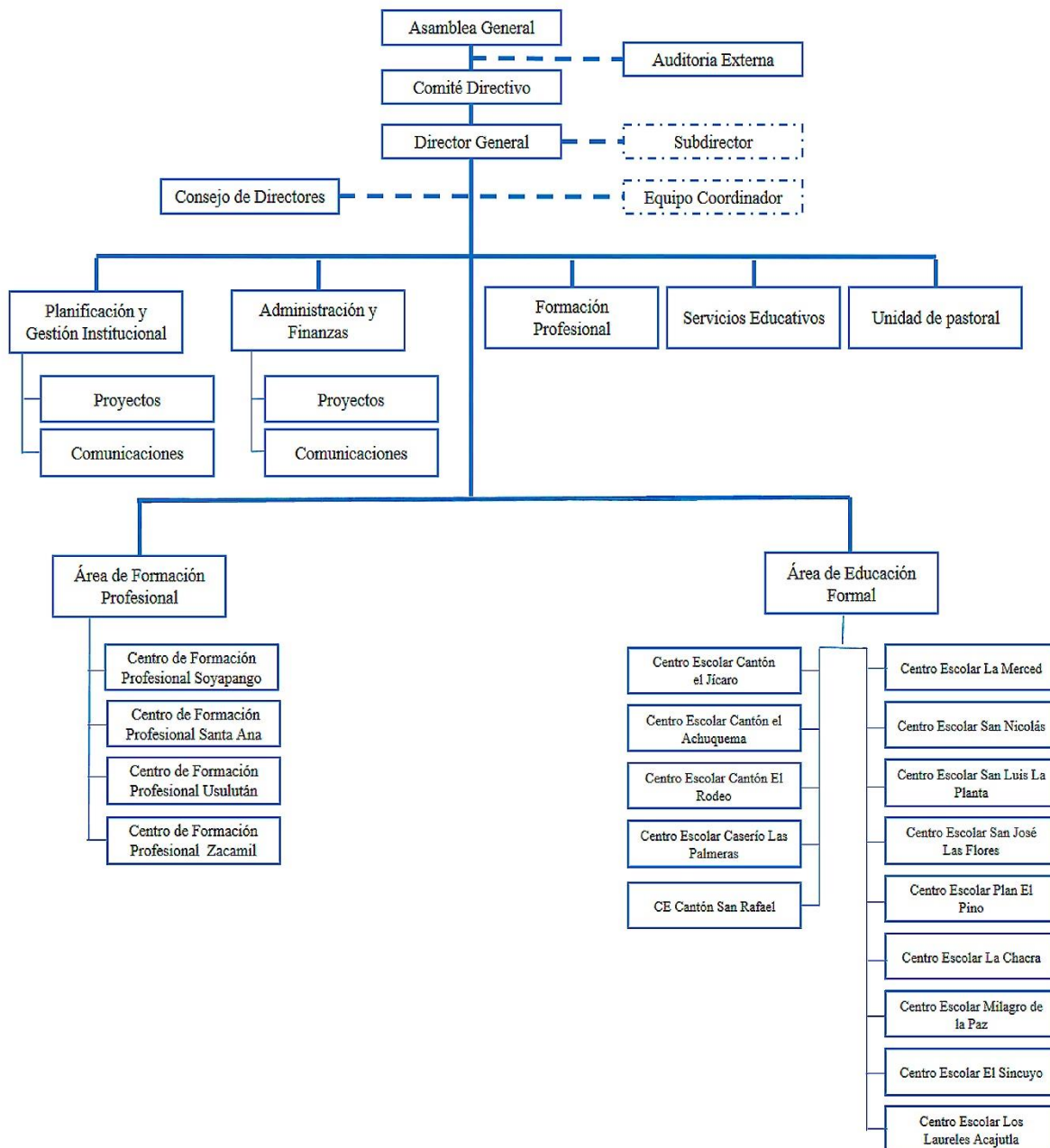
- a. Que las personas beneficiarias de las acciones educativas de Fe y Alegría sean conscientes de su dignidad, derechos y libertad; que, además, adquieran compromiso con las posibilidades de cambio de las condiciones de su entorno.
- b. Que se les reconozca como un movimiento comprometido con los sectores más excluidos de la sociedad y que los acompañe impulsando procesos educativos integrales de calidad.
- c. Que se impulsen y fortalezcan estrategias y formas prácticas de venta de servicios y de relación con instituciones afines nacionales e internacionales.
- d. Que sean un equipo de recursos humanos en formación permanente, preparados apropiadamente e identificados con el movimiento educativo de Fe y Alegría, para asumir las responsabilidades inherentes al quehacer institucional.

## **7. Agentes principales de Fe y Alegría.**

- a. Socios directos: reciben directamente los servicios y productos que Fe y Alegría genera.
- b. Socios de relacionamiento: instancias que permiten a Fe y Alegría desarrollar su trabajo, tales como la Federación Internacional de Fe y Alegría, la Compañía de Jesús, las congregaciones religiosas, el Ministerio de Educación (MINED), el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), universidades, agencias de financiamiento internacional, la empresa privada, alcaldías, estructuras de organización comunitaria y vecinal, con posibilidades de identificar objetivos comunes y establecer alianzas.
- c. Socios proveedores: facilitan productos y/o servicios a Fe y Alegría, como librerías y papelerías, imprentas, consultores y consultoras, ferreterías, distribuidores de insumos de oficina y de servicios básicos.
- d. Socios internos: aquellos que forman parte de Fe y Alegría. (Fe y Alegría, 2018)

### 8. Estructura organizativa Fe y Alegría El Salvador.

Figura 1.



Fuente: Sitio Web Fe y Alegría 2018.

A continuación, se describe brevemente la función de cada unidad administrativa, con especial énfasis en el nivel de decisión y el ejecutivo.

- a. Asamblea general: constituida por los miembros del comité directivo, los directores de los centros educativos; los directores de las juntas patrocinadoras de la asociación y los socios fundadores y benefactores. La asamblea general es la máxima autoridad directiva y administrativa de fe y alegría.
- b. Comité directivo: compuesto por un director general, sub-director ejecutivo, administrador, síndico y un vocal. De ahí emanan las líneas básicas de la gestión institucional; tiene a su cargo la administración global de la asociación, incluyendo el presupuesto; vela por el cumplimiento de políticas, estrategias y metodología, así como asegura la consecución de objetivos y metas de la asociación.
- c. Dirección general: por estatutos, se confiere la responsabilidad de la dirección y administración de la asociación al comité directivo y por ende, al director y subdirector generales, quienes son los primeros miembros de éste. Se establecen las responsabilidades que les competen para el desarrollo de una adecuada gestión organizacional y toma de decisiones que den vigilancia al cumplimiento de la visión y misión institucional.
- d. Sub dirección: hace las veces de director general en su ausencia, por impedimento o delegación de éste.
- e. Consejo de directores: es una instancia colegiada de consulta y debate sobre líneas de acción institucional, referidas a la intervención educativa que se proyecte en las comunidades. Su importancia está en la participación efectiva de los centros educativos representados por los directores.

- f. Equipo de Coordinación. (ECO): se forma con el propósito de asegurar la base operativa de la institución de manera concertada, a través de la creación de espacios de discusión y consulta sobre la conducción institucional, en lo que respecta a la coordinación entre las diferentes unidades y niveles de decisión.
- g. Servicios educativos: a partir del propósito que tiene fe y alegría de ofrecer servicios educativos integrales de calidad, se crea una unidad que asegura la pertinencia y la continuidad de las acciones educativas estableciendo procesos de seguimiento y acompañamiento a sus prácticas.
- h. Administración y finanzas: esta unidad es la responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar la utilización de los recursos materiales y financieros. Proporciona información a la dirección para la toma de decisiones sobre inversiones de efectivo, para los planes de inversión, sobre la administración operativa en general y sobre la administración operativa de personal.
- i. Planificación y gestión institucional: la unidad operativa de “planificación institucional” establece mecanismos ordenados y unificados para la planificación y gestión en todos los niveles, unidades y centros de la asociación.

## **9. Objetivos de Fe y Alegría.**

- a. Promover la formación de hombres y mujeres nuevas, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea, abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo.
- b. Contribuir a la creación de una sociedad nueva en la que sus estructuras hagan posible el compromiso de una fe cristiana en obras de amor y de justicia.

Para la consecución de sus objetivos, en servicio de los sectores más necesitados, en Fe y Alegría hacen uso de los siguientes medios:

- a. Requiere de la presencia y acción de personas y grupos comprometidos en actitud de servicio.
- b. Adopta una pedagogía evangelizadora y liberadora.
- c. Promueve la integración de las fuerzas vivas locales para formar una comunidad.
- d. Reflexiona e investiga sobre las causas que originan las situaciones de injusticia.
- e. Asume una metodología de planificación-evaluación en función de sus objetivos.
- f. Precisa una estructura organizativa que impulse, coordine y oriente todas sus actividades.

### **C. Centros De Formación Profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador.**

#### **1. Ubicación.**

Los centros de formación profesional se encuentran ubicados en:

- a. Soyapango: Boulevard del Ejercito Nacional, colonia california II, calle Cooperativa Algodonera, Soyapango, San Salvador.
- b. Zacamil: Centro urbano José Simeón Cañas, paseo las Margaritas, frente a condominios Victoria, Zacamil, San Salvador.
- c. Santa Ana: 25 Av. sur entre 9a y 11a calle oriente. Barrio San Rafael Santa Ana.
- d. Usulután: Cantón El Castaño, Km. 80, Jiquilisco, Usulután.

#### **2. Capacitaciones.**

Las capacitaciones en los diferentes centros de formación profesional, se imparten con la ayuda de INSAFORP. Dentro de los ejes o componentes que se incluyen dentro de estas capacitaciones o cursos, se encuentran:

- a. Habilidades Técnicas.
- b. Habilidades para la vida.
- c. Habilidades para el trabajo.

La duración de estos cursos cambia dependiendo del tipo de componentes del que se trate dentro de cada curso, existiendo así cursos que poseen duraciones de 30, 60 y 100 (horas), que incluyen horas clase y horas prácticas. Los cursos se imparten de lunes a viernes en horario de 8:00 am – 5:00 pm, y algunos de ellos son impartidos los días sábados.

### **3. Beneficiarios.**

Dentro de los centros de formación profesional se atiende a jóvenes y adultos, hombres y mujeres en edades que van desde los 14 hasta los 55 años (personas en edad productiva). Que se encuentran excluidos o expulsados del sistema escolar tradicional, de escasos recursos, y que vivan en zonas conflictivas o de alto riesgo.

#### 4. Especialidades.

Tabla 2.

*Cursos impartidos en los diferentes Centros de Formación Profesional.*

Centro de Formación Profesional	Especialidades
Santa Ana	Corte y confección Computación, Sastrería Mecánica automotriz gasolina y diésel Venta de servicios profesionales
Soyapango y Zacamil	Estructuras metálicas Mecánico tornero Computación Albañilería Máquina industrial Sastrería
Usulután	Mecánica agrícola Computación Contabilidad Cosmetología Albañilería Corte y Confección

**Nota.** Se imparten los mismos cursos en los centro de formación profesional de Soyapango y Zacamil

Fuente. Sitio Web, Fe y Alegría El Salvador, Julio 2018.

#### D. Modelo Educativo

La importancia de contar con un modelo educativo es innegable. La investigación teórica sobre este y otros temas relacionados, tiene la finalidad de proponer el análisis de algunos métodos descritos para facilitar y alcanzar una serie de objetivos concretos siendo uno de los principales, el aprendizaje y la utilización de los métodos educativos respectivos. Es por ello que a continuación se define el modelo educativo.



### **1. Definición de Modelo Educativo.**

El modelo educativo es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su proyecto educativo. El modelo educativo debe estar sustentado en la historia, valores profesados, la visión, la misión, la filosofía, objetivos y finalidades de la institución. (Tünnermann Bernheim, 2008)

### **2. Características de un Modelo Educativo.**

- a. Flexible: Debe poder adaptarse fácilmente a los cambios y a las diversas situaciones o circunstancias en las que se desarrolle el modelo educativo.
- b. Perfectible: Debido a su flexibilidad, el modelo educativo debe poder ser mejorado hasta alcanzar su perfección.
- c. Participativo: Todo modelo educativo debe basarse en una postura de participación activa por parte de todas las partes.
- d. Integral: Un modelo educativo debe ser estructurado con un diseño completo que contribuya al desarrollo total de sus participantes.

### **3. Tipos de modelos educativos.**

- a. Modelo Tradicional. Es el modelo que se caracteriza por ser academista, verbalista, repetitivo y predomina la pedagogía autoritaria dictatorial que dicta sus clases bajo un régimen de disciplina a unos estudiantes que son básicamente receptores.
- b. Modelo de pedagogía activa o reformista. Se trata de una teoría que considera que lo importante no es aprender, sino aprender a aprender, en la que el profesor actúa como

orientador y estimulador del aprendizaje, y la relación entre maestro-alumno, alumno-alumno es dialógica; por lo tanto, la educación es individualizada.

- c. El modelo cognitivo. Se basa en el pensamiento, explora las capacidades de las mentes humanas para modificar y controlar la forma en la que los estímulos afectan nuestra conducta, sustenta al aprendizaje como proceso donde se modifican significados de manera interna. Estas modificaciones las provoca el individuo. (Flórez Ochoa, 2003)
- d. El modelo progresista. Propone una transformación total del sistema escolar, convirtiendo al estudiante en el centro del sistema escolar alrededor de quien giran los procesos de la escuela. Bajo esta perspectiva la escuela es creada para la vida, para llegar a ser el ambiente natural del niño y convertirse en el espacio en el cual el niño vivencia y aprende los elementos primordiales para el buen desempeño en su vida de adulto. (Rodriguez & Sanz,1996)
- e. El modelo constructivista. Es una perspectiva psicológica y filosófica que sostiene que las personas forman o construyen gran parte de lo que aprenden y comprenden. (Schunk, 2012)
- f. El modelo conectivista. Llamada la teoría del aprendizaje para la era digital, se trata de explicar el aprendizaje complejo en un mundo social digital en rápida evolución. En la teoría, el aprendizaje se produce a través de las conexiones dentro de las redes. El modelo utiliza el concepto de una red con nodos y conexiones para definir el aprendizaje. (Gredler, 2005)

### **E. Educación Formal.**

El término educación formal hace referencia al conjunto de estudios que han sido regulados y planificados dentro de un sistema educativo. Es decir, la educación primaria, secundaria,

bachillerato y la universidad entra dentro del término de educación formal. Esto es porque este tipo de educación está planificada y se concretiza en un currículo oficial.

#### **F. Educación no formal.**

El término Educación no formal, se ha venido utilizando para designar los procesos de enseñanza y aprendizaje que se realizan al margen del sistema educativo formal. La educación no formal cumple una función compensatoria o se convierte en la única posibilidad para quienes, por razones de exclusión, no tienen acceso a la escolaridad mínima.

La situación de crisis por la que atraviesan la sociedad y la educación ha hecho complejo y ha ampliado el campo de la educación no formal; nuevos actores, nuevos escenarios, nuevas áreas de trabajo y nuevas demandas hacen de éste mercado halagador para muchos. Entre las variadas maneras de comprender y asumir la educación, la educación popular es una corriente de pensamiento, una manera intencionada de hacer educación desde los intereses de los sectores y una forma de contribuir a los procesos de transformación social. Vale la pena aclarar que no nos vamos a referir a toda la educación no formal sino aquella que se realiza en el marco de la educación popular.

Cada propuesta de educación no formal debe constituirse en un espacio de inclusión, entendida ésta como la invitación a construir algo diferente; espacios para rechazar cualquier tipo de exclusión, de inequidad social e injusticia y para construir proyectos de vida desde la diversidad.

Los proyectos de educación no formal tienen un gran potencial formativo que posibilita cambios en los sistemas de conocimiento y valores de las personas; creando espacios de encuentro que permiten ir más allá de los propios límites, reconociendo y valorando los aprendizajes generados

en la experiencia, contribuyendo a hacer más compleja la interpretación de la realidad y a ubicar la vida y la experiencia en contextos más amplios.

Las propuestas de educación no formal, por su misma condición de no formalidad o menos formalidad, están en una situación privilegiada para romper con los moldes educativos tradicionales y convertirse en propuestas innovadoras que hagan aportes significativos a la educación en general. Pero lo anterior no surge espontáneamente: es el resultado del esfuerzo de muchos.

Una educación no formal de calidad, comprometida con los intereses de los sectores populares, implica retos; uno de ellos, la formación de educadores con capacidad para llevar adelante los cambios que este tipo de educación requiere; otro, construir espacios de reflexión e investigación pedagógica que permitan recuperar la riqueza de las distintas experiencias; por último, contribuir a la construcción de pedagogías en las distintas áreas de trabajo como una manera de potenciar a nivel más amplio. Tratándose de proyectos, la reflexión pedagógica se convierte en condición de calidad, en requerimiento para que el trabajo se ubique en el horizonte deseado y alcance los objetivos esperados. Los educadores que trabajan en educación no formal, están vinculados a proyectos que tienen propósitos y caminos para lograrlos, que se realizan con una población determinada y se desarrollan en áreas específicas. Algunos participan en la fase inicial, se vinculan a proyectos que ya están en marcha y otros están pensando en cómo podrían empezar. (Mariño S. & Cendales G., 2004)

### **G. Capacitación**

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador o grupo asociado, la capacitación es el

punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso, es muy importante recalcar que no es lo mismo la capacitación y el desarrollo de personal esto viene siendo como el presente y futuro. El adiestramiento o capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una organización espera ya que estos logran que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa. (Gestiopolis, 2018) A continuación, se define el termino capacitación.

### **1. Definición de Capacitación.**

De acuerdo a (Serrano, 2007), la Capacitación conocida también como formación, se puede definir como “Un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización”.

### **2. Objetivos de la capacitación**

Entre los objetivos de la capacitación, se mencionan los siguientes:

- a. Fomentar el desarrollo integral de los individuos ya que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo personal, entendiendo a los mismos como pilares fundamentales para dar respuesta a las demandas de la sociedad y contribuyendo al desarrollo sustentable y bienestar social de las generaciones actuales como las futuras. (Secretaria de Gobernacion-Guanajuato)
- b. Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral recalca la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo.

### 3. Tipos de capacitación

La capacitación para su análisis, se ha conceptualizado tradicionalmente en dos aspectos fundamentales: primero, referido a la tarea del sector educativo para preparar y formar a las personas con el objeto de incorporarlas al mercado laboral, lo que representa la capacitación para el trabajo. (Secretaría de Gobernación-Guanajuato)

El segundo aspecto, corresponde a las actividades que realizan las empresas para la formación integral del personal que desempeña un trabajo en la organización, por lo que se le denomina capacitación en el trabajo; modalidades que se detallan a continuación.

- a. Capacitación para el trabajo. Es la dirigida por un profesor, a jóvenes en formación académica, impartida por instituciones educativas públicas o privadas, con el propósito de que los alumnos acumulen conocimientos teóricos impartidos en base a programas educacionales de carácter general. El resultado de la formación, se mide en función del contenido del aprendizaje y por el resultado de los exámenes que presenta el educando, lo que le permite obtener una calificación y grado académico.
- b. Capacitación en el trabajo. Es la formación y actualización permanente que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en los requerimientos detectados por nivel de ocupación. La finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización. El aprendizaje lo lleva a cabo un instructor o en su caso el supervisor del propio centro de trabajo y los resultados obtenidos se valoran con respecto al desempeño del trabajador en su actividad.

#### **4. La función de la capacitación**

La capacitación como todo proceso cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos, reditúa en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social.

#### **H. Administración por Resultados.**

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas actividades “medio”, hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el proceso y la preocupación mayor por las actividades (medios) fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines). De realizar correctamente el trabajo para alcanzar la eficiencia pasó al énfasis en hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr eficacia. El trabajo pasó de ser un fin en sí mismo, a ser un medio para obtener resultados. Esa profunda reformulación representa otra especie de revolución dentro de la administración: un nuevo cambio en el panorama gravitacional del universo administrativo. Las personas y la organización probablemente están más preocupadas por trabajar que por producir resultados. (Monografías, 2018).

##### **1. Definición**

La administración por resultados conocido como APR, es un enfoque administrativo basado en lo que se quiere lograr, es decir en los resultados que quieren las instituciones, pudiendo basarse en metas, objetivos y hasta la misión institucional que es el principal resultado que se persigue. Busca mejorar la efectividad, el impacto de las políticas a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su administración. (Gerencie, 2018)

La administración por resultados se empezó a formular para evitar que la actividad cotidiana atrapara a la empresa y le impidiera alcanzar sus objetivos principales, ha sufrido una evolución constante y, actualmente, se podría definir como un sistema de gestión dinámica de la empresa que busca integrar sus objetivos de crecimiento y beneficio con la necesidad de desarrollo, no sólo de la gerencia si no de cada uno de los eslabones de la organización, unidades administrativas, sucursales, etc.

Es una metodología de administración en la que se define con anticipación los resultados que se desean alcanzar o deben alcanzarse y las etapas necesarias del programa para lograr su consecución. La administración por resultados, no requiere la presencia del administrador en todo momento.

## **2. Objetivos de la Administración por Resultados**

Al igual que la definición antes presentada, es de suma importancia presentar los objetivos que persigue la administración por resultados (Gestiopolis, 2018), los cuales se detallan a continuación.

- a. Establecer paulatinamente criterios de asignación de recursos presupuestarios basados en el logro efectivo de resultados
- b. Transparentar y mejorar la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados
- c. Instalar en el ámbito público, un sistema de información sobre el estado de situación de las empresas, en cuanto a sus capacidades empresariales y su producción sustantiva.

A su vez, la administración por resultados propone a las empresas que:



- a. Orienten claramente sus acciones, estructuras, recursos y responsabilidades internas hacia resultados preestablecidos de corto, mediano y largo plazo. Que definan sus resultados mediante un proceso permanente de planificación estratégica, los sustenten en planes operativos consolidados y los alineen con las necesidades y demandas.
- b. Funcionen con un alto nivel de eficiencia en la administración de sus recursos.
- c. Calculen los recursos a ser asignados en el presupuesto con base a los resultados comprometidos y a los productos requeridos para alcanzarlos.

### **3. Características de la administración por resultados.**

La administración por resultado se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido. (Taringa, 2018)

La administración por resultados o APR (Monografías, 2018), pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinarán los productos y recursos necesarios.

La APR presenta las siguientes características principales:

- a. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior: La mayor parte de los sistemas de la APR utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos.
- b. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición: Básicamente la APR está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia.

- c. Interrelación de los objetivos de los departamentos: Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- d. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control: A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APR hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.
- e. Evaluación permanente y revisión de los planes: Prácticamente todos los sistemas de la APR tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados para fijar nuevos objetivos para el período siguiente.
- f. Participación activa de la dirección: La mayor parte de los sistemas de la APR involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso.
- g. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas: La ampliación de la APR requiere del fuerte apoyo de un equipo de trabajo previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el equipo de trabajo.

#### **4. Beneficios de la administración por resultados.**

- a. Efectividad en lugar de eficiencia. "El hacer las cosas apropiadas"

- b. Comunicaciones más eficientes y objetivas entre los niveles administrativos y entre los empleados y los gerentes.
- c. Un método más racional para evaluar y recompensar a los que contribuyen al éxito, basándose en el rendimiento y no en los rasgos de la personalidad.
- d. Una fuerza de trabajo generalmente más cohesiva e informada, donde los individuos concentran sus esfuerzos en prioridades y metas comunes.

### **5. Administración por objetivos y resultados (A.P.O.R.).**

El cumplimiento de los objetivos no garantiza el éxito de las empresas, ya que se pueden cumplir los objetivos, pero no obtener resultados, que al final es lo que interesa. Los objetivos solo nos sirven como apoyo para obtener ese resultado; con lo anterior se establece la necesidad de definir la relación objetivo y resultado. (Odiorne, 1965) Definición de Administración por Objetivos y Resultados.

George Ódiorne definió la Administración por objetivos y resultados. de la siguiente manera: "Es un proceso administrativo en el que el supervisor y el subordinado trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administración, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros". (1965)

Esta definición en términos generales cubre en forma muy concisa las características esenciales de este sistema de administración. Sin embargo, existe una palabra clave que no se contempla en la definición de Odiorne y es el concepto de "mejoramiento". Lo que se desarrolla a través

del proceso de la A.P.O.R. es precisamente el mejoramiento de la efectividad de la organización y de los individuos. La importancia de este concepto radica en que existe la tendencia a fijar objetivos que solamente documenten lo que ya hace la organización, lo cual convierte a la A.P.O.R. en un ritual, más que en un impulso de mejoramiento.

Por otro lado, el concepto que tiene Peter Drucker del trabajo administrativo requiere que se responda primero a la pregunta: "Cuáles son las finalidades y la naturaleza de la organización y cuáles deberían ser?".

Definidas éstas interrogantes, se establecen metas y objetivos claves, con prioridades y medidas de rendimiento. Creando un clima en el que los empleados ejercitan la autocorrección y el autocontrol, manteniendo una auditoría continua de los resultados y los objetivos mismos que sirven de base para ajustar sus esfuerzos, según se requiera.

John W. Humble define así la A.P.O.R.: "Un sistema dinámico que integra la necesidad que tiene una organización de alcanzar sus metas de rentabilidad y crecimiento con la necesidad que tiene el administrador de contribuir al desarrollo de una empresa y a su desarrollo personal. es un estilo administrativo exigente, pero compensador"

Tanto las definiciones de Humble y Odiorne describe el proceso de la A.P.O.R. como un sistema de administración y no como un instrumento o una técnica de administración. como generalmente se le considera, la cual hay que sobreponer o superponer a "todo lo demás que se está haciendo hasta el momento". Al ser la A.P.O.R. una guía para la aplicación del proceso administrativo permite integrar todos aquellos programas que se han venido utilizando con éxito en la organización y que son consecuentes con la misma finalidad de mejoramiento de la A.P.O.R.

Considerando lo antes mencionado, la administración por resultados, se basa en 2 supuestos principales que se explican a continuación:

**a. Primer supuesto: “El resultado final es la suma de los resultados parciales alcanzados por la consecución de los objetivos”.**

Existen tres clases de objetivos en una organización; generales, operativos y específicos:

- i. Objetivos generales, expresan en cierta forma la filosofía de la empresa y el grado de excelencia que desea alcanzar en su desempeño, son la guía y los orientadores en la toma de decisiones y las señales que conducen al mejoramiento constante.
- ii. Objetivos operativos, se fijan en cada área para contribuir a los objetivos generales de la organización.
- iii. Objetivos específicos de la organización, son el punto focal de gran parte del flujo de información y de las actividades del proceso de administración por resultados el individuo es el contribuyente final a los objetivos generales de la organización, así como también a las metas de su unidad.
- iv. Requisitos para que los objetivos específicos sean efectivos. un buen objetivo específico desempeña tres funciones principales; proporcionar por escrito una guía para la realización de un mejoramiento necesario, las bases para una medición del desempeño y motivación a los realizadores.

**b. Segundo supuesto: Para la consecución de los objetivos es necesario que el personal posea las competencias idóneas para cada puesto.**

**i. Definición de Competencias.**

Para una mayor comprensión se define a continuación que son las competencias. Tomando y adaptando la definición de Spencer y Spencer competencias se pueden definir como: “Las características subyacentes en los seres humanos, que están relacionadas a un estándar de efectividad, previamente definido para un puesto de trabajo”. (Serrano, 2007).

## ii. Tipos de competencias.

Luego de su definición se presentan los tipos de competencias necesarias en el ámbito laboral.

- 1) **Destrezas (“saber hacer”)**. Es la aptitud o capacidad de la persona de realizar con facilidad y precisión trabajos prácticos que involucran tareas manuales.
- 2) **Las habilidades (“Saber hacer”)**. Es la aptitud o capacidad de la persona, de realizar y desempeñar con facilidad ciertas funciones o roles que no necesariamente son tareas manuales.
- 3) **Conocimientos (“es saber”)**. Son los conocimientos teóricos que la persona posee. Esto no garantiza que se tenga la capacidad de ponerlos en práctica.
- 4) **Comportamiento (“es saber estar”)**. Es la acción visible de la persona con relación a cómo se comporta o actúa en algún lugar y entre ciertas personas.
- 5) **Actitudes (“saber percibir”)**. Manera de enfocar o percibir una situación de la vida real. Muchas veces determina la forma de comportarse (pero no necesariamente).
- 6) **Valores (“es saber ser”)**. Factores que conforman la personalidad madura de las personas.

Esta filosofía considera a una persona como competente, en la medida en que es capaz de ejecutar con éxito una función o actividad que se enmarca dentro de un nivel de rendimiento

esperado. Por ejemplo, las competencias para un puesto de vendedor pueden ser: facilidad de expresión, poder de convencimiento, poder de negociación, flexibilidad, persuasivo, etc.

Por lo tanto, para hablar de competencias, es necesario que las organizaciones tengan previamente definidos los elementos que conforman el sistema de gestión de competencias, entre los que están: La definición del negocio, las tareas técnicas (corazón de las competencias), cultura organizacional las políticas establecidas, metas, indicadores.

## **6. Conceptos en evolución de la administración por objetivos.**

De acuerdo a (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), la Administración por objetivos conocida como APO se practica en todo el mundo, y a pesar de su amplia aplicación, no siempre está claro qué es. Algunos estiman que es una herramienta aún en evaluación, otros la ven como una técnica de motivación y otros más la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, sus definiciones y aplicaciones difieren mucho.

Aquí entendemos la administración por objetivos (APO), como un amplio sistema administrativo que de manera sistemática integra muchas actividades gerenciales claves y está conscientemente dirigido al logro efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz de objetivos organizacionales e individuales. No todos comparten esta concepción y aunque algunos aún la definen de manera muy estrecha y limitada, se ha de considerar como amplio sistema administrativo impulsado por metas y orientado al éxito.

Además de utilizarse en la evaluación del desempeño como instrumento para motivar a los individuos y en la planeación estratégica, existen otros subsistemas gerenciales que pueden integrarse a este proceso, entre ellos la planeación y el desarrollo de recursos humanos (integración de personal y desarrollo individual y de la compañía), la planeación del desarrollo

profesional (construir sobre fortalezas individuales y superar debilidades), el sistema de recompensas (pagar por el desempeño), el presupuesto (planeación y control) y otras actividades administrativas importantes para un puesto específico; actividades gerenciales diversas que requieren estar integradas en un sistema. En suma, para que la APO sea efectiva debe considerarse una forma de dirigir y no una adenda al puesto gerencial.

Aun cuando la administración orientada a objetivos es uno de los enfoques gerenciales más ampliamente practicados, en ocasiones se cuestiona su efectividad, lo que casi siempre se atribuye a una instrumentación defectuosa.

## **I. Marco Legal.**

El marco legal se refiere a las leyes o reglamentos que rigen a las organizaciones no gubernamentales, por ejemplo, la Constitución de la República de El Salvador, Ley del impuesto sobre la renta, Ley contra el lavado de dinero, entre otras que se presentan a continuación.

### **1. Constitución de la República de El Salvador**

La Constitución de la República de El Salvador es la ley fundamental que define el ordenamiento legal básico del país. En ella, se establecen los derechos y obligaciones esenciales de los ciudadanos y gobernantes.

La sociedad civil persigue un fin lucrativo, y aunque su obra puede trascender al beneficio público, ello será un efecto, no una causa. La esencia de las asociaciones civiles, en cambio, radica en la generosidad, en el bienestar social de la masa de sus componentes o en el que éstos puedan procurar a sus semejantes asociados o no. De esto, es la constitución quien lo ampara:



### **a. De la libre asociación**

De acuerdo a los incisos primero y segundo del artículo 7 de la constitución de la república de El Salvador, se establece que; “los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Así mismo nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación. Ni se podrá limitar ni impedir a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación” conforme con lo dispuesto en el referido artículo, da pie para que en El Salvador operen las denominadas asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo han brindado resultados positivos y el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas. (Decreto Constituyente N°38, 1983)

Según (Decreto Constituyente N°38, 1983) artículo 108 “Ninguna corporación o fundación civil o eclesiástica, cualquiera que sea su denominación objeto, tendrá capacidad legal para conservar en propiedad o administrar bienes raíces, con excepción de los destinados inmediata y directamente al servicio u objeto de la institución”.

### **b. De la educación**

Toda persona tiene derecho a la educación, de acuerdo a lo descrito en el artículo 53 de la Constitución de la República de El Salvador. Le será garantizado a toda persona natural y jurídica la libertad de establecer centros privados de enseñanza, artículo 54. Entendiéndose por fines de la educación los siguientes: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más prospera, justa y humana: inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la

realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo Centroamericano, artículo 55 de (Decreto Constituyente N°38, 1983)

## **2. Ley De Asociaciones Y Fundaciones Sin Fines De Lucro**

Fue creada con el objeto de establecer las disposiciones pertinentes que regulen la actividad y funciones de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, a través de un registro que sirva como instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, y a su vez, que brinde seguridad jurídica a dichas personas, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas. (Decreto N° 894, 1996).

La ley se conforma de diez capítulos de los cuales se tomarán los siguientes:

### **a. CAPÍTULO I: Disposiciones Preliminares**

Esta ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, las cuales podrán ser denominadas como "asociaciones" y "fundaciones". La capacidad de las asociaciones y fundaciones deberá atenerse a lo que disponga la ley y las normas específicas que rijan sus actuaciones. Serán representadas por las personas a quienes la ley o la norma interna confieran dicho carácter, las instituciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros. Estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes. Podrán declararse de utilidad pública y su normativa interna tiene fuerza obligatoria sobre ellas por lo que sus miembros están obligados a obedecerla bajo las sanciones.

Entendiéndose como sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad. Por lo que se establecen exclusiones, artículos del 1 al 10.

#### **b. CAPÍTULO II: Asociaciones**

Entiéndase por asociaciones a todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal, las asociaciones se constituirán por escritura pública en la cual los miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores.

La relación entre las asociaciones y sus administradores no será de carácter laboral, a menos que tal carácter sea estipulado en sus estatutos, que sus obligaciones consistan en la administración directa y continúa de los asuntos ordinarios de la entidad y que sus cargos sean ejercidos a tiempo completo, los estatutos de las asociaciones establecerán también los derechos y obligaciones de los miembros. Además, se consideran asociaciones a las federaciones y confederaciones siendo los estatutos de estas entidades los que determinarán la relación de unas con respecto a las otras, artículos del 11 al 17.

#### **c. CAPÍTULO IV: Régimen jurídico interno**

El reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio del Interior será la prueba de su existencia y representación legal. Se comprobará con el testimonio de la

escritura pública de constitución, debidamente inscrita en el registro, debiéndose incluir en la escritura pública de constitución de la entidad sus estatutos los cuales constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades.

La denominación de las asociaciones será determinada libremente por los interesados, estableciéndose en idioma castellano, el domicilio se fijará de acuerdo al municipio que señalen sus estatutos.

Los administradores de una asociación o fundación, no podrán disponer del patrimonio de la entidad para fines particulares ni podrán contratar con la misma, salvo en el caso de las asociaciones, cuando los estatutos dispongan que determinado contrato sea autorizado por una asamblea general, las decisiones de los organismos de administración deberán hacerse constar en actas siendo los administradores, representantes y miembros de las asociaciones y fundaciones responderán personalmente por infracciones cometidas a los estatutos y a las leyes, actuando en nombre de las entidades que representen, artículos del 26 al 33.

#### **d. CAPÍTULO V: Patrimonio**

El patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará afecto exclusivamente a la consecución de sus fines, la administración del patrimonio estará confiada a los organismos de dirección que establezcan sus estatutos. La dirección general de impuestos internos establecerá los mecanismos necesarios para la comprobación de los fondos a considerarse como donativos, poseen además facultades para adquirir a cualquier título y administrar toda clase de bienes muebles e inmueble pudiendo adquirir únicamente los bienes inmuebles que necesiten para destinarlos al cumplimiento inmediato y directo de sus fines.

Las asociaciones y fundaciones deberán llevar los registros contables exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la entidad, contarán con los organismos de vigilancia de la administración del patrimonio que señalen sus estatutos, artículos del 34 al 43.

e. **CAPÍTULO VII: Registro de Asociaciones y Fundaciones**

Créase el registro de asociaciones y fundaciones como una dependencia del Ministerio del Interior, el cual tendrá su domicilio en la ciudad de san salvador, el registro será de carácter público y podrá ser consultado por cualquier persona. El registro estará a cargo de un director general nombrado por el Ministro del Interior.

La personalidad y existencia jurídica de las asociaciones y fundaciones constituidas de acuerdo a esta ley, se adquiere mediante la inscripción del instrumento constitutivo de la entidad en el registro, previo acuerdo ejecutivo para el caso de las asociaciones y por decreto ejecutivo para las fundaciones, por el registro de documentos y todos los servicios que preste el registro, se cancelará la suma de trescientos colones, artículos del 56 al 70.

**3. Ley de formación profesional**

Considerando que la formación profesional, en sus diferentes modalidades, constituye un medio adecuado para contribuir al desarrollo económico y social del país, al favorecer la promoción humana del trabajador, elevando sus niveles de capacitación y calificación profesional, y contribuir al aumento de la producción y competitividad de las empresas. Por lo antes mencionado es obligación del estado legislar sobre los alcances, extensión y forma en que debe ser puesto en vigor el sistema de formación profesional, dando paso a la creación de la ley de formación profesional.

### **a. Definición**

De acuerdo a (Decreto Legislativo N° 554, 1993). se entenderá por sistema de formación profesional a la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país, para la capacitación profesional.

Se entiende por formación profesional toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona.

Lo anterior no se aplica a programas regulares de educación técnica autorizados a cargo del Ministerio de Educación, ni a instituciones de enseñanza universitaria, militares, de rehabilitación física, artes y deportes; según el artículo 3.

### **b. Regulación.**

Se regulará la formación profesional en los distintos niveles, iniciales y complementarios, y se aplicará a los sectores agropecuarios, industrial, comercial, de servicios, agroindustrial y demás actividades productivas, de conformidad con los planes y programas aprobados; artículo 4 de la Ley.

## **4. Ley General De Educación**

### **a. Definición de educación**

La educación se define como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus

derechos y de sus deberes. La regulación de la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas se contemplan de igual manera en el artículo 1 de la ley. (Decreto Legislativo N°495, 1990)

#### **b. Educación no formal**

La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de completar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales, sin sujeción al sistema de niveles y grados de la Educación Formal. Es sistemática y responde a necesidades de corto plazo de las personas y la sociedad, artículo 10.

Entiéndase por educación no formal a lo establecido en el artículo 44 de la ley general de educación; como “la constituida por todas aquellas actividades educativas tendiente a habilitar a corto plazo, en aquellos campos de inmediato interés y necesidades de las personas y de la sociedad. Tales acciones podrán estar a cargo de entidades estatales o privadas y se enmarcan dentro del más amplio concepto de educación permanente”.

Este tipo de educación no exige más requisitos que la capacidad de aprendizaje de las personas, por lo que no estará sujeta a controles estatales, pero deberá enmarcarse dentro de los principios de beneficio, de orden público y de respeto a los intereses de los usuarios, artículo 45.

Debe ser oportuna, ajustada a las condiciones individuales, locales y temporales y fundamentadas en la real participación comunitaria. artículo 46.

### **5. Ley De Impuesto Sobre La Renta**

Las ONG no son sujetos obligados al pago de impuesto sobre la renta, por ser consideradas no lucrativas y creadas con fines de asistencia social, entendiéndose de utilidad pública como;

aquellas constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales; profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran. Es lo que establece el artículo 6 de la Ley. (Decreto N°134, 2016).

**a. Retención por servicios de carácter permanente**

Las ONG cuentan con personal de carácter permanente por lo que deberá realizar las correspondiente retención según lo que la ley con la ayuda de las tablas determine, entendiéndose como servicios de carácter permanente aquellos cuya prestación es regulada por ley laboral y su remuneración es el devengo de salarios, sueldos, sobresueldos, horas extras, primas, comisiones, gratificaciones, aguinaldos y cualquier otra compensación por servicios personales, ya sean que éstos se paguen en efectivo o especie y en donde la prestación de servicio es por tiempo indefinido o bien cuando dichos servicios se contraten por un plazo determinado bien sea a tiempo completo, medio tiempo o tiempo parcial, con carácter de subordinación o dependencia, artículo 64.

**b. Obligación de declarar y pagar**

Estará obligado a presentar declaración y su correspondiente pago todo el que conforme a esta ley sea sujeto del impuesto, esté registrado o no, está obligado a formular, por cada ejercicio impositivo, ante la dirección general de impuestos internos, liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo y pago del mismo, por medio de declaración jurada en los formularios



suministrados por la misma dirección general, o por quien haya sido especialmente autorizado por la misma para tal efecto, artículo 92.

#### **6. Reglamento De La Ley De Impuesto Sobre La Renta.**

Teniéndose presente que los sujetos pasivos excluidos de la obligación de pagar impuesto, de qué habla el artículo 6 de la ley de impuesto sobre la renta, (Decreto N°101, 2001), gozan de pleno derecho de tal beneficio y no llenarán ningún requisito incondicional, excepto las corporaciones y fundaciones de utilidad pública, que deberán obtener previa calificación de la dirección general de impuestos internos para tener acceso a dicho beneficio deberán cumplir los requisitos siguientes:

- a. Presentar solicitud por escrito a la dirección general acompañando el diario oficial o fotocopia certificada del mismo, donde aparecen publicados, el acto constitutivo, los estatutos de la entidad y el acuerdo donde se le otorga la personería jurídica.
- b. Relación nominal de los miembros que integran la entidad.
- c. Certificación del punto de acta de elección de los miembros del directorio de la entidad.  
Permitir la verificación directa por parte de la dirección general de impuestos internos, si ésta lo estima pertinente, previo a la calificación correspondiente.

Esta calificación podrá ser revocada por la autoridad que la otorgó, si se llega a comprobar por cualquier medio que la entidad beneficiada ha dejado de estar comprendida entre las que señala el artículo 6 de la ley y quedará sujeta al cumplimiento de las obligaciones sustantivas desde la fecha en que legalmente se causó el impuesto y sin perjuicio de las sanciones correspondientes, artículo 7 del reglamento.

## **7. Código Tributario**

Esta ley (Decreto N°230, 2017) se aplica a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, por consiguiente, se convierten en sujetos de este código, y están obligados a cumplir con obligaciones formales como son: (a) informar a la administración tributaria todo cambio que ocurra en los datos básicos proporcionados en el Registro. (b) declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado (c) presentar dictamen e informe fiscal.

## **8. Código Civil**

Existe una serie de artículos referentes a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro (Decreto N° 7, 2011), que regula fundamentalmente los aspectos siguientes de las personas jurídicas:

- a. Las especies de personalidad jurídica artículo 540.
- b. La obtención de la personalidad jurídica según el artículo 54.
- c. Aprobación de los estatutos.
- d. Regulación del patrimonio y limitación de la responsabilidad de los que la componen en caso de deudas de la corporación, mediante el artículo 543.
- e. El artículo 546 establece lineamientos para la administración en el sentido de que las corporaciones son representadas por las personas a quienes la ley o las ordenanzas respectivas han conferido este carácter.
- f. Validez de los estatutos (Artículo 548)
- g. Traslado a la jurisdicción del código penal en caso de fraude en los fondos de la corporación, sobre la base del artículo 550)
- h. Artículo 551 se establece la forma de adquirir los bienes, conservarlos y enajenación dentro de los dos años subsiguientes al día en que hayan adquirido la posición de ellos.

- i. Artículo 554 dice: “Las corporaciones no pueden disolverse por sí mismas, sin la aprobación de la autoridad que legitimó su existencia. Podrán ser también disueltas por disposición de la Ley o por decreto del órgano ejecutivo, a pesar de la voluntad de sus miembros, si llegan a comprometer la seguridad o los intereses del estado o no corresponden al objeto de su institución”.

## **9. Ley Contra El Lavado De Dinero y de Activos**

A manera de solventar la necesidad de aportar las medidas legales a fin de que las inversiones nacionales como extranjeras que se hagan en nuestro país, lo sean con fondos que tengan origen lícito, ya que es una preocupación del estado el crecimiento y auge de conductas delictivas, en las cuales los sujetos culpables de las mismas buscan y utilizan diversos mecanismos para darle una apariencia de legitimidad a las ganancias, bienes o beneficios obtenidos de la comisión de determinados delitos, a través de lo que se denominan como lavado o blanqueo de dinero. (Decreto N°498, 1998). Las ONG no se encuentran ajenas a dicha problemática por lo cual esta ley se contempla como una de sus reguladoras.

### **a. Sujetos de aplicación de la ley y sujetos obligados**

Esta ley, será aplicable a toda persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente, quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen. Entre ellas se encuentran contempladas las ONG, artículo 2.

## CAPÍTULO II

### **SITUACIÓN ACTUAL EN LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA ASOCIACIÓN FE Y ALEGRÍA EL SALVADOR, PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA CREACIÓN DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.**

#### **A. Objetivos**

##### **1. General**

Conocer la situación actual en los centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador, para determinar la aceptación y viabilidad de la creación de un modelo de capacitación en administración por resultados.

##### **2. Específicos.**

- a Obtener información a través de las técnicas e instrumentos apropiados que determinen la situación actual del modelo de formación de la Asociación Fe y Alegría El Salvador.
- b Analizar y procesar la información obtenida de los estudiantes y capacitadores de los Centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador, respecto al modelo de formación.
- c Determinar la necesidad de un modelo de capacitación en administración por resultados, en los centros de formación profesional de Fe y Alegría El Salvador.

#### **B. Metodología utilizada para la investigación.**

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican a diversos estudios; la presente investigación se llevó a cabo con el uso de métodos y técnicas, que

proporcionaron una guía lógica en el desarrollo del estudio, por lo que se mencionan a continuación:

## **1. Método**

Esta investigación se basó en el método científico; a través de una serie de procesos sistemáticos que permitieron conocer las condiciones en que se presentan los sucesos, su verificación y análisis de la información para el logro de los objetivos.

Los métodos auxiliares que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

### **a. Analítico**

Permitió estudiar por separado a los estudiantes, capacitadores y directores de los centros de formación profesional, y poder determinar los elementos necesarios para la creación del modelo de capacitación en administración por resultados.

### **b. Sintético**

Se utilizó este método para agrupar aquellos elementos necesarios para la creación del modelo de capacitación en administración por resultados.

## **2. Tipos de investigación**

Se utilizó el nivel de investigación descriptivo, el cual consistió en estudiar la relación entre las variables dependiente e independiente para determinar los elementos que contendrá el modelo de capacitación en administración por resultados.

### **3. Diseño**

El trabajo de investigación es no experimental, debido a que se observaron los fenómenos tal como sucedieron en su contexto natural, para posteriormente analizarlos, evitando la manipulación de los datos obtenidos.

### **4. Fuentes de información**

#### **a. Primaria**

Fueron todas en las que se obtuvo información directa mediante la implementación de la encuesta a los estudiantes y capacitadores, así como la entrevista a los diferentes directores y a la administradora general de la Asociación Fe y Alegría.

#### **b. Secundarias**

Es la información obtenida por medio de las fuentes teóricas a investigar, tales como revistas, libros, documentación perteneciente a la institución (memoria de labores), entre otros, que brindaron el aporte necesario para la realización de la investigación. La información recopilada sirvió como soporte principal al marco teórico y de referencia del trabajo de investigación.

### **C. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para la elección y desarrollo de los instrumentos y técnicas de medición que proporcionaran información objetiva y precisa, se tomó en cuenta el tipo de unidades de análisis, el objetivo del capítulo y el tipo de información requerida, cualitativa y cuantitativa (edades, género, nivel académico, insumos utilizados, etc.). Los cuales brindaron al investigador datos que aportan criterios para la construcción de una propuesta de solución al problema en estudio.

## **1. Entrevista**

Las entrevistas se realizaron a los directores de los cuatro centros de formación profesional con los que la asociación cuenta, así como a su administradora general. Se utilizó la técnica que le permitiera al entrevistado aportar abiertamente sus conocimientos de los métodos actuales de capacitación.

## **2. Encuesta**

En la aplicación de esta técnica se buscó conocer los criterios de los sujetos en estudio, en este caso, de los estudiantes y capacitadores de los centros de formación profesional de la asociación Fe y Alegría El Salvador. Los estudiantes quienes recibirán las capacitaciones formativas, y los capacitadores quienes serán los encargados de desarrollar los contenidos propuestos en el modelo de capacitación.

## **3. Instrumentos.**

Medios utilizados para recopilar la información proveniente de las fuentes primarias:

### **a. La guía de entrevista**

Listado de preguntas que se realizaron a los entrevistados, en las que su enfoque fue dirigido a conocer las opiniones y actitudes hacia el modelo de capacitación. La estructura básica consta de preguntas abiertas, estableciendo la oportunidad de realimentar por parte del entrevistador y del entrevistado a fin de conocer a profundidad lo consultado.

## **b. El cuestionario**

Este instrumento constó de preguntas cerradas, opciones múltiples y abiertas con la finalidad de que los encuestados brindarían la información necesaria.

## **D. Ámbito de la investigación**

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de los cuatro centros de formación profesional con los que cuenta la Asociación Fe y Alegría El Salvador, ya que es donde se encuentran los estudiantes que proporcionaron la información necesaria para la realización de la investigación.

## **E. Las unidades de análisis**

Las unidades de análisis para el trabajo de investigación, objeto y estudio fueron:

### **1. Objeto de estudio**

Centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador

### **2. Unidades de estudio**

Estudiantes, capacitadores y directores de los centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador.

## **F. Determinación del universo y muestra**

### **1. Universo**

Para la realización de la investigación, las unidades de análisis que comprendieron el universo de estudio fueron los estudiantes, capacitadores y directores de la Asociación Fe y Alegría de El Salvador.



## **2. Población**

Para el desarrollo de la investigación la población se constituyó por los estudiantes inscritos y los capacitadores de los cursos en los centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador, el total de estudiantes y capacitadores es de 960 y 30 respectivamente, distribuidos entre los 4 centros de formación profesional.

## **3. Muestra**

Para efectos de la investigación, la muestra se determinó con un nivel de confianza del 95%, es decir, que el dato obtenido, proporcionó resultados tan representativos como lo sería estudiar a la población completa.

Por lo tanto, la muestra se obtuvo con base a una población de 960 estudiantes.

## **4. Censo**

Resultado viable la realización de un censo con los capacitadores (30) y los directores (4) de los centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador; además se incluyó la entrevista con la administradora general (1).

## **5. Cálculo de la Muestra**

Para el cálculo de la muestra se consideró una población finita de 960 estudiantes inscritos a la fecha en los cursos. Además, se utilizó el muestreo aleatorio simple, debido a que proporciona objetividad al estudio, ya que todos los estudiantes que conformaron la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados.

La fórmula se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza 95%

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso.

N= Total de la población.

E= Error permisible

Sustituyendo en la fórmula para los estudiantes inscritos en los cursos de los Centros de Formación Profesional se tiene:

n= ?

Z= 1.96

p= 0.50

q= 0.50

N= 960

E= 0.07

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * (960)}{0.07^2(960 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$\frac{(3.8416) * 0.50 * 0.50 * 960}{0.049(959) + (3.8416) * 0.50 * 0.50}$$

$$\frac{921.984}{4.6991 + 0.9604}$$

$$\frac{921.984}{5.6595}$$

$$n = 163$$

**n: es de aproximadamente 163 estudiantes inscritos**

Se utilizó un nivel de confianza del 95%, para que las respuestas fueran representativas, la probabilidad de éxito y fracaso fue del 50% cada uno, debido a la incertidumbre con la que se manejan los resultados de la investigación; el margen de error permisible se consideró del 7%; y el cálculo de los datos por medio de la fórmula determinó el número de estudiantes inscritos y capacitadores a encuestar.

## 6. Distribución Proporcional

Las distribuciones proporcionales se efectuaron con base al muestreo estratificado, en el cual se obtuvieron datos representativos de la población formada por los estudiantes de los diferentes centros de formación profesional.

Por lo tanto, los grupos que conformaron la población de estudio en este caso, fueron los centros de formación profesional de Soyapango, Zacamil, San Ana y Usulután, es decir, se repartieron las muestras en 4 grupos o sectores.

Tabla 3

### *Distribución proporcional de la muestra*

Unidades de estudio	Estudiantes inscritos (EI)	%	Muestra
		$\left(\frac{EI}{N}\right)$	$\left(\frac{EI}{N}\right) * n$
Centro De Formación Profesional De Soyapango	300	0.3125	51
Centro De Formación Profesional De Zacamil	300	0.3125	51
Centro De Formación Profesional De Santa Ana	300	0.3125	51
Centro De Formación Profesional De Usulután	60	0.0625	10
<b>Total</b>	<b>960</b>	<b>1.00</b>	<b>163</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de Investigación. Julio 2018.

Dónde:

N= población total (960), EI= estudiantes inscritos en cada centro de formación, n= tamaño de la muestra (163)

## **7. Tabulación, análisis e interpretación de la información.**

En esta sección, se describen los datos obtenidos de la recopilación de información, (Guía de entrevista, encuesta), en lo referente a la necesidad de la creación de un modelo de capacitación en administración por resultados que contribuya al desarrollo de los estudiantes de los centros de formación profesional.

Con la finalidad de obtener información sobre la situación actual de los estudiantes, personal capacitadores en los centros de formación profesional, la encuesta se divide en dos partes; datos generales del encuestado, y datos de contenido (Ver Anexo 1 y 2).

Se procesaron los datos recopilados en la investigación de campo, a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados con la ayuda de un software llamado Microsoft Excel 2016. Lo que permitió agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para su respectiva interpretación. (Anexos 4 y 5).

### **G.Descripción del diagnóstico de los estudiantes y capacitadores en los centros de formación profesional de la Asociación fe y alegría El Salvador respecto al modelo de capacitación.**

#### **1. Alumnos.**

Durante el desarrollo de la investigación se obtuvieron datos relevantes que fueron obtenidos de los alumnos encuestados destacando lo siguiente:

a. Género

En los centros de formación profesional se observa un mayor número de participantes masculinos, hablando porcentualmente los participantes masculinos representan el 55% sobre un 45% de las mujeres, a pesar que la diferencia entre los porcentajes muy pequeña se deja entrever que la participación masculina es más común. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 1).

b. Rango de edad

Las edades que se manejan dentro de la sociedad son jóvenes entre los 15 a 20 años en porcentaje representan el 52%, lo que fue evidente al momento de proporcionar las encuestas. En cierta forma obedece a que en la asociación se fomenta la inserción de los jóvenes en un futuro productivo para la sociedad. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 2).

c. Nivel Académico

Los estudiantes poseen en su mayoría un nivel de educación básica y media, es decir que un 47% poseen educación media, 46% educación básica y solo un 7% posee un nivel académico superior, lo cual ayudo de alguna manera en la comprensión del instrumento presentado. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 3).

d. Centro de formación al que pertenece

Según los datos obtenidos para el previo cálculo de la muestra los centros de formación de Santa Ana, Zacamil y Soyapango, son los que poseen una mayor población estudiantil con 300

alumnos cada uno, siendo el centro de formación profesional de Usulután el que cuenta con menos estudiantes ya que solo son 60, esto se debe en su gran mayoría a que la ubicación del mismo no es muy factible para la posible población estudiantil. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 4).

e. Áreas de cursos recibidos en Fe y Alegría

En los centros de formación profesional, la población estudiantil es en su mayoría de nuevo ingreso, es decir que no han recibido ningún curso previo al que se encuentran cursando en estos momentos dentro de la asociación. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 5).

f. Áreas de cursos recibidos actualmente en Fe y Alegría

Según los datos el área de cursos que actualmente reciben los estudiantes que posee mayor representatividad es el de otros, es decir cursos que la asociación imparte pero que no fueron incluidos en el listado que se presenta en la encuesta, por su extensa gama, pudiéndose hacer mención de algunos como mecánico soldador, mecánico automotriz diésel y gasolina, estructuras metálicas, diseño gráfico. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 6).

g. Propósito al recibir formación en Fe y Alegría

Un número significativo de los estudiantes concuerda que su principal propósito al recibir formación es para un desarrollo profesional, es decir el poder optar a un mejor trabajo, desempeñarse en un área laboral superior a lo que podrían aspirar sin la educación que actualmente se encuentran recibiendo. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 7).

h. Días en los que recibe su curso

Acorde a la información obtenida el 97% de los estudiantes que asisten a los centros de formación profesional reciben su curso los días lunes a viernes, por lo que se asume que en su semana buena parte de su tiempo lo pasan en las instalaciones de dichos Centros. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 8).

i. Horarios en los que reciben los cursos.

De acuerdo a la información recopilada, los cursos en su mayoría son impartidos en horarios que incluyen turno matutino y vespertino, lo que indica que los alumnos pasan la mayor parte del tiempo en la institución, como se mencionaba en el apartado 8. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 9).

j. Satisfacción sobre los contenidos impartidos.

En su mayoría (99%) de los encuestados manifestó que los contenidos que imparten en los cursos en los que se encuentran, satisfacen su interés sobre los temas abordados. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 10).

k. Conocimiento sobre temáticas y Objetivos.

Al indagar sobre si los estudiantes conocían sobre las temáticas y los objetivos de los cursos que recibían, en su mayoría manifestó que ambas les fueron presentadas al inicio del curso. Lo que podría considerarse un factor que motive al estudiante a permanecer en los salones de clase para recibir los nuevos conocimientos. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 11).

l. Disposición de insumos para el desarrollo de los contenidos.

Un número significativo de los estudiantes concuerda que se cuentan con los insumos necesarios para el desarrollo de las temáticas impartidas en los diferentes cursos, lo que podría significar un mayor aprendizaje al contar con los materiales necesarios, (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 12).

m. Metodología empleada.

En su mayoría, los estudiantes concuerdan, que la metodología utilizada para el desarrollo de las temáticas en los diferentes cursos, es la más adecuada, esto debido a que algo que caracteriza la formación Fe y Alegría es su lema “Aprender Haciendo”. (ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 13).

n. Interés en estudiar otros cursos.

Un número significativo de estudiantes encuestados (80%), manifestó intenciones de continuar estudiando otros cursos de los que tiene conocimiento que imparte la Asociación. (ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 14).

o. Cursos en los que podrían estar interesados.

Se cuenta con una diversidad de cursos que son impartidos, los cuales al ser agrupados por áreas y de acuerdo a los datos recopilados, los alumnos estarían interesados en recibir cursos que en su mayoría se encuentran en las áreas de mecánica automotriz (mantenimiento básico de sistemas automotores. reparación de sistema eléctrico de automóviles. reparación de sistemas de enfriamiento.); ofimática (Microsoft Word. Windows y Microsoft Office.); servicios de



alimentos (pastelería. cocina internacional. cocina mexicana); servicios de bebida y mesa (bartender. mesero bartender. servicio de banquetes) (ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 15).

p. Interés en estudiar un curso en el área Administrativa

De acuerdo a los datos obtenidos, los estudiantes en su mayoría, se muestran interesados en estudiar un curso dentro de la asociación orientado al área administrativa. Esto significa que la creación de un curso basado en un modelo de capacitación en administración por resultados, para ser impartido en los Centros de formación profesional en la asociación fe y alegría es viable. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 16).

q. Días en los que podría impartirse el curso basado en un modelo de administración por resultados.

De acuerdo a las respuestas de los estudiantes, ellos se encuentran interesados en recibir el curso basado en un modelo en administración por resultados en jornadas de lunes a viernes. Esto estaría relacionado con los horarios en los que actualmente se imparten los cursos en los que ellos se encuentran. (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 17).

r. Horarios en los que podría impartirse el curso basado en un modelo en administración por resultados.

Los estudiantes estarían dispuestos a recibir el curso en jornadas que incluyan turnos matutinos y vespertinos. (53%). (Ver anexo 4, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 17).

## 2. Capacitadores.

### a. Género

En los centros de formación profesional se observa que la mayoría son mujeres para lo cual hablando porcentualmente representa el 73% sobre un 27% de los hombres. (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 1).

### b. Rango de edad

Las edades que se manejan dentro de los centros de formación profesional son adultos mayores de 30 años en porcentaje representan el 67%, lo que fue evidente al momento de proporcionar las encuestas. En cierta forma obedece a que en la asociación se fomenta el valor de la experiencia a la hora de transmitir conocimientos, sin dejar de lado a los jóvenes (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 2).

### c. Cursos que imparten

Los cursos que se imparten dentro de la asociación pertenecen en su mayoría al área de desarrollo humano, es decir, asignaturas que aportan al crecimiento moral, individual y social de los participantes, sin descuidar el hecho que también se cuenta con profesionales capacitados. (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 3).

### d. Profesión

Con la información recopilada se establece que el número de profesionales del área de humanidades (27% psicología y 20% Trabajo social) es en creces mayor al resto de profesiones, reflejando la dirección de Fe y Alegría hacia el desarrollo social, pero sin dejar de lado contar

con profesionales del área de los cursos impartidos (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 4).

e. Tiempo dentro de la asociación.

De acuerdo a los capacitadores el 67% de ellos cuentan con un periodo de entre 1 a 5 años de pertenencia en la asociación y considerando el 7% de los que tienen menos de 1 año se alcanza un total de 74% de empleados con una trayectoria corta en la asociación estableciéndose como la mayoría (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 5).

f. ¿Conoce el programa de formación del curso que se imparte?

Todos los capacitadores afirman conocer el programa de formación que ellos imparten dentro de Fe y Alegría (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 6).

g. Metodología utilizada para el desarrollo de las temáticas.

El 93% de los capacitadores consideran que la metodología (aprender haciendo) es el sendero correcto a seguir para el desarrollo óptimo de los participantes, mientras que el 7% considera que puede cambiarse o mejorarse (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 7).

h. Recursos didácticos utilizados para el desarrollo de los contenidos.

Los capacitadores coinciden en que el recurso más utilizado es el de papelería y útiles, seguido por mobiliario y equipo, y en tercer lugar el equipo informático, debido a que se utilizan de acuerdo a necesidad generada en el curso que se imparten. (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 8).

i. Recursos para el desarrollo de las temáticas

El 93% de los capacitadores consideran que cuentan con los recursos necesarios para la realización de su trabajo mientras que el otro 7% considera que se requieren más recursos (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 9).

j. Participación de los capacitadores en la toma de decisiones sobre temáticas a impartir.

Al igual que en la pregunta anterior, el 93% de los capacitadores consideran que su opinión es solicitada y tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones con respecto a los cursos que se imparten en la asociación mientras que el otro 7% considera que su opinión no es tomada en cuenta. (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 10).

k. Apoyo o respaldo le facilita la institución para desarrollar su trabajo de capacitador.

El apoyo del cual se tiene mayor evidencia son los recursos didácticos ya que los encuestados manifestaron que los recursos de alimentación, viáticos y transporte solo se proporcionan en proyectos muy específicos y estos a su vez depende de las necesidades que haya para la realización de los recursos y/o actividades administrativas. (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 11).

l. Evidencia de que las temáticas son de provecho para los estudiantes.

En su mayoría (un 67%) los capacitadores concuerdan en que la forma más evidente de aprendizaje se manifiesta en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por parte de los participantes, y segundo lugar el dominio de las mismas en horas clases. (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 12).

m. Meses apropiados para la duración de un curso.

El tiempo que dura un curso depende del tipo de proyecto que se va a realizar, dicho lo anterior los capacitadores consideran que el tiempo que debe durar un curso es de al menos 6 meses (considerando un lapso que puede ir de los 6 meses a más de 8 meses) dicha postura toma el 73% del total de los capacitadores (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 13).

n. Es apropiado que la Asociación imparta un curso orientado al área administrativa.

El 97% de los capacitadores determinan viable y apropiado que la asociación Fe y Alegría El Salvador cuente con un curso que imparta conocimientos del área administrativa y sus derivaciones (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 14).

o. Un modelo de capacitación en administración por resultados puede completar los conocimientos, competencias y experiencia profesional de los estudiantes de los Centros de formación profesional.

El 97% de los capacitadores consideran que un curso orientado al área administrativa representa beneficio y crecimiento profesional para los participantes y por lo tanto es apropiado que la asociación Fe y Alegría cuenten con dicho curso, aunque 3% considera que no es necesario la realización del mismo (Ver anexo 5, tabulación análisis e interpretación de datos, numeral 15).

### **3. Directores de los Centros de formación y Administradora General.**

De las entrevistas realizadas a los directores de los centros de formación profesional y a la Administradora General de la Asociación respectivamente, se obtuvieron las respuestas siguientes.

#### **a. Modelo de capacitación**

Al conversar con los directores, de los diferentes centros de formación profesional, mencionan como definición de modelo de capacitación; como algo similar a una curricula, la cual establece los lineamientos a seguir a través del proceso que dure la formación de los estudiantes que participan en los diversos cursos con los que la institución cuenta.

#### **b. Modelo que utiliza actualmente para la realización de los cursos que imparte Fe y Alegría**

Fe y Alegría no cuenta con un modelo en sí, sino que cuenta con programas formativos, el cual acorde a las respuestas obtenidas se determinó que podría considerarse un modelo clasificado como un modelo por competencias.

#### **c. Modelo que utilizaban con anterioridad**

Los entrevistados coincidieron en que no ha existido un modelo previo al que utilizan actualmente, ya que su ideología siempre ha sido el aprender-haciendo, la cual hacen mención nunca ha sido de otra manera. Considerando que muchos de ellos tienen varios años laborando dentro de la institución, se puede decir que no han modificado su forma de hacer las cosas desde hace mucho tiempo.

d. Componentes del modelo actual

Dado que no lo consideran poseer un modelo como tal, sino más bien como programas formativos, mencionaban que los componentes de esos programas son módulos complementarios, valores, habilidades para la vida, habilidades técnicas, salud y seguridad.

e. Establecimiento de temáticas a desarrollar

Las temáticas que la asociación imparte son las que previamente se han definido con INSAFORP, acorde a las necesidades que este expresa en las licitaciones en las cuales la asociación participa y en la cual basa sus diversos cursos. Además, de intentar establecer temáticas de acorde a las necesidades que demanda el sector.

f. Curso con más demanda en el centro de Formación Profesional

No utilizan el término “demanda”, ellos le llaman participación. de acuerdo a esto, consideran que los cursos que poseen mayor participación, varían de acuerdo al Centro de Formación del que se hable, esto con influencia de las diversas necesidades que los participantes poseen y las cuales los ha motivado a inscribirse en el mismo.

g. Descripción del proceso que sigue el desarrollo de los cursos

El proceso que se sigue para poder llegar hasta el desarrollo de los cursos comienza con el establecimiento y búsqueda de los recursos monetarios necesarios, la promoción de los cursos, selección y formación de los estudiantes, prácticas profesionales e inserción laboral.

h. Selección del personal capacitador.

En cuanto al personal capacitador se refiere, deben cumplir el requisito de ser avalados por INSAFORP, para poder ser capacitadores, posterior a cumplir ese requisito. Se sigue una línea de selección normal, la que usaría cualquier empresa para poder seleccionar a una persona que aplica a una plaza disponible.

i. Recepción de apoyo de instituciones externas.

Manifestaron que la asociación, si recibe apoyo de diferentes instituciones, tales como: USAID, INSAFORP y otros cooperantes internacionales. Lo cual les ha permitido a lo largo del tiempo desarrollar todos y cada uno de los proyectos desde sus inicios. Y con los cuales se han beneficiado a muchos jóvenes.

j. Ayuda a otras instituciones.

De acuerdo a las diversas opiniones, se comprendió que Fe y alegría no brinda apoyo a otras instituciones.

k. Metodología utilizada para desarrollar las temáticas de formación.

Aprender haciendo. Consideran que es la mejor forma de aprendizaje que pueden tener los jóvenes.

l. Metodología utilizada, en el desarrollo de los cursos.

La asociación Fe y Alegría El Salvador considera que la mejor forma de enseñar a sus estudiantes es mediante el modelo “aprender haciendo”, dicho modelo determina un porcentaje de práctica mayor al porcentaje de clases teóricas, es decir, la asociación considera adecuado que



dicho porcentaje se establezca con 75% practica y 25% teoría para los diferentes cursos que se imparten.

m. Frecuencia de evaluación para actualizar o incluir nuevos cursos.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, se llegó a la conclusión de que Fe y Alegría no realiza una evaluación de forma constante para poder incluir nuevos cursos o actualizar los ya existentes. Tanto la evaluación o la inclusión de nuevos cursos se realiza en función del apoyo de INSAFORP, que les permiten continuar con su labor de enseñanza, en periodos que comprenden hasta 5 años.

#### **4. Alcances y limitaciones**

##### **a. Alcances.**

Para la recolección de la información se contó con el apoyo de parte de los directores de los cuatro centros de formación profesional y la administradora general de Fe y Alegría El Salvador. Lo que permite que la investigación posea datos que serán de gran importancia como base en la creación del modelo de capacitación.

##### **b. Limitaciones.**

- i. Debido al tiempo con el que contaban los directores, las visitas a los centros de formación se realizaron de manera dispersa, dos por semana.
- ii. Se presentaron algunos inconvenientes al momento de completar algunas de las encuestas, debido a que no todos los alumnos de los centros de formación poseen un nivel de educación media, lo que provocó poca comprensión de lo que se les estaba preguntando. El cual fue solventado al explicarles las preguntas en las que poseían dudas.

## **5. Conclusiones y recomendaciones sobre el modelo actual de formación.**

- a. Los centros de formación profesional no cuentan actualmente con un curso específicamente orientado al área administrativa ni un modelo orientado a resultados. Solamente con algunos cursos orientados al área comercial y el modelo “aprender haciendo”. Razón la cual se recomienda la creación de un curso orientado al área administrativa, específicamente basado en un modelo por resultados que les permita a los estudiantes desarrollar las competencias necesarias que se demandan actualmente en las diferentes empresas.
- b. Actualmente la Asociación Fe y Alegría El Salvador cuenta con un modelo educativo denominado “aprender haciendo” el cual establece un nivel de practica mayor al nivel de teoría recibida en cada uno de los cursos, dicho modelo establece un mecanismo de aprendiza en el cual los estudiantes pueden aprender la teoría y practicarla. Cabe mencionar que dicho modelo es muy adecuado para desarrollar habilidades y competencias en los estudiantes, pero no determina las exigencias de productividad que actualmente el mercado laboral exige como una “competencia natural” que los jóvenes deben poseer. Debido a lo antes mencionado se considera adecuado establecer un modelo basado en resultados para el acoplamiento a las nuevas exigencias del mundo laboral a los jóvenes.
- c. Y para ello se recomienda la creación de un curso en administración basado en un modelo por resultados que facilite la inserción del mismo, con el propósito que dicho modelo pueda mostrarse como una opción viable en su aplicación a los demás cursos de manera paulatina.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE MODELO DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES EN LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE LA ASOCIACIÓN FE Y ALEGRIA EL SALVADOR.**

### **A. Objetivos de la propuesta.**

#### 1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de capacitación en administración por resultados que contribuya en el fortalecimiento de las habilidades, conocimientos, aptitudes y destrezas de los estudiantes en los centros de formación profesional de la asociación Fe y Alegría El Salvador.

#### 2. Objetivos específicos.

- a) Identificar los lineamientos a seguir para la creación de un modelo en administración por resultados.
- b) Elaborar una propuesta del modelo de capacitación en administración por resultados, que contribuya al desarrollo de los estudiantes en los centros de formación profesional.
- c) Establecer formatos de evaluación necesarios, que reflejen los resultados obtenidos.

### **B. Alcance.**

La presente propuesta de modelo de capacitación, es aplicable para todos los cursos que se imparten en los centros de formación de la asociación. Se considera el diseño de un curso en administración por resultados, con la finalidad de ejemplificar la aplicación del nuevo modelo de capacitación. (Ver anexo 6).

### **C. Propuesta de modelo de capacitación en administración por resultados que contribuya al desarrollo de los estudiantes de los centros de formación profesional.**

De acuerdo a la información recopilada en el diagnóstico realizado, el modelo de capacitación contendrá información necesaria que permita a los estudiantes, a través de la administración por resultados el desarrollo de conocimientos básicos de administración, competencias transversales y competencias orientadas a resultados.

#### **1. Contenido del modelo de capacitación.**

##### **a. Importancia.**

El modelo de capacitación en administración por resultados, es diseñado con base a la información, recopilada a través de los instrumentos aplicados a los estudiantes, capacitadores y directores de la asociación. Por tanto, la importancia del modelo de capacitación radica en que constituirá un apoyo al modelo que se emplea actualmente en la asociación, ya que un modelo por resultados, representa una imagen de la productividad que las empresas buscan actualmente, considerando las competencias necesarias en el ámbito laboral tales como, saber hacer (destrezas y habilidades); saber (conocimientos); saber estar (comportamiento); saber percibir (actitudes) y saber ser (valores).

##### **b. Objetivos General**

Contribuir en el desarrollo de actitudes, habilidades y destrezas, que permitan el crecimiento del perfil personal y laboral, de los estudiantes en los centros de formación profesional.

c. Específicos.

- i. Proporcionar orientación e información referente a un modelo de capacitación por resultados, su organización y funcionamiento.
- ii. Establecer las herramientas necesarias para el desarrollo del modelo de capacitación en administración por resultados.
- iii. Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

d. Beneficios

Un modelo de capacitación basado en administración por resultados, como una herramienta complementaria al modelo de formación actual; permitirá que el participante, potencie sus competencias, destrezas y habilidades, lo cual se verá reflejado en su rendimiento en el mundo laboral.

## **2. Metodología de desarrollo.**

La metodología a utilizar para desarrollar cada una de las unidades, será el modelo por resultados ya que, se tiene como objetivo primordial elevar la productividad de los estudiantes, facilitando a la vez la ejecución de actividades con mayores exigencias y responsabilidades.

Para su ejecución se utilizará el método presencial de enseñanza grupal, el cual permite una mayor interacción entre los individuos que se encuentran bajo la misma línea de aprendizaje. El desarrollo de cada unidad tendrá como objetivo brindar a los estudiantes herramientas necesarias que contribuyan a mejorar los conocimientos, habilidades y aptitudes para su desarrollo profesional, lo cual logrará una mayor disposición y motivación hacia el trabajo.

También se sugiere la implementación de un curso en administración basado en un modelo por resultados impartido en un lapso de un mes y medio, como modelo de prueba, dejando a discreción de las autoridades la continuidad y/o adaptación de los diferentes cursos al modelo según se ajusten todos los recursos necesarios.

### **3. Contenido del Programa de Capacitación.**

El programa de capacitación, estaría dividido en 3 módulos dentro de los cuales se impartirán contenido relacionados entre sí, que permitan a los estudiantes un aprendizaje orientado a la adquisición y desarrollo de competencias necesarias y muy útiles dentro del mundo laboral.

Se presentan los contenidos a desarrollar en cada módulo.

#### **Módulo 1. Conceptos básicos de Administración.**

- a. Generalidades de la administración
  - i. Definición
  - ii. Importancia
  - iii. Naturaleza, objeto de estudio y propósito.
- b. Responsabilidad social de la empresa
  - i. Definición
  - ii. Código de ética
- c. Proceso administrativo
  - i. Planeación
  - ii. Organización
  - iii. Dirección
    - Comunicación
    - Liderazgo en la dirección

- Toma de decisiones
- Motivación
- iv. Control
- d. Ejemplos de técnica gerenciales modernas
  - i. Six sigma
  - ii. Benchmarking
  - iii. Empowerment
  - iv. Outsourcing

## **Módulo 2. Desarrollo de competencias transversales.**

- a. Liderazgo
  - i. Que es el liderazgo
  - ii. Teoría del liderazgo
  - iii. Teoría de rasgo
  - iv. Teoría conductual
  - v. Teoría de Contingencias.
- b. Dirección de equipos
  - i. Autoridad, delegación y descentralización.
  - ii. Influencia, poder y autoridad
  - iii. Autoridad de línea y autoridad staff.
  - iv. Delegación.
  - v. Descentralización.

c. Pensamiento laboral

i. Antes de Iniciar el trabajo

- No saben que debe hacer
- No saben cómo hacerlo
- No saben porque deben hacerlo

ii. Después de Iniciar el trabajo

- Piensan que lo están haciendo
- No hay consecuencias Positivas
- Reciben castigos por no hacerlo
- Reciben recompensas por hacerlo

d. Resolución de conflictos.

i. Conflictos organizacionales.

- Definición del conflicto
- Teorías acerca del conflicto.
- Conflictos funcionales y disfuncional
- Proceso de conflicto.
- Fuentes de conflicto.
- Técnicas de solución de conflictos.

ii. El conflicto laboral

iii. La disciplina



### **Módulo 3. Desarrollo de competencias orientadas a resultados**

- a. Cultura organizacional.
  - i. Que es la cultura
  - ii. Que hace una cultura.
  - iii. Creación y conservación de la cultura.
  - iv. Como aprender la cultura los empleados.
  - v. La cultura en acción.
- b. Clima organizacional.
  - i. Que es un clima organizacional
  - ii. Elementos principales
  - iii. La influencia
  - iv. La responsabilidad
  - v. La innovación
  - vi. El deseo de cambio
  - vii. La satisfacción
  - viii. El trabajo en equipo
  - ix. Visión común.
  - x. La función del clima.
- c. La calidad en el servicio al cliente
  - i. Conceptos e importancia de la calidad en el servicio al cliente
    - Los clientes
    - La calidad en el servicio
  - ii. Características del servicio

- iii. La importancia de servicio al cliente
- iv. El ciclo del servicio: momentos de la verdad.
- v. El triángulo del servicio externo e interno
- vi. Las fases de la calidad en el servicio
  - Transmitir una actitud positiva
  - Identificar las necesidades de los clientes
  - Atender las necesidades de los clientes
- vii. Trato con los clientes difíciles

#### **4. Estrategias de Capacitación.**

- a. Los fondos necesarios para el desarrollo, serán obtenidos a través de fuentes de financiamiento externas.
- b. El recurso humano destinado para impartir el curso será contratado de acuerdo al perfil.  
(Ver anexo 6)
- c. Cada tema tendrá parte teórica y práctica. En la teórica, se abordará por medio de clases y lectura comprensiva. Y la práctica se realizará a través del estudio y la resolución de casos.

#### **5. Factores determinantes del modelo de capacitación.**

- a. Adaptación del modelo de capacitación a las necesidades de la población objetivo.
- b. Calidad y preparación de los capacitadores.
- c. Cooperación por parte de los capacitadores y compromiso por parte de los directores de los centros de formación.

## **6. Recursos para le ejecución del Plan.**

### **a. Humanos**

- i. El personal capacitador, que deberá conocer los temas propuestos. (Ver Perfil del capacitador ANEXO 6)
- ii. Los interesados en recibir el curso de formación basado en un modelo por resultados.
- iii. Personal de los centros de formación profesional.

### **b. Materiales**

- i. Infraestructura: el espacio físico dentro de cada uno de los centros de formación profesional, que sean designados para el desarrollo del curso, basado en un modelo por resultados (Aulas).
- ii. Mobiliario y equipo: los que se encuentre en el espacio físico designado, pupitres, escritorio, pizarra. Y aquellos que de forma ocasional sea utilizados para el mismo fin, computadoras, proyectores etc.
- iii. Material didáctico: aquellos que proporcionen apoyo, guía para el aprendizaje, material impreso, audiovisual, auditivo. (Libros, folletos, fotocopias, diapositivas, películas, videos, documentales, audio libros, etc.)

### **c. Económicos.**

Para el desarrollo del plan de capacitación se hace necesario considerar los recursos económicos, los cuales se presentan en el siguiente presupuesto.

*Cuadro 1.*

*PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE UN CURSO BASADO EN UN MODELO POR RESULTADOS EN LOS CENTROS DE FORMACIÓN DE LA ASOCIACIÓN FE Y ALEGRÍA EL SALVADOR.*

<b>UNIDADES</b>	<b>DURACIÓN (HORAS)</b>	<b># DE PARTICIPANTES</b>	<b>HONORARIOS (HORA)</b>	<b>HONORARIOS (UNIDADES)</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Módulo 1. Conceptos básicos de administración.	35	20	\$ 8.00	\$ 280.00	\$ 20.00	\$ 300.00
Módulo 2. Desarrollo de competencias transversales.	35	20	\$ 8.00	\$ 280.00	\$ 150.00	\$ 430.00
Módulo 3. Desarrollo de competencias Específicas.	50	20	\$ 8.00	\$ 400.00	\$ 120.00	\$ 520.00
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>		<b>\$ 24.00</b>	<b>\$ 960.00</b>	<b>\$ 290.00</b>	<b>\$ 1,250.00</b>

- El presupuesto está diseñado tomando en cuenta, costos de honorarios privados.
- Estos datos, son una vista de la implementación del curso en un centro de formación, al considerarlo para todos, se hace necesario multiplicar los valores por el número de centros de formación (4).

## **7. Evaluación del plan de capacitación.**

### **a. Etapas de evaluación.**

Es necesario considerar la evaluación en tres etapas:

- i. Evaluación inicial, nociones previas sobre los temas a estudiar en cada uno de los módulos, identificar las cualidades, habilidades y destrezas que poseen antes de iniciar el desarrollo del módulo.
- ii. Evaluación formativa, incluyendo actividades de comprensión e interpretación de lecturas realizadas durante la ejecución de los temas de cada módulo.
- iii. Evaluación final, se hace necesario evaluar el grado de aprendizaje para continuar al siguiente módulo.

### **b. Técnicas de Evaluación.**

Para cada una de las etapas de evaluación, se proponen las siguientes técnicas.

- i. Oral: serie de preguntas, relacionadas con el tema en estudio.
- ii. Comprensión de lectura: lectura de texto relacionado con el tema de estudio, seguido de una serie de preguntas orales para establecer el grado de comprensión de la misma.
- iii. Control de lectura: lectura de texto relacionado con el tema de estudio, seguido de una serie de preguntas escritas para establecer el grado de comprensión de la misma.
- iv. Prueba escrita: cuestionario de preguntas abiertas y cerradas que permitirán establecer los conocimientos adquiridos.
- v. Clase expositiva: asignación de temas de exposición a grupos de trabajo.
- vi. Clase demostrativa: intercambio y retroalimentación de las experiencias de los estudiantes, para construir conceptos.

Para la implementación de las técnicas de evaluación en cada uno de los módulos, se proponen formatos que servirán como guía, (Ver anexo 6), y se deja a criterio del capacitador, la selección de los temas, el establecimiento de las preguntas y la búsqueda del texto apropiado para la comprensión y el control de lectura, de acuerdo a las necesidades del grupo de capacitación.

Es necesario crear un cronograma de evaluación, de acuerdo a los temas y tiempos de ejecución.

Así mismo un desglose de las actividades sugeridas para cada una de las etapas de evaluación correspondiente a cada uno de los módulos.

Cuadro 2.

## EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Etapa de Evaluación	Técnicas de Evaluación					
	Oral	Comprensión de Lectura	Control de lectura	Prueba Escrita	Clase Expositiva	Clase Demostrativa
<b>Evaluación Inicial</b>	El capacitador podrá identificar los conocimientos previos que poseen los estudiantes respecto al tema.	El capacitador podrá identificar los conocimientos previos que poseen los estudiantes respecto al tema de la lectura	El capacitador podrá identificar los términos que generen dudas entre los estudiantes.	El capacitador podrá identificar los temas que los estudiantes tienen presentes.	—	—
<b>Evaluación Formativa</b>	Identificará la comprensión en el desarrollo de cada uno de los temas en estudio	El capacitador podrá identificar los datos asimilados por los estudiantes respecto al tema de la lectura.	Identificará la comprensión en la lectura seleccionada para el tema en estudio.	—	El capacitador podrá identificar los conceptos asimilados por los estudiantes respecto a los temas investigados	Señalará los conocimientos empíricos adquiridos por los estudiantes en su diario vivir.
<b>Evaluación Final</b>	Señalará los conocimientos adquiridos después de cada tema incluido en los diferentes módulos de estudio.	Señalará los conocimientos adquiridos después de la lectura relacionada con el tema en estudio.	Señalará los conocimientos adquiridos después de cada tema incluido en los diferentes módulos de estudio.	Señalará los conocimientos adquiridos al finalizar el módulo de estudio.	—	—

Fuente: elaborado por el grupo de investigación.

Cuadro 3

## SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO

<b>Módulo I – Conceptos Básicos de Administración</b>				
<b>N°</b>	<b>Contenido</b>	<b>Etapa de Evaluación</b>	<b>Técnica de Evaluación</b>	<b>Ponderación de Evaluación</b>
1	Generalidades de administración	Inicial	Evaluación oral	15%
2	Responsabilidad social de la empresa	Formativa	Comprensión de lectura	10%
3	Proceso administrativo	Formativa	Control de lectura	25%
4	Técnicas gerenciales modernas	Final	Prueba escrita	50%
	<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>
<b>Módulo II – Desarrollo de competencias transversales</b>				
<b>N°</b>	<b>Contenido</b>	<b>Etapa de Evaluación</b>	<b>Técnica de Evaluación</b>	<b>Ponderación de Evaluación</b>
1	Liderazgo	Inicial y formativa	Evaluación oral, clase expositiva	50%
2	Dirección de equipos	Formativa	Control de lectura	15%
3	Pensamiento laboral	Formativa	Evaluación oral	25%
4	Resolución de conflictos	Final	Prueba escrita	10%
	<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>
<b>Módulo III – Desarrollo de competencias orientadas a resultados.</b>				
<b>N°</b>	<b>Contenido</b>	<b>Etapa de Evaluación</b>	<b>Técnica de Evaluación</b>	<b>Ponderación de Evaluación</b>
1	Cultura organizacional	Inicial y formativa	Evaluación oral y control de lectura	10%
2	Clima organizacional	Formativa	Clase expositiva	15%
3	Calidad en el servicio al cliente	Formativa y final	Clase demostrativa y evaluación escrita.	75%
	<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>



## **8. Cronograma.**

Las actividades y contenidos a ejecutar dentro de cada una de las unidades deben ser programadas de acuerdo al tiempo de ejecución para cada una. Estableciendo una fecha de inicio y una fecha de finalización. Las fechas de duración en cada uno de los casos podrá ser modificada de acuerdo a los contenidos que necesitan un mayor tiempo para explicación y práctica.

## **9. Evaluación del Modelo de Capacitación.**

Para la evaluación del modelo de capacitación se consideran los siguientes aspectos:

Cuadro 4.

## PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL MODELO CAPACITACIÓN

<b>Etapa de evaluación</b>	<b>Descripción de las etapas</b>	<b>Objetivo de Evaluación</b>	<b>Agente Evaluador</b>	<b>Aspectos a Evaluar</b>	<b>Instrumentos de evaluación</b>	<b>Momento de la Evaluación</b>
Reacción	Mide la lección de los participantes ante los cursos de formación profesional	Valoración de los aspectos básicos de la acción propiamente dicha (Satisfacción de los estudiantes ante el curso y los capacitadores)	Participantes	Objetivos y contenidos. Recurso didáctico, Capacitadores.	Encuesta satisfacción de los participantes. Encuesta de evaluación de capacitadores	Una vez finalizado el curso de formación
		Valoración de los aspectos básicos de la acción formativa propiamente dicha	Capacitadores	Objetivos y contenidos Logística y Medios. Programación y gestión	Encuesta de satisfacción según capacitadores	Una vez finalizado el curso de formación
Aprendizaje	Grado en que los participantes cambian actitudes, adquieren o amplían conocimientos y habilidades o destrezas (es decir competencias)	Valoración de la mejora del aprendizaje con la acción formativa	Capacitadores	Resultados de aprendizaje	Test a participación	Antes y después del curso de formación
Conducta	Grado en que se ha producido un cambio en la conducta del participante como consecuencia de su asistencia a un curso de formación profesional	Comprobación de la utilidad de la acción formativa en el desempeño de los participantes	Institución Financiadora	Valorar la influencia de la formación sobre el crecimiento profesional de los participantes	Encuesta de Aplicación según institución financiadora	Una vez finalizado el curso de formación
Resultados	Mide el cambio producido en los participantes del curso en Administración, a partir de la implementación del modelo por resultados.	Comprobación de impacto en la asociación Fe y Alegría El Salvador	Director del Centro de Formación Profesional	Valorar la influencia del modelo sobre los resultados del curso	Encuesta de resultados según director del centro de formación	Una vez finalizado el curso de formación

## Referencias Bibliográficas

### Leyes

1. Decreto Constituyente N°38. (1983). *Constitución de la República de El Salvador*. Diario Oficial N° 234, pág. Tomo N° 28.
2. Decreto Legislativo N° 554, A. (02 de Junio de 1993). *Ley de Formación Profesional*. Diario Oficial, pág. Tomo N°320.
3. Decreto Legislativo N°495. (11 de Mayo de 1990). *Ley General de Educación*. Diario Oficial, Pág. Tomo 308.
4. Decreto N° 7. (20 de Julio de 2011). *Código Civil*. Diario Oficial N°136, pág. Tomo 392.
5. Decreto N° 894, A. (1996). *Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro*. Diario Oficial, pág. Tomo N°333.
6. Decreto N°101. (11 de Diciembre de 2001). *Reglamento de la Ley de impuestos sobre la renta*. Diario Oficial N° 234, pág. Tomo 353.
7. Decreto N°134. (1 de Diciembre de 2016). *Ley de impuesto sobre la renta*. Diario Oficial N° 224, pág. Tomo 413.
8. Decreto N°230. (22 de Marzo de 2017). *Código Tributario*. Diario Oficial, pág. Tomo 414.
9. Decreto N°498. (02 de Diciembre de 1998). *Ley contra el lavado de dinero y activos*. Diario Oficial N° 240, pág. Tomo N°341.

### Libros

1. Flórez Ochoa, R. (2003). *Evaluación Pedagógica y Cognición*. Colombia: Mc Graw Hill.
2. Gredler, M. (2005). *Learning and instructtion: Theory into practice*. New Jearsy: Pearson.
3. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
4. Larousse. (1999). *Diccionario Enciclopédico* .
5. Mariño S., G., & Cendales G., L. (2004). *Educación no formal y educación popular*. Federación Fe y Alegría.
6. Molina Najarro, A. (2000). *Importancia de las ONG'S en la comunidad internacional*. Guatemala.

7. Schunk, D. (2012). *Teorías del aprendizaje*. México: Pearson 6 Edición.
8. Odiorne, G. (1965). *Administración por Objetivos*.

### **Trabajos de Graduación**

1. Aguilar Arévalo, A. E., & Miranda Hernández, P. (1997). *Las Asociaciones Sin Fines de Lucro en la nueva Legislación Salvadoreña*. Ciudad Universitaria, San Salvador.
2. Alvarado, M. A. (s.f.). *Normas de Contabilidad Financiera para el registro de las operaciones financieras en las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro del área metropolitana de San Salvador*. San Salvador.

### **Sitios Web.**

1. Definición. (12 de Abril de 2018). Definición.  
Obtenido de: <https://definicion.de/modeloeducativo/>
2. Fe y Alegria. (Mayo de 2018). Obtenido de <http://www.feyalegria.org/es>.
3. Gerencie. (Abril de 2018). Gerencie.com.  
Obtenido de <https://www.gerencie.com/gestion-porresultados.html>
4. Gestiopolis. (2018). Gestiopolis.  
Obtenido de <http://la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
5. Gestiopolis. (2018). Gestiopolis.  
Obtenido de <https://es.scribd.com/document/103684366/Gestion-por-resultados>
6. Monografías. (2018). Obtenido de  
<https://m.monografias.com/trabajos32/administracionobjetivos/administracion-objetivos.shtml>
7. Monografías. (2018). Monografías.  
Obtenido de: <https://www.monografias.com/docs110/administracion-resultados-y-efectividadinstitucional-del-provias-peru/administracion-resultados-y-efectividad-institucional-delprovias-peru3.shtml>

8. Taringa. (2018). Taringa. Obtenido de <https://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/17100461/Gestion-y-control-por-resultados.html>
9. Tünnermann Bernheim, C. (Abril de 2008). Modelos Educativos y académicos. Nicaragua: Hispamer. Obtenido de <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>

### **Revistas y Ensayos**

1. González, V. M. (1992). *Las Organizaciones no gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña*. 37-4.
2. Ortiz, R. (2005). *Caracterización de las Organizaciones No Gubernamentales: El caso de los Municipios de Maracaibo y San Francisco*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 652-674.
3. Pérez Ortega, G. (2013). *Las organizaciones no gubernamentales-ONG-Hacia la construcción de su significado*. Ensayos de Economía N° 38.
4. Rodríguez, A. G., & Sanz, T. (1996). *La escuela nueva*. La Habana: CEPES. Secretaria de Gobernacion-Guanajuato. (s.f.). *Implementacion del Proceso Capacitador. Guanajuato*.
5. Serrano, A. (2007). *Administración de Personas*. San Salvador: Talleres gráficos UCA.

ANEXO 1

**ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LOS CENTROS DE FORMACION PROFESIONAL (VACIA)**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Encuesta Dirigida a:** Estudiantes de los Centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador.

**Objetivo:** recabar información necesaria para realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los estudiantes en los Centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador.

**Indicaciones:** Favor leer detenidamente cada pregunta y luego del análisis correspondiente, marque con una "X" la casilla de la respuesta que considere correcta o complete en blanco, de acuerdo a su criterio.

**DATOS GENERALES.**

1. Sexo : M  F
2. Rango de Edad :  
15-20 años  21-25 años  26-30 años  Mayores de 30 años
3. Nivel Académico : Básica  Media  Superior
4. Centro de Formación al que pertenece:  
Santa Ana  Zacamil  Soyapango  Usulután

## DESARROLLO.

5. ¿Cuáles cursos ha recibido en Fe y Alegría?

OFIMATICA		SERVICIOS DE BEBIDA Y MESA	
Microsoft Word		Bartender	
Microsoft Excel		Mesero Bartender	
Microsoft Power Point		Preparador de bebidas a base de café	
Windows y Microsoft Office		Servicio de banquetes	
MECANICA AUTOMOTRIZ		SERVICIOS DE ALIMENTOS	
Mantenimiento básico de sistemas automotores		Cocina básica cacera	
Reparación de sistemas de Enfriamiento		Cocina internacional	
Reparación de suspensión		Elaboración artesanal de sorbetes y paletas	
Reparación sistema de transmisión de fuerza automotriz		Elaboración de dulces típicos	
Reparación sistema de alimentación de combustible		Elaboración de encurtidos y escabeches	
Reparación sistema de dirección		Elaboración de Pan dulce especial	
Reparación sistema eléctrico del automóvil		Elaboración de pan dulce variado	
Reparación de sistema de encendido		Elaboración de pan francés	
Reparación de inyección electrónica automotriz		Panadería	
Reparación de sistema de frenos		Preparación de comida China	
Instalación de alarmas automotrices		Preparación de comida Mexicana	
Instalación de cámaras de retroceso y sensores		Preparación de comida Típica	
Instalación de estéreos y amplificación		Preparación de pastas y pizzas	
Instalación de luces Led y xenón en automóviles		Preparación de platos a base de mariscos	
BELLEZA		COMERCIAL	
Cosmetología		Asistente Administrativo opción ventas	
Corte de cabello Unisex		Cajero comercial	
Maquillaje del rostro		OTROS (Especifique)	
Peinado del cabello			
Estilismo			
Manicura, pedicura y decorado de uñas			
Manicura y pedicura			

6. ¿Qué Curso se encuentra recibiendo actualmente en la Asociación?

OFIMATICA		SERVICIOS DE BEBIDA Y MESA	
Microsoft Word		Bartender	
Microsoft Excel		Mesero Bartender	
Microsoft Power Point		Preparador de bebidas a base de café	
Windows y Microsoft Office		Servicio de banquetes	
MECANICA AUTOMOTRIZ		SERVICIOS DE ALIMENTOS	
Mantenimiento básico de sistemas automotores		Cocina básica cacera	
Reparación de sistemas de Enfriamiento		Cocina internacional	
Reparación de suspensión		Elaboración artesanal de sorbetes y paletas	
Reparación sistema de transmisión de fuerza automotriz		Elaboración de dulces típicos	
Reparación sistema de alimentación de combustible		Elaboración de encurtidos y escabeches	
Reparación sistema de dirección		Elaboración de Pan dulce especial	
Reparación sistema eléctrico del automóvil		Elaboración de pan dulce variado	
Reparación de sistema de encendido		Elaboración de pan francés	
Reparación de inyección electrónica automotriz		Panadería	
Reparación de sistema de frenos		Preparación de comida China	

Instalación de alarmas automotrices		Preparación de comida Mexicana	
Instalación de cámaras de retroceso y sensores		Preparación de comida Típica	
Instalación de estéreos y amplificación		Preparación de pastas y pizzas	
Instalación de luces Led y xenón en automóviles		Preparación de platos a base de mariscos	
BELLEZA		Pastelería	
Cosmetología		COMERCIAL	
Corte de cabello Unisex		Asistente Administrativo opción ventas	
Maquillaje del rostro		Cajero comercial	
Peinado del cabello		OTROS (Especifique)	
Estilismo			
Manicura, pedicura y decorado de uñas			
Manicura y pedicura			

7. ¿Cuál es su propósito, al recibir formación en Fe y Alegría?

Desarrollo Personal       Desarrollo Laboral   
 Desarrollo Profesional       Otros \_\_\_\_\_

Especifique

8. ¿Qué días a la semana recibe su curso?

Lunes a viernes       lunes a sábado       sábado

9. ¿En qué horarios recibe su curso?

Matutino       Vespertino       Matutino y Vespertino

10. ¿Considera que el contenido impartido satisface su interés sobre el tema abordado?

Sí       No

11. ¿Antes de iniciar su formación se le presentaron las temáticas y objetivos, que se abordarían en el curso?

Temáticas       Objetivos       Temáticas y Objetivos

12. ¿Se disponen de los insumos necesarios para el desarrollo de los contenidos que se imparten?

Sí       No

13. ¿Considera que la metodología utilizada para desarrollar las temáticas es la adecuada?

Sí       No



14. ¿Tiene interés en estudiar otros cursos dentro de la asociación?

Sí  No

15. Si su respuesta es sí, ¿Cuáles serían?

OFIMÁTICA	SERVICIOS DE BEBIDA Y MESA
Microsoft Word	Bartender
Microsoft Excel	Mesero Bartender
Microsoft Power Point	Preparador de bebidas a base de café
Windows y Microsoft Office	Servicio de banquetes
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	SERVICIOS DE ALIMENTOS
Mantenimiento básico de sistemas automotores	Cocina básica cacería
Reparación de sistemas de Enfriamiento	Cocina internacional
Reparación de suspensión	Elaboración artesanal de sorbetes y paletas
Reparación sistema de transmisión de fuerza automotriz	Elaboración de dulces típicos
Reparación sistema de alimentación de combustible	Elaboración de encurtidos y escabeches
Reparación sistema de dirección	Elaboración de Pan dulce especial
Reparación sistema eléctrico del automóvil	Elaboración de pan dulce variado
Reparación de sistema de encendido	Elaboración de pan francés
Reparación de inyección electrónica automotriz	Panadería
Reparación de sistema de frenos	Preparación de comida China
Instalación de alarmas automotrices	Preparación de comida Mexicana
Instalación de cámaras de retroceso y sensores	Preparación de comida Típica
Instalación de estéreos y amplificación	Preparación de pastas y pizzas
Instalación de luces Led y xenón en automóviles	Preparación de platos a base de mariscos
BELLEZA	Pastelería
Cosmetología	COMERCIAL
Corte de cabello Unisex	Asistente Administrativo opción ventas
Maquillaje del rostro	Cajero comercial
Peinado del cabello	OTROS (Especifique)
Estilismo	
Manicura, pedicura y decorado de uñas	
Manicura y pedicura	

16. Si la Asociación, impartieran un curso, Orientado a conocimientos del Área Administrativa, basado en un modelo por resultados ¿Estaría interesado en recibirlo?

Sí  No

17. Si su respuesta fue Sí. ¿Qué días le gustaría recibirlo?

Lunes a viernes  lunes a sábado  sábado

18. ¿En qué horario le gustaría recibirlo?

Matutino  Vespertino  Matutino y Vespertino

**ANEXO 2**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A CAPACITADORES DE LOS CENTROS DE FORMACION PROFESIONAL (VACIA)**



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

**Encuesta Dirigida a:** Capacitadores de los Centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador.

**Objetivo:** recabar información necesaria para realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los capacitadores en los Centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador.

**Indicaciones:** Favor leer detenidamente cada pregunta y luego del análisis correspondiente, marque con una "X" la casilla de la respuesta que considere correcta o complete en blanco, de acuerdo a su criterio.

**DATOS GENERALES.**

1. Sexo : M  F
2. Rango de Edad :  
21-25 años  26-30 años  Mayor de 30 años
3. Cursos que imparte: \_\_\_\_\_
4. Profesión: \_\_\_\_\_
5. Tiempo dentro de la Asociación: \_\_\_\_\_

**DESARROLLO.**

6. ¿Conoce el programa de formación del curso que usted imparte?

Si

No

7. ¿La metodología utilizada para desarrollar las temáticas es la adecuada?

Si

No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles son los recursos didácticos utilizados para el desarrollo de los contenidos que imparte?

Papelería y Útiles

Equipo Informático

Mobiliario y Equipo

Otros \_\_\_\_\_

Especifique

9. ¿Los recursos brindados por la Asociación, para el desarrollo de las temáticas son suficientes?

Si

No

10. ¿Su opinión es tomada en cuenta al momento de implementar una nueva temática de estudio?

Si

No

11. ¿Qué tipo de apoyo o respaldo le facilita la institución para desarrollar su trabajo de capacitador?

Viáticos

Alimentación

Otros

Transporte

Recursos didácticos

\_\_\_\_\_ Especifique

12. ¿Cuál sería la prueba más evidente, que las temáticas que usted imparte son provechosas para los estudiantes?

Puesta en práctica de los conocimientos impartidos

Notas obtenidas

Dominio de las temáticas

Otros \_\_\_\_\_

Especifique

13. ¿Cuántos meses considera apropiado que puede durar un curso, para desarrollar los conocimientos y competencias de los estudiantes?

3  4  5  6  7  8

Otros  \_\_\_\_\_

Especifique

14. ¿Considera apropiado que la Asociación imparta un curso orientado a conocimientos en el área administrativa?

Si

No

15. ¿Cree usted que un modelo de capacitación en administración por resultados puede complementar los conocimientos, competencias y experiencia profesional de los estudiantes de los Centros de formación profesional?

Si

No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO 3

### ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE LOS CENTROS DE FORMACION PROFESIONAL (VACIA)



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### GUIA DE ENTREVISTA

**Para ser aplicada a los Directores de los Centros de formación profesional de la Asociación Fe y Alegría El Salvador**

1. ¿Qué comprende por modelo de capacitación?
2. ¿Qué modelo utiliza actualmente para la realización de los cursos que imparte Fe y Alegría y desde hace cuánto tiempo lo implementan?
3. ¿Qué modelo utilizaban con anterioridad, y porque lo cambiaron?
4. ¿Cuáles son los componentes del modelo de formación actual?
5. ¿Quiénes establecen las temáticas a desarrollar y bajo qué criterios?
6. ¿Cuál es el curso que tiene mayor asistencia en este Centro de Formación Profesional?
7. ¿Cómo describiría el proceso que sigue el desarrollo de los cursos?
8. ¿Cómo seleccionan al personal capacitador?
9. ¿Reciben apoyo de instituciones externas a la asociación?
10. ¿Brindan apoyo a otras instituciones?
11. ¿Cuál es la metodología utilizada para desarrollar las temáticas de formación?
12. ¿Considera que la metodología utilizada, en el desarrollo de los cursos es la adecuada?
13. ¿Con que frecuencia Fe y Alegría El Salvador realiza una evaluación de sus cursos para actualizar o incluir nuevos cursos?

## ANEXO 4

### TABULACION ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A ALUMNOS DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

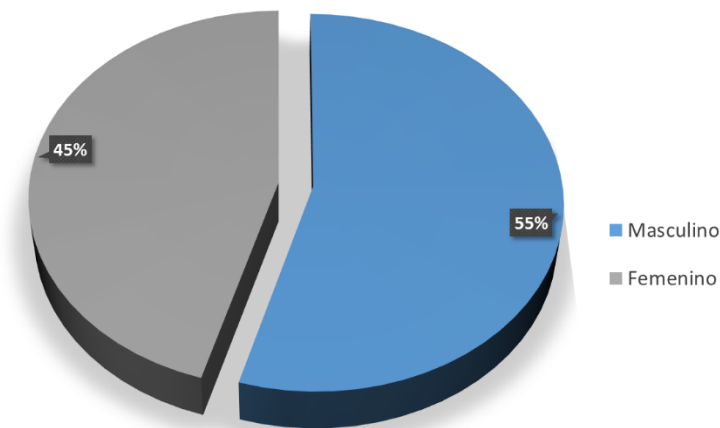
#### 1. Género

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los estudiantes de los centros de formación profesional.

Tabla 1.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	89	55%
Femenino	74	45%
Totales	163	100%

Grafica 1.



Interpretación:

La mayor parte de los participantes a los cuales se les aplicó el cuestionario son del género masculino, sin dejar de lado que el porcentaje perteneciente al género femenino tiene un alto nivel de participación en los diferentes centros de formación profesional.

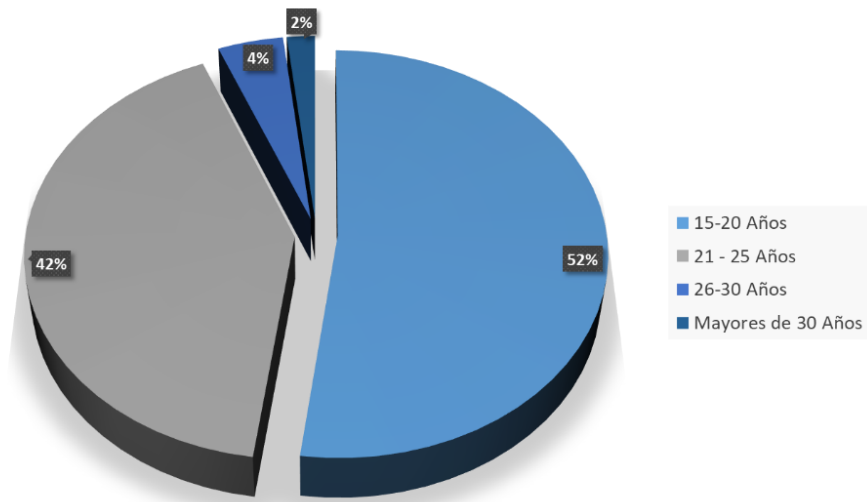
## 2. Rango de edad

Objetivo: Determinar rango de edad en el que se encuentran los estudiantes de los centros de formación profesional.

Tabla 2.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15-20 Años	85	52%
21 - 25 Años	68	42%
26-30 Años	7	4%
Mayores de 30 Años	3	2%
Totales	163	100%

Grafica 2.



### Interpretación:

El rango de edad de los estudiantes oscila entre los 15 y 25 años, expresando que la mayoría de participantes que forman parte de los centros de formación profesional están en su periodo de juventud y adolescencia, esto con relación a que uno de los esfuerzos de la institución es el abrir espacios de conversión y promoción de paz y progreso para la juventud.

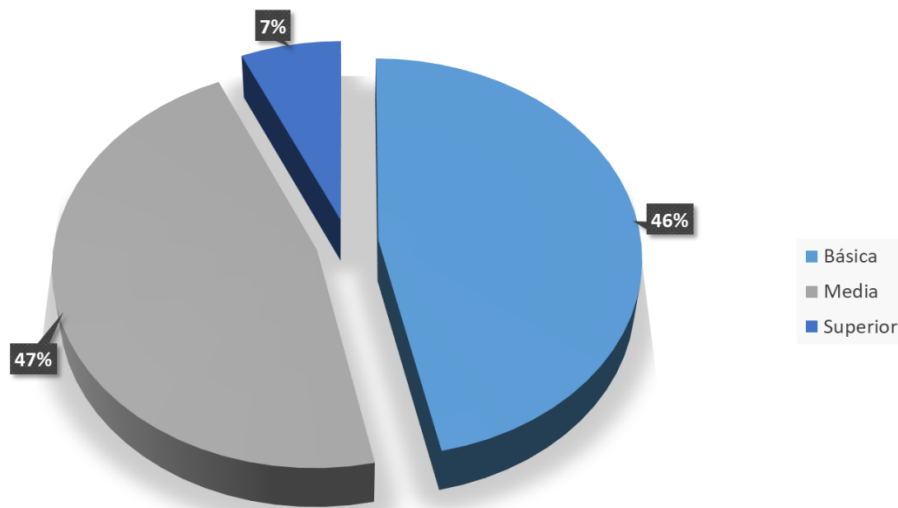
### 3. Nivel académico

Objetivo: Identificar el nivel académico que poseen los estudiantes de los centros de formación profesional.

Tabla 3.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Básica</b>	76	46%
<b>Media</b>	76	47%
<b>Superior</b>	11	7%
<b>Totales</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

Grafica 3.



#### Interpretación:

Los estudiantes de los diferentes centros de formación profesional que poseen una educación básica y media conforman el 93% de la población total, lo que indica que existe una diferencia entre los conocimientos que cada uno posee, observando así una necesidad de buscar formas de enseñanza que permitan a todos los estudiantes de asimilar la información brindada.



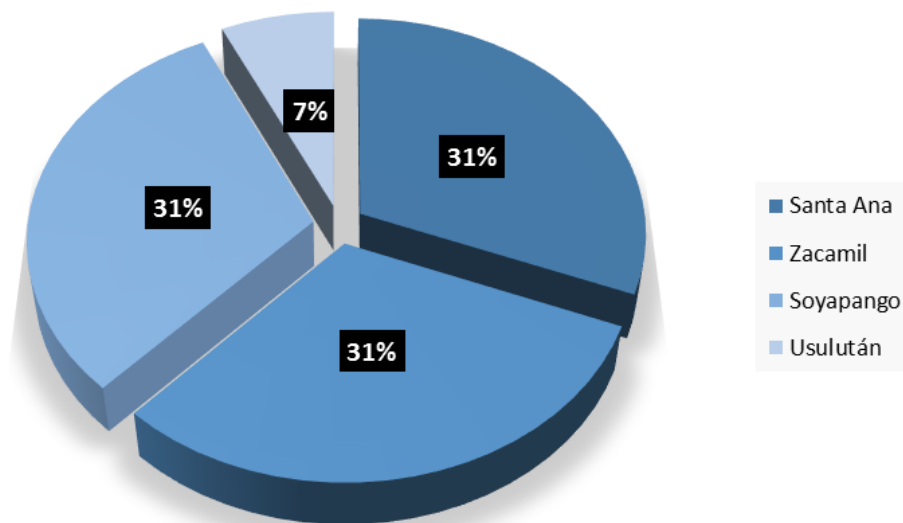
#### 4. Centro de formación al que pertenece

Objetivo: Conocer a que centro de Formación Profesional pertenecen los estudiantes.

Tabla 4.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Santa Ana	51	31%
Zacamil	51	31%
Soyapango	51	31%
Usulután	10	7%
<b>Totales</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

Grafica 4.



Interpretación:

El nivel de participación de los estudiantes en los centros de formación profesional de Zacamil, Soyapango y Santa Ana son actualmente iguales, siendo Usulután el centro que cuenta con el menor número de estudiantes.

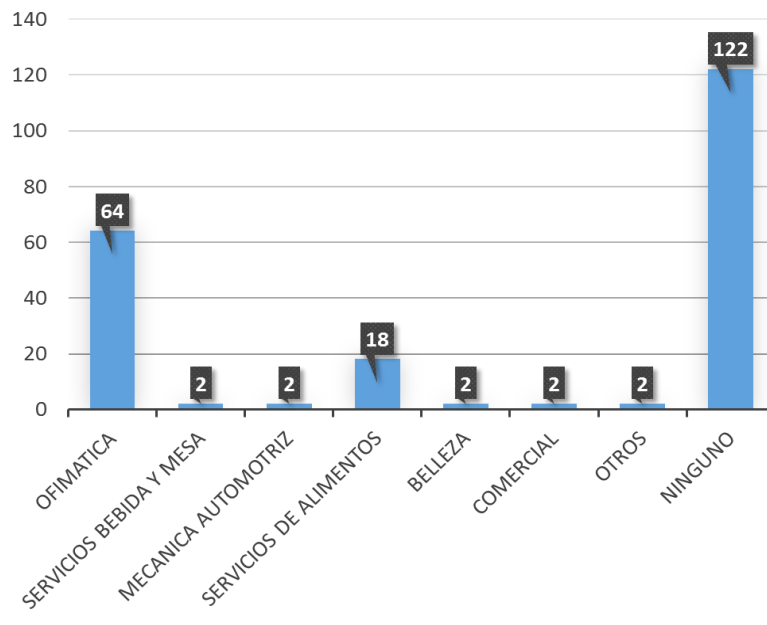
## 5. Rubro de cursos recibidos en Fe y Alegría

Objetivo: Conocer el rubro de cursos recibidos previamente por los estudiantes que posee mayor representatividad en los centros de formación profesional.

Tabla 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
<b>Ofimática</b>	64	39.3%
<b>Servicios bebida y mesa</b>	2	1.2%
<b>Mecánica Automotriz</b>	2	1.2%
<b>Servicios de alimentos</b>	18	11%
<b>Belleza</b>	2	1.2%
<b>Comercial</b>	2	1.2%
<b>Otros</b>	2	1.2%
<b>Ninguno</b>	122	74.8%

Grafica 5



### Interpretación:

Los estudiantes en su mayoría se encuentran en su primer curso en la asociación, esto significa que fe y alegría cuenta con estudiantes que al finalizar pueden obtener una oportunidad laboral o de crecimiento profesional si deciden no continuar estudiando dentro de la asociación.

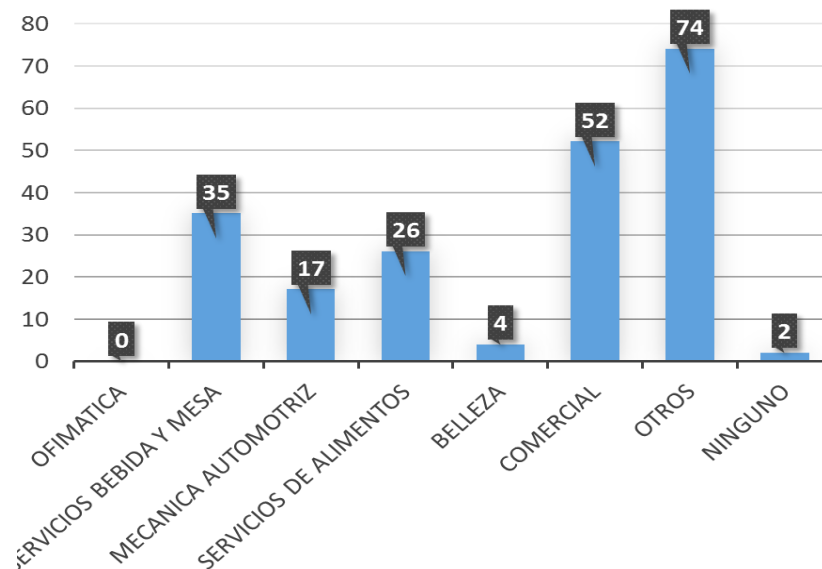
## 6. Rubro de cursos actualmente en Fe y Alegría

Objetivo: Determinar el rubro de cursos que predomina actualmente en los centros de formación profesional.

Tabla 6.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Ofimática	0	0.0 %
Servicios bebida y mesa	35	21.5 %
Mecánica Automotriz	17	10.4 %
Servicios de alimentos	26	16.0 %
Belleza	4	2.5 %
Comercial	52	31.9 %
Otros	74	45.4 %
Ninguno	2	1.2 %

Grafica 6.



### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, la mayoría de estudiantes actualmente se encuentran en cursos que no pertenecen a un rubro en específico de los previamente detallados.

Si bien es cierto que los centros de formación profesional cuentan con una lista base de formación, cada uno de los centros escoge y ofrece a los estudiantes las opciones de estudio que prefieren o son afines a lo que ya han estudiado anteriormente y sin olvidar el apoyo por parte de los financiadores.

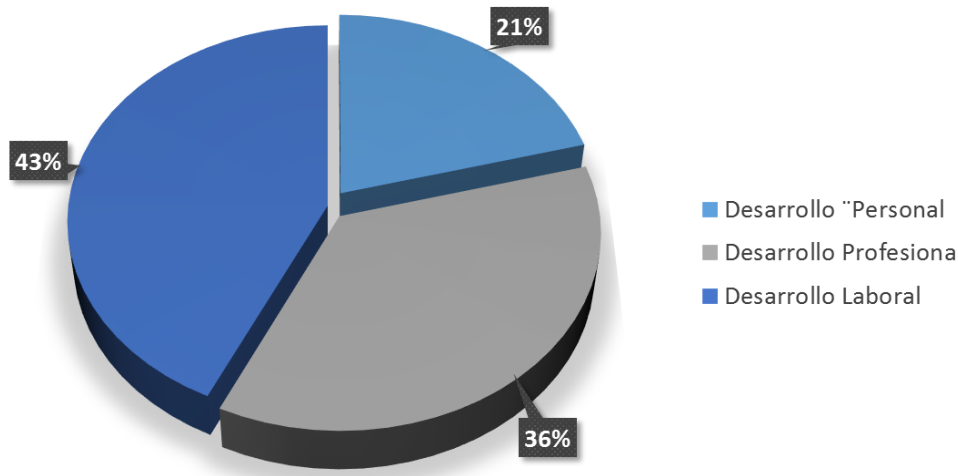
## 7. Propósito al recibir formación en Fe y Alegría

Objetivo: Conocer el propósito de los estudiantes al recibir formación en Fe y Alegría.

Tabla 7.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Desarrollo Personal	34	21%
Desarrollo Profesional	59	36%
Desarrollo Laboral	70	43%
<b>Totales</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

Grafica 7.



### Interpretación:

El mayor margen de representatividad se enfatiza en el hecho que los estudiantes de los diferentes centros de formación profesional, buscan dentro de la asociación crecimiento profesional, es decir, ingresan a estudiar para expandir sus conocimientos en su área o áreas diferentes, lo cual los convierte en perfiles más completos para el mercado laboral actual.

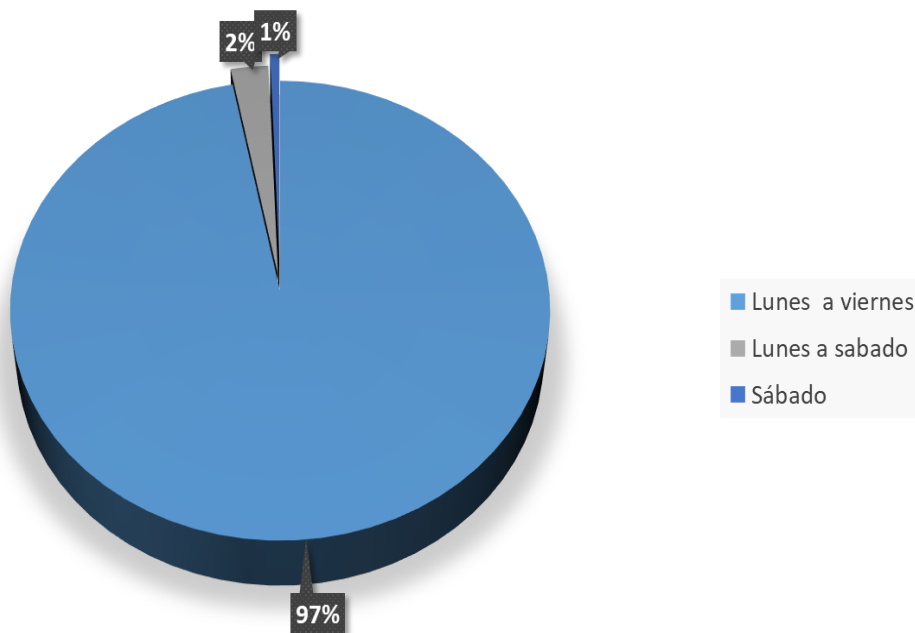
## 8. Días en los que recibe su curso

Objetivo: identificar días en que los estudiantes reciben su curso.

Tabla 8.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lunes a viernes	158	97%
Lunes a sábado	4	2%
Sábado	1	1%
Totales	<b>163</b>	<b>100%</b>

Grafica 8.



### Interpretación:

Según la investigación realizada la mayoría de los cursos son recibidos por los estudiantes de lunes a viernes, también se identificó que una pequeña parte de los mismos reciben sus cursos solamente el día sábado, lo cual depende de los cursos impartido en el centro de formación al cual asisten.

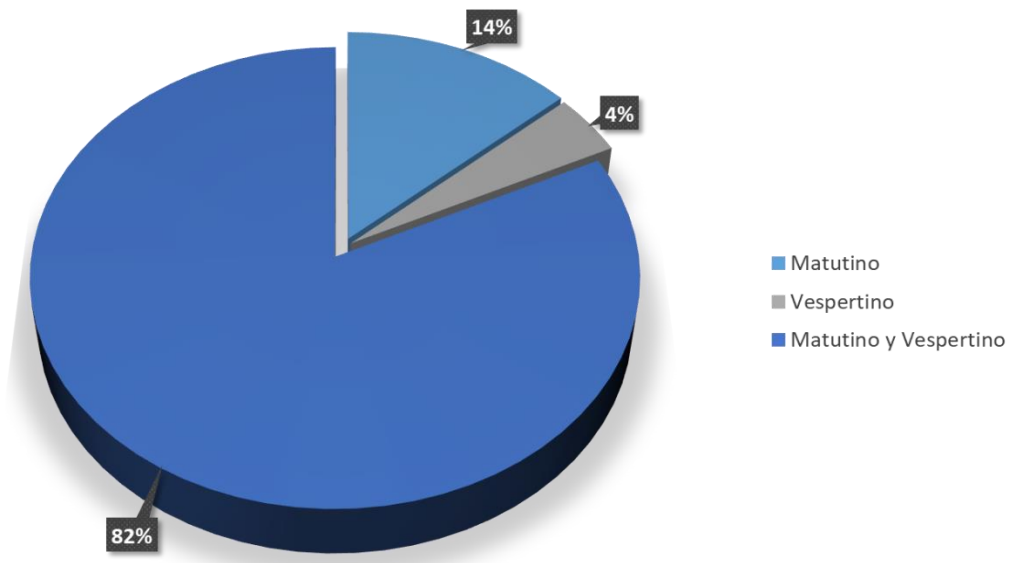
## 9. Horarios en los que reciben los cursos

Objetivo: Determinar los horarios en los que reciben los cursos los estudiantes en los centros de formación profesional.

Tabla 9.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Matutino	22	14%
Vespertino	7	4%
Matutino y Vespertino	134	82%
Totales	163	100%

Grafica 9.



### Interpretación:

El mayor porcentaje de los estudiantes reciben sus cursos en los horarios matutino y vespertino, esto indica que su permanencia en los centros de formación profesional es similar a la de una jornada laboral (8 horas). Lo que facilita y ayuda a los participantes a adaptarse al horario que normalmente se exige en el mundo actual.

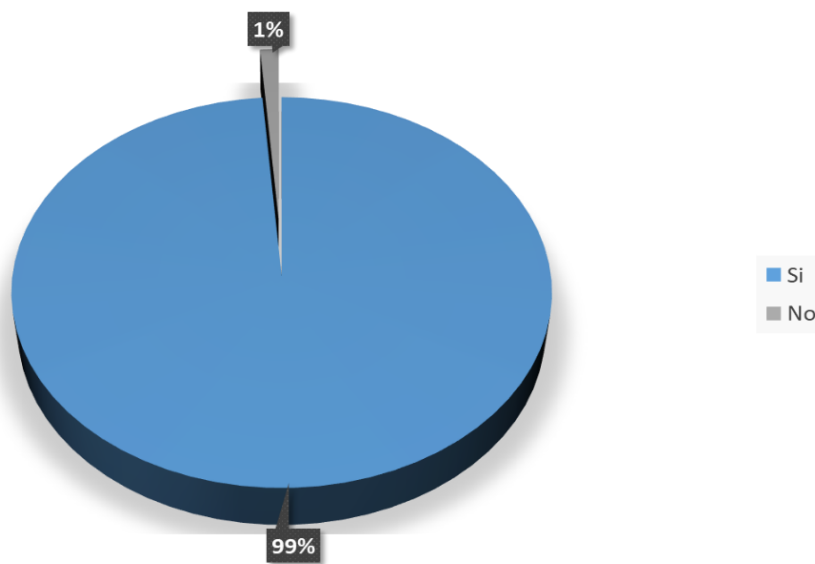
10. Satisfacción del contenido impartido, de acuerdo al curso en que se encuentran los estudiantes.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del contenido impartido en los centros de formación.

Tabla 10.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	161	99%
No	2	1%
<b>Totales</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

Grafica 10.



Interpretación:

El mayor margen de representatividad de los estudiantes considera que el contenido impartido, cumple con las expectativas de aprendizaje que se esperan de acuerdo al curso en el cual se encuentran, Ya que obtienen conocimientos que ellos consideran necesarios para el crecimiento personal

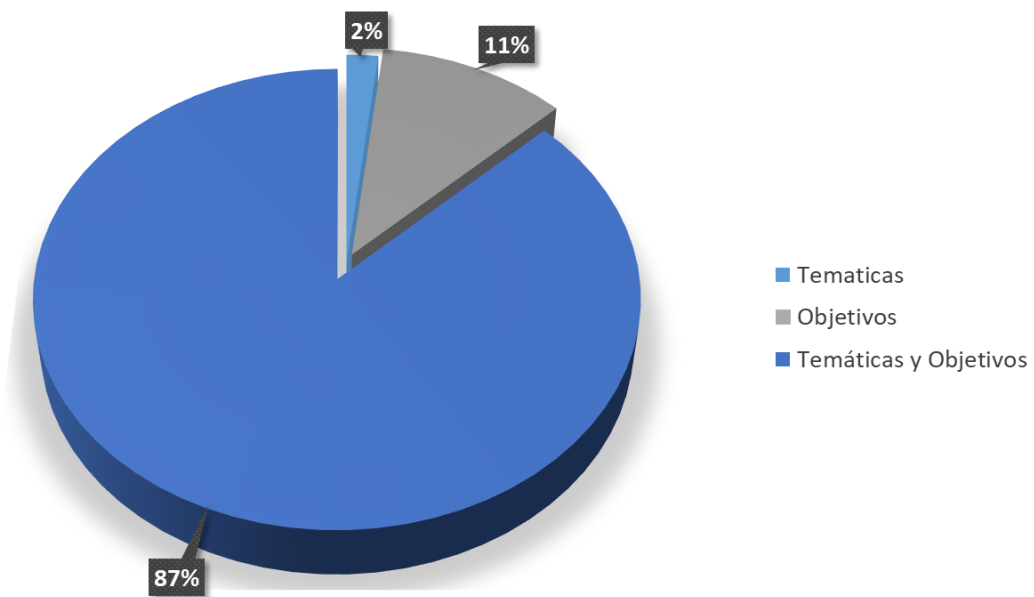
## 11. Conocimiento de las temáticas y objetivos

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento de las temáticas y objetivo en los estudiantes de los centros de formación.

Tabla 11.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Temáticas	3	2%
Objetivos	18	11%
Temáticas y Objetivos	142	87%
Totales	<b>163</b>	<b>100%</b>

Grafica 11.



Interpretación:

La mayor parte de los estudiantes coinciden en poseer conocimiento tanto de las temáticas como de los objetivos establecidos de acuerdo curso en el que se encuentran. Los cuales son presentados al inicio de su proceso de formación.



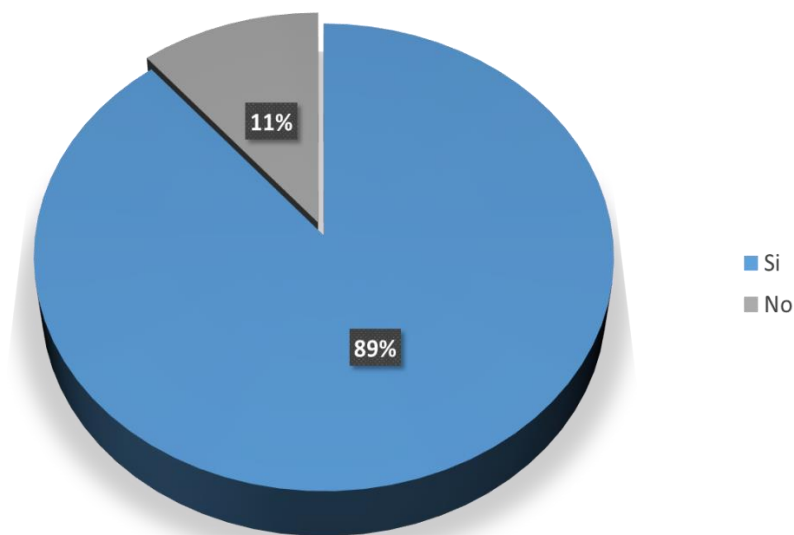
12. Se cuenta con Insumos necesarios para el desarrollo de las clases.

Objetivo: conocer si la asociación cuenta con los insumos necesarios para el desarrollo de los cursos

Tabla 12.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	145	89%
No	18	11%
<b>Totales</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

Grafica 12.



Interpretación:

Los estudiantes en su mayoría coinciden que se cuenta con los insumos necesarios para poder desarrollar el curso en el que se encuentran, (papelería y útiles, Mobiliario y equipo especializado, equipo informático) lo cual deja entrever que la asociación brinda los insumos necesarios en cada uno de los cursos que los centros de formación profesional imparten.

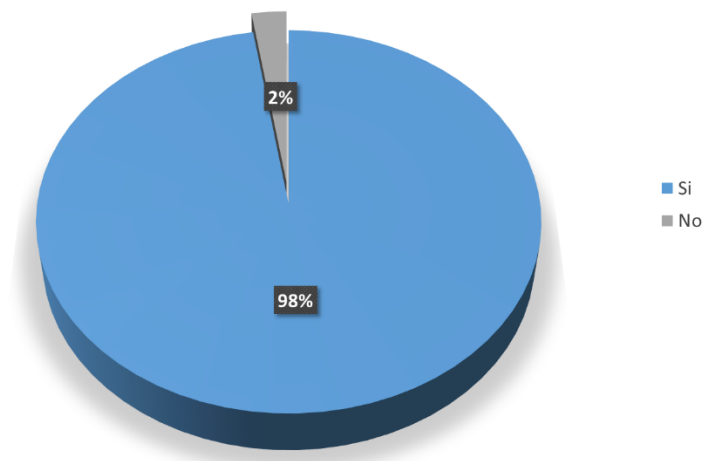
### 13. Metodología adecuada.

Objetivo: establecer si la metodología con la que se imparten los cursos es la adecuada

Tabla 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	159	98%
No	4	2%
<b>Totales</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

Grafica 13.



Interpretación:

Según la información obtenida un mayor número de estudiantes manifestaron que la metodología utilizada para impartir los cursos es adecuada.

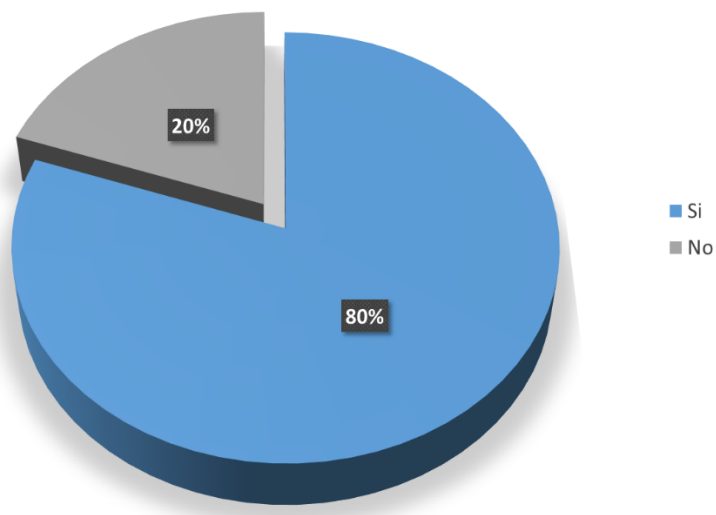
#### 14. Interés de seguir estudiando dentro de la Asociación.

Objetivo: conocer si los estudiantes tienen intención de estudiar otros cursos dentro del Centro de Formación.

Tabla 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
<b>Si</b>	131	80%
<b>No</b>	32	20%
<b>Totales</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

Grafica 14.



#### Interpretación:

Según los datos proporcionados la mayor parte de los estudiantes muestra interés en seguir estudiando dentro de la Asociación, lo que es beneficioso para ellos, ya pueden ampliar sus conocimientos en diferentes áreas, y para la institución ya que esto fomenta su crecimiento.

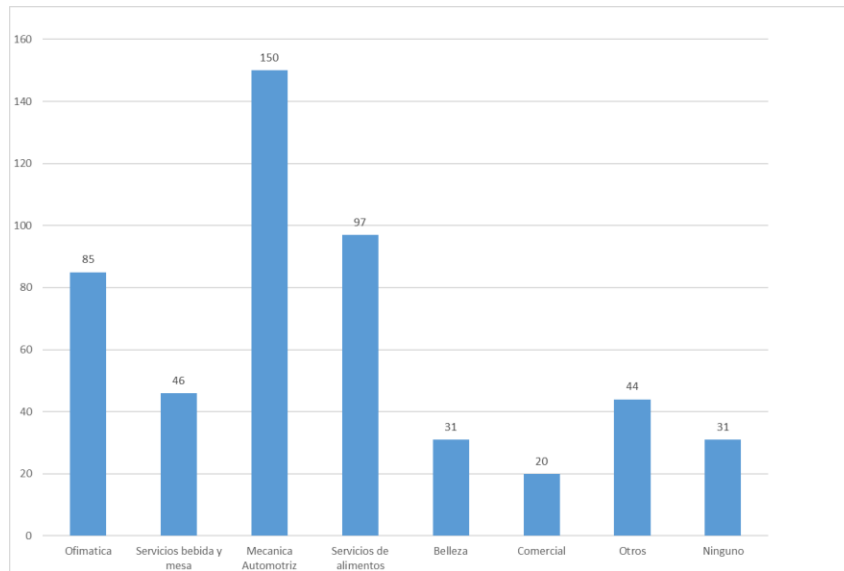
## 15. Cursos que esperan estudiar

Objetivo: conocer los cursos que los estudiantes desearían estudiar dentro de la asociación

Tabla 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ofimática	85	52.1 %
Servicios bebida y mesa	46	28.2 %
Mecánica Automotriz	150	92.0 %
Servicios de alimentos	97	59.5 %
Belleza	31	19.0 %
Comercial	20	12.3 %
Otros	44	27.0 %
Ninguno	31	19.0 %

Grafica 15.



### Interpretación:

De acuerdo a la encuesta, la mayoría de estudiantes encuestados, desearían continuar estudiando cursos que pertenecen al rubro de Mecánica Automotriz, seguido por el rubro de Servicio de alimentos y del área de ofimática, los cuales se encuentran en la lista base de información que los centros de formación poseen.

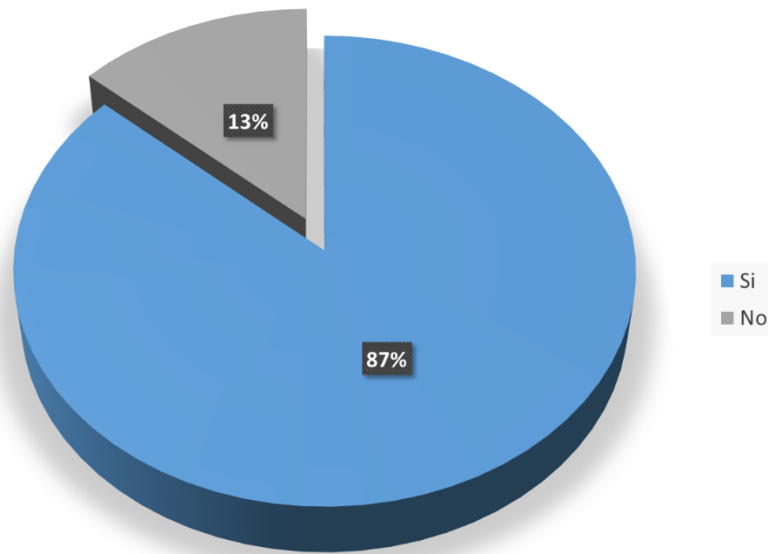
16. Intensión de recibir un curso en Administración de Empresas basado en un modelo por resultados.

Objetivo: determinar si los alumnos estarían dispuestos a recibir un curso orientado al área Administrativa basado en un modelo por resultados.

Tabla 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	141	87%
No	22	13%
Totales	163	100%

Grafica 16.



Interpretación:

La mayor parte de los estudiantes afirmó que estarían dispuestos a recibir un curso orientado a conocimientos del área administrativa basado en un modelo por resultados ya que consideran que esto ayudaría a adquirir los conocimientos administrativos básicos utilizados en el mundo laboral actual.

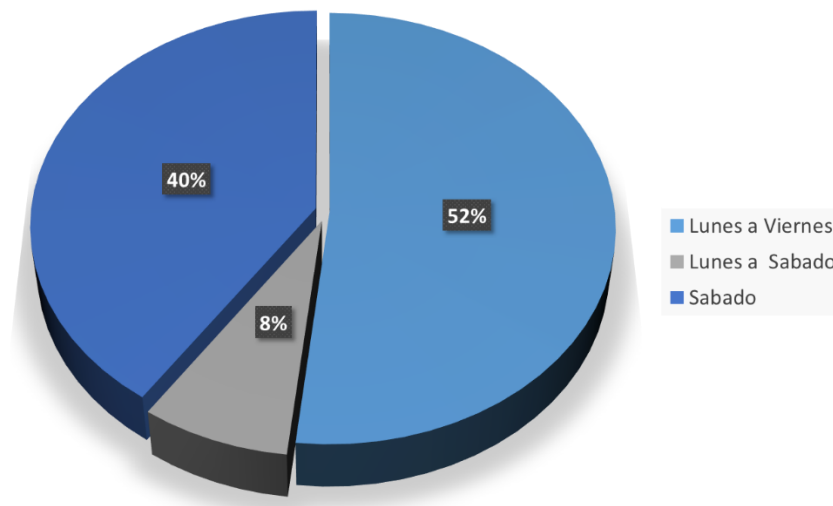
### 17. Días en los que se espera recibir el curso en Administración.

Objetivo: determinar los días en los que podría impartirse el curso orientado al área administrativa.

Tabla 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Lunes a Viernes	73	52%
Lunes a Sábado	11	8%
Sábado	57	40%
<b>Totales</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Grafica 17.



Interpretación:

Un mayor número de los estudiantes expresaron que estarían dispuestos a recibir de lunes a viernes, el curso orientado al área administrativa basado en un modelo por resultados, lo cual favorece la propuesta del mismo ya que horarios distribuidos adecuadamente de clases favorece la comprensión del mismo debido al continuo aprendizaje, pero sin llegar a fatigar mentalmente a los participantes.

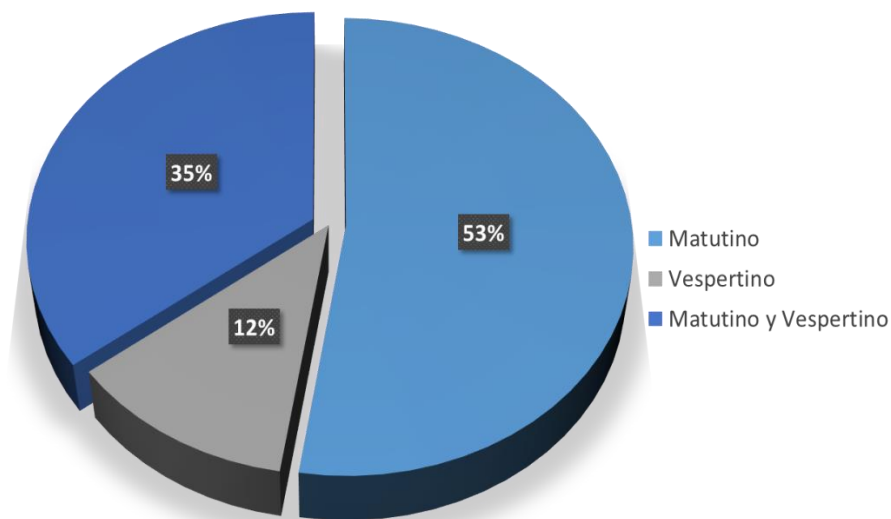
## 18. Horarios en que se espera recibir el curso en Administración.

Objetivo: conocer en que horario los alumnos tendrían intenciones de estudiar un curso orientado a conocimientos del área administrativa.

Tabla 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Lunes a Viernes	74	53%
Lunes a Sábado	17	12%
Sábado	50	35%
Totales	<b>141</b>	<b>100%</b>

Grafica 18.



Interpretación:

La mayoría manifestó, que preferirían recibir el curso en administración basado en un modelo por resultados en un horario matutino, pero también estarían dispuestos a recibirlo en un horario combinado (lo que es normal en algunos de los centros de formación profesional), para iniciar su jornada por la mañana y terminarla por la tarde (horario extendido).

## ANEXO 5

### TABULACION ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CAPACITADORES DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

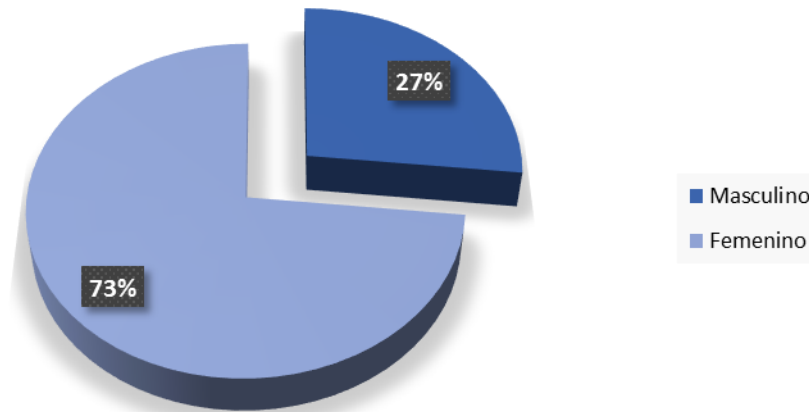
#### 1. Sexo

Objetivo: Determinar el sexo que predomina entre los capacitadores de los Centros de formación profesional.

Tabla 1.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	8	27%
Femenino	22	73%
Totales	30	100%

Grafica 1.



#### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, la mayor parte de los capacitadores a los cuales se les aplicó el cuestionario son del género femenino, por lo que es el género predominante en los centros de formación profesional.



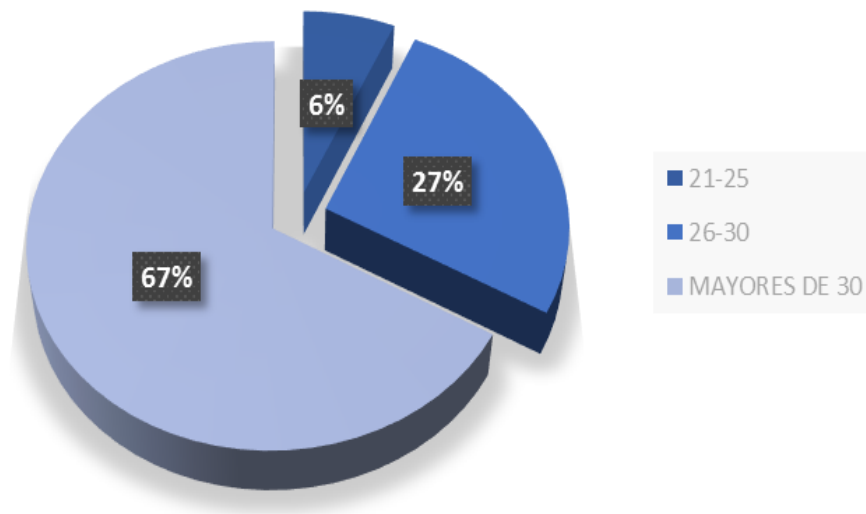
## 2. Rango de edad

Objetivo: Determinar los rangos de edades de los capacitadores que trabajan en los centros de formación profesional.

Tabla 2.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 21 a 25 años	2	6%
De 26 a 30 años	8	27%
Mayores de 30 años	20	67%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Grafica 2.



### Interpretación:

Los centros de formación profesional cuenta con empleados mayores de 30 años, la población de capacitadores son profesionales en el curso que imparten y cuentan con un alto nivel de experiencia en el área.

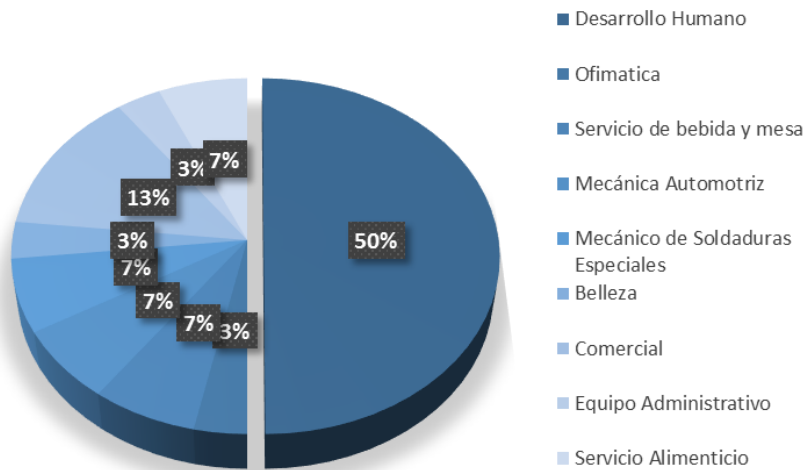
### 3. Cursos que imparten

Objetivo: Conocer los cursos que imparten los capacitadores en los centros de formación profesional.

Tabla 3.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desarrollo humano	15	50%
Ofimática	1	3%
Servicios de bebida y mesa	2	7%
Mecanice automotriz	2	7%
Mecánico de soldaduras	2	7%
Belleza	1	3%
Comercial	4	13%
Equipo administrativo	1	3%
Servicio alimenticio	2	7%
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Grafica 3.



#### Interpretación:

Al menos la mitad de los empleados trabajan en el área de desarrollo humano, es decir, asignaturas que funcionan como un refuerzo a las habilidades sociales, psicológicas y/o de trabajo en equipo y solo se cuentan con 1 ó 2 profesionales para cada área de aprendizaje en los diferentes centros de formación profesional. A excepción del área administrativa que cuenta aproximadamente con 4 profesionales por cada centro de formación

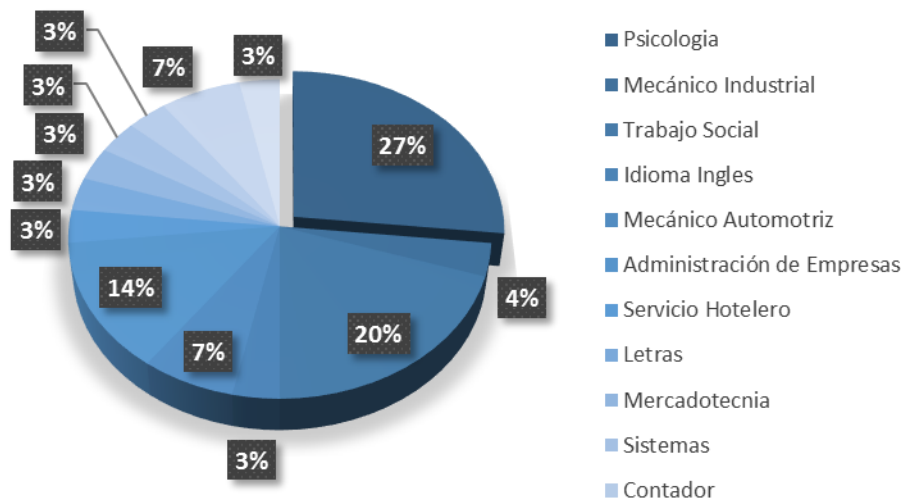
#### 4. Profesión

Objetivo: conocer las profesiones de los capacitadores de fe y alegría el salvador

Tabla 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Psicología	8	27%
Mecánico industrial	1	4%
Trabajo social	6	20%
Idioma ingles	1	3%
Mecánico automotriz	2	7%
Administración de empresas	4	14%
Servicio hotelero	1	3%
Letras	1	3%
Mercadotecnia	1	3%
Sistemas	1	3%
Contador	1	3%
Cocinero profesional	2	7%
Bartender	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Grafica 4.



#### Interpretación:

El mayor número de profesionales pertenecen al área de humanidades (psicología y trabajo social), lo cual refleja la dirección de fe y alegría hacia el desarrollo social. Cabe mencionar, que el siguiente segmento está compuesto de capacitadores en el área de administración de empresas lo cual deja entrever que la administración tiene impacto y relación con diferentes cursos.

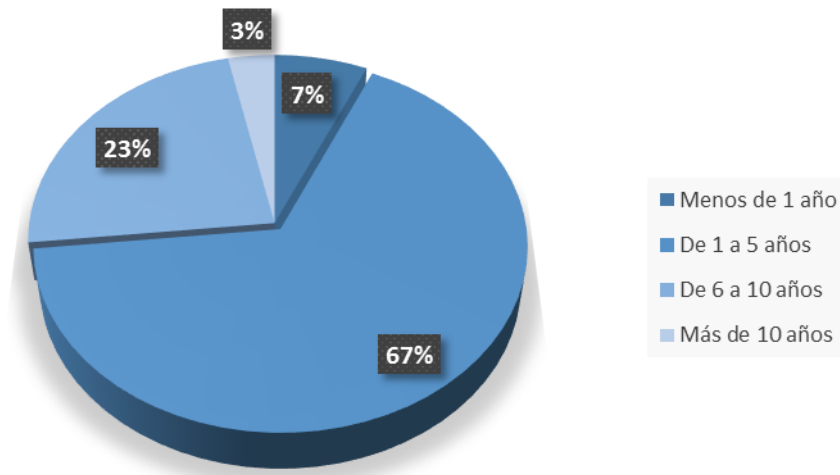
### 5. Tiempo dentro de la asociación.

Objetivo: determinar el tiempo que los capacitadores han formado parte de la asociación.

Tabla 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	2	7%
De 1 a 5 años	20	67%
De 6 a 10 años	7	23%
Más de 10 años	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Grafica 5.



#### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos los capacitadores cuentan con una permanencia de entre 1 y 5 años en la institución, lo cual determina que la asociación hace cambio de personal relativamente en pocas ocasiones lo que les permite tener estabilidad laboral a sus capacitadores.

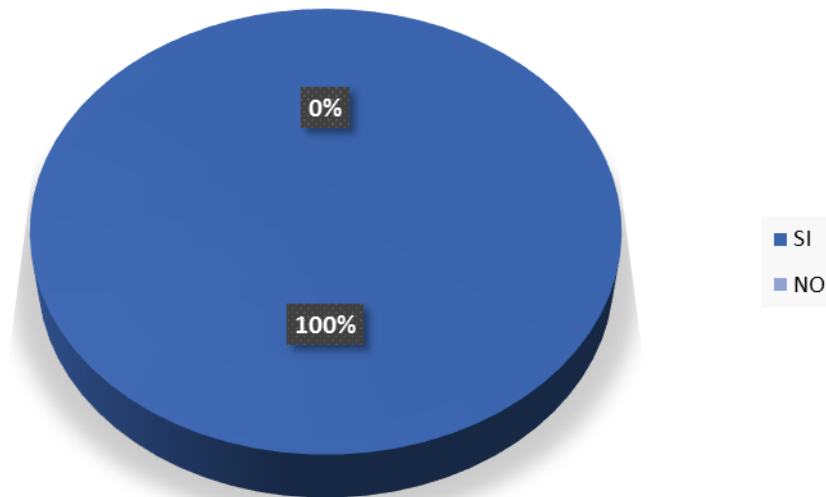
6. ¿Conoce el programa de formación del curso que se imparte?

Objetivo: mencionar si los capacitadores conocen la formación de los cursos que imparten.

Tabla 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Grafica 6.



Interpretación:

Los capacitadores conocen el modelo de formación por cual se rige el programa que utilizarán para los diferentes cursos que se imparten en la asociación, lo que significa que cada curso es dirigido en la dirección que Fe y Alegría dispone desde el inicio la cual es aprender haciendo.

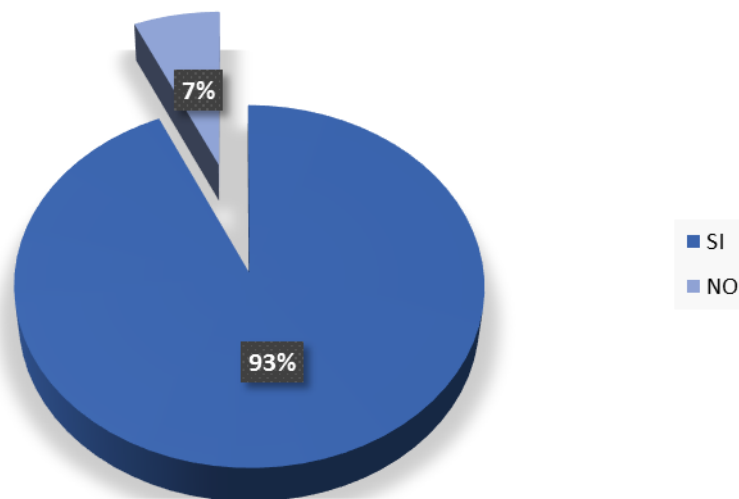
7. Metodología utilizada para el desarrollo de las temáticas.

Objetivo: establecer si los capacitadores consideran adecuada la metodología para desarrollar las temáticas.

Tabla 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	28	93%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica 7



Interpretación:

Los capacitadores consideran que la metodología es la adecuada para los diferentes cursos, sin embargo, el 7% considera que la metodología puede cambiar y/o mejorar, dicho porcentaje, aunque sea mínimo, manifiesta un posible fundamento para la mejora y/o implementación de un modelo que ayude a la formación de los estudiantes de la asociación.

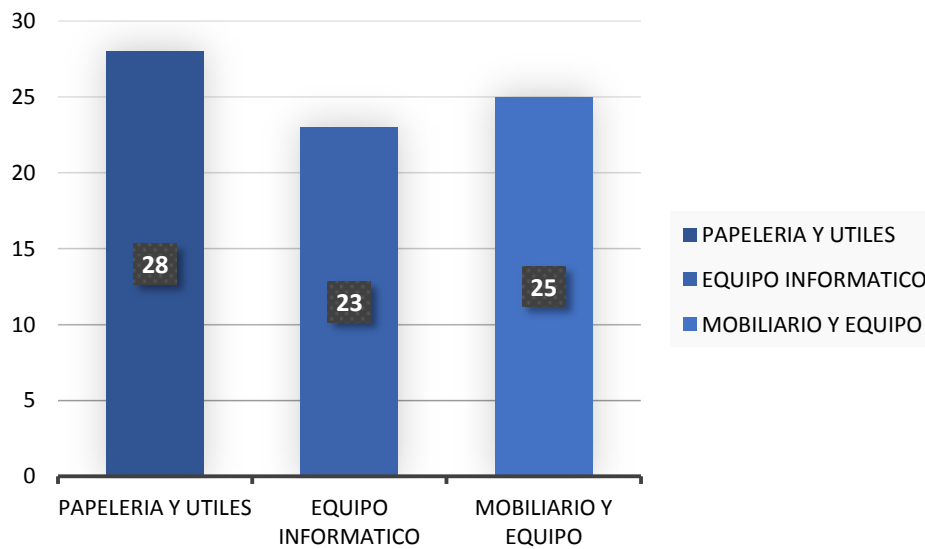
8. Recursos didácticos utilizados para el desarrollo de los contenidos.

Objetivos: Determinar cuáles son los recursos didácticos más utilizados por los capacitadores.

Tabla 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Papelería y útiles	28	93.3 %
Equipo informático	23	76.7 %
Mobiliario y equipo	25	83.3 %

Gráfica 8



Interpretación:

Todos los cursos cuentan con recursos que utilizan para la realización de los mismos, en este caso se muestra que el recurso más utilizado son la papelería y los útiles ya que muchos de los cursos necesitan de herramientas y/o útiles especiales para la enseñanza correcta de dicho curso.

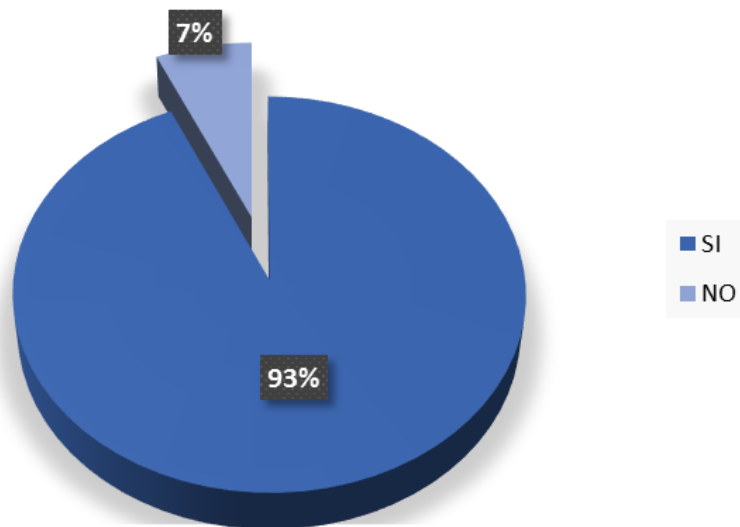
## 9. Recursos para el desarrollo de las temáticas

Objetivo: conocer si los capacitadores consideran suficientes los recursos que la asociación les brinda para el desarrollo de las temáticas.

Tabla 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	28	93%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica 9



Interpretación:

La mayoría de los capacitadores consideran que los recursos son suficientes y/o adecuados para la realización del curso que ellos imparten, pero existe un porcentaje (7%) pequeño que considera que los recursos no son suficientes.



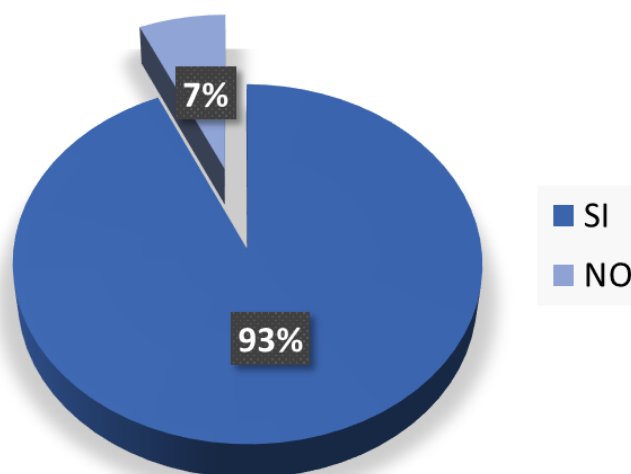
10. Participación de los capacitadores en la toma de decisiones sobre temáticas a impartir.

Objetivo: identificar el grado de participación de los capacitadores al momento de definir temáticas a impartir en los diferentes cursos.

Tabla 10.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	28	93%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica 10.



Interpretación:

En su mayoría los capacitadores encuestados, manifiestan que su opinión es tomada en cuenta al momento de definir temáticas para impartir en los cursos. Si bien es cierto que las temáticas se definen en función de lo que requiere el financiador, algunos detalles sobre las mismas son discutidas con las personas que realizarán la acción de formación.

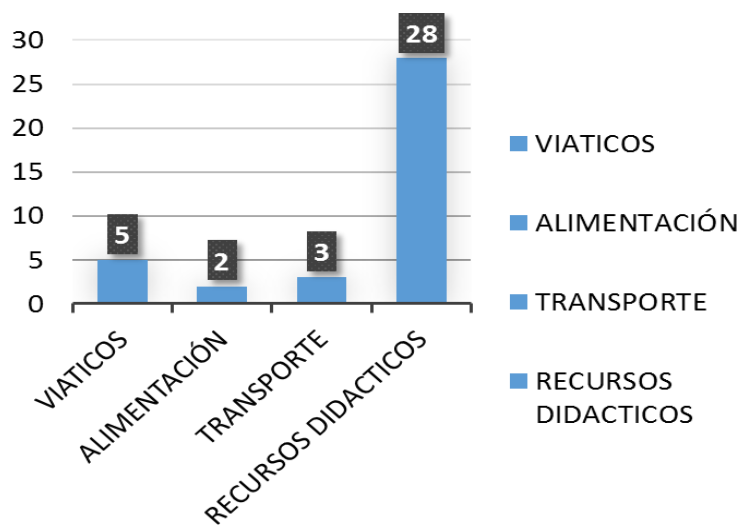
11. Apoyo o respaldo le facilita la institución para desarrollar su trabajo de capacitador.

Objetivo: conocer qué tipo de apoyo o respaldo reciben los capacitadores para realizar sus labores de enseñanza.

Tabla 11.

Alternativas	Frecuencia
Viáticos	5
Alimentación	2
Transporte	3
Recursos didácticos	28

Grafica 11.



Interpretación:

Los capacitadores en su mayoría concuerdan que el respaldo que reciben de forma indispensable para el desarrollo de los cursos es el material didáctico, ya que es la base para la parte teórica que desarrollan.

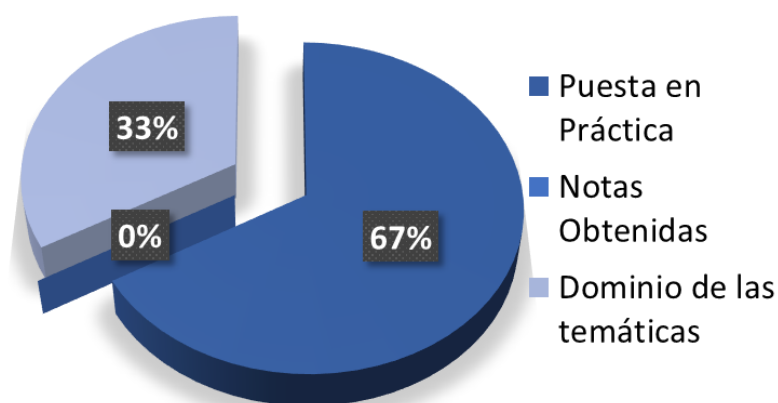
12. Evidencia de que las temáticas son de provecho para los estudiantes.

Objetivo: Identificar cual es la evidencia, más clara de que las temáticas son de provecho para los estudiantes.

Tabla 12.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Puesta en Práctica</b>	20	67%
<b>Notas Obtenidas</b>	0	0%
<b>Dominio de las temáticas</b>	10	33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Grafica 12.



Interpretación:

El resultado de la investigación refleja que los capacitadores coinciden en que la puesta en práctica de los conocimientos obtenidos es la forma más evidente para verificar si las temáticas impartidas son de provecho para los estudiantes.

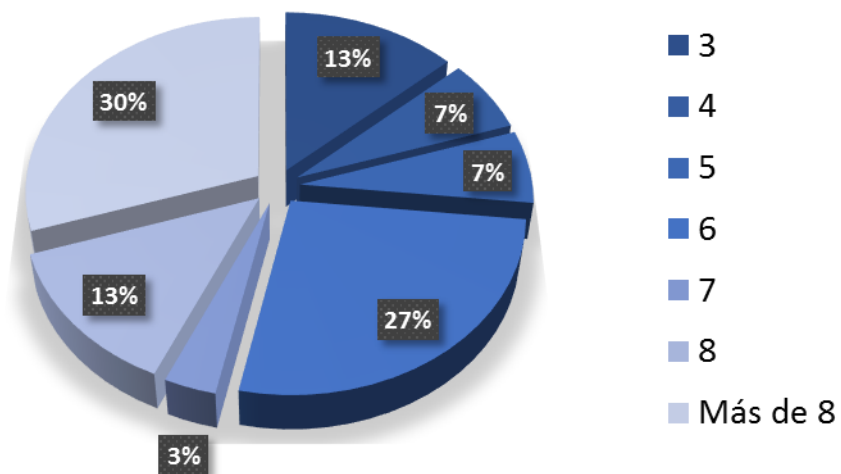
### 13. Meses apropiados para la duración de un curso.

Objetivo: Establecer el tiempo más conveniente para a duración de un curso que permita desarrollar los conocimientos y competencias de los estudiantes.

Tabla 13.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	4	13%
4	2	7%
5	2	7%
6	8	27%
7	1	3%
8	4	13%
Más de 8	9	30%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Grafica 13.



#### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los capacitadores considera que es necesario que un curso dure como mínimo 6 meses, para que los estudiantes logren desarrollar competencias en función de las exigencias que el curso represente, es decir, adquirir las habilidades prácticas y conocimientos teóricos necesarios para poder trabajar en dicha área.

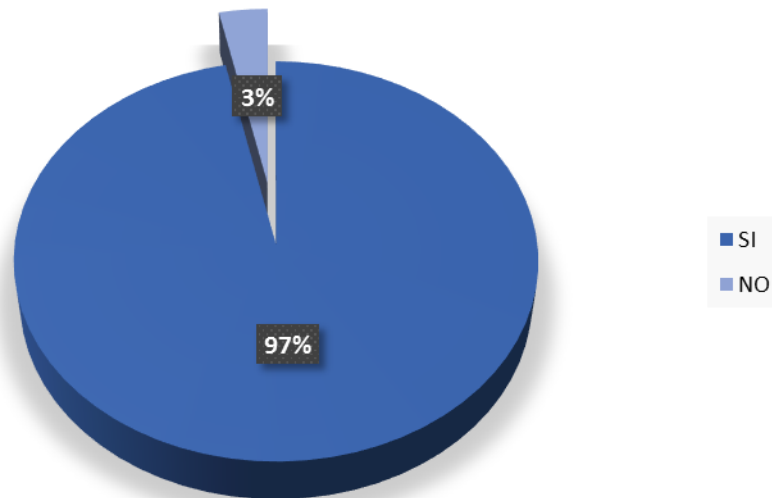
14. Es apropiado que la Asociación imparta un curso orientado al área administrativa basado en un modelo por resultados.

Objetivo: Identificar la viabilidad de la creación de un curso orientado al área administrativa basado en un modelo por resultados.

Tabla 14.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	TOTAL
Si	29	97%
No	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Grafica 14.



Interpretación:

Los resultados obtenidos muestran que los capacitadores coinciden en que la creación de un modelo por resultados es apropiado, si se aplica en un curso orientado al área administrativa, debido a que el mercado laboral actual Busca la obtención de perfiles basados en competencias que se acoplen a las necesidades y objetivos que las instituciones establecen o necesitan.

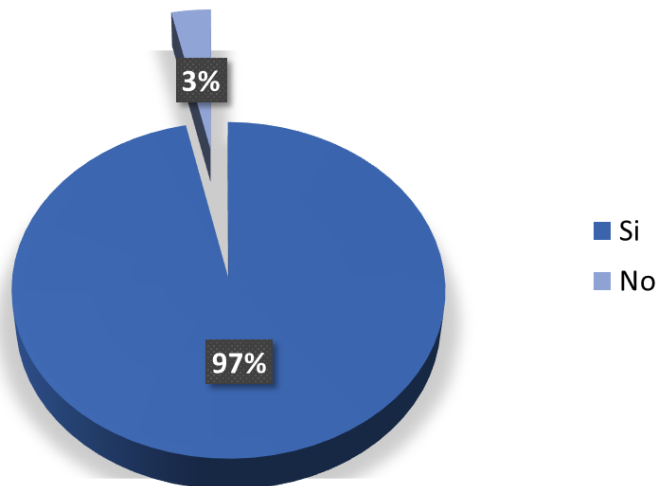
15. Un modelo de capacitación basado en administración por resultados puede completar los conocimientos, competencias y experiencia profesional de los estudiantes de los Centros de formación profesional.

Objetivo: establecer si un modelo de capacitación basado en administración por resultados puede ser de beneficio para los estudiantes.

Tabla 15.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	97%
No	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Grafica 15



Interpretación:

Los encuestados consideran en un 97%, que un modelo de capacitación en administración por resultados puede complementar los conocimientos competencias y experiencia profesional de los estudiantes en los centros de formación profesional.



## ANEXO 6

### PROPUESTA DE UN CURSO EN ADMINISTRACIÓN BASADO EN UN MODELO POR RESULTADOS



CATEGORÍA FORMATIVA:  
SERVICIOS COMERCIALES



Edición vigente a partir de:

Curso diseñado para 20 personas



## Índice

Descripción del Curso .....	3
Objetivo general .....	3
Perfil del Estudiante .....	4
Perfil del Capacitador .....	4
Módulo .....	5
Módulo 1: Conceptos básicos de administración .....	6
Objetivos del módulo .....	6
Resultados a obtener por persona participante .....	6
Contenidos.....	6
Listado de medios didácticos a utilizarse en el curso .....	8
Carta didáctica.....	9
Módulo 2: Desarrollo de competencias transversales .....	11
Objetivos del módulo .....	11
Resultados a obtener por persona participante.....	11
Contenidos.....	11
Listado de medios didácticos a utilizarse en el curso .....	13
Carta didáctica.....	14
Módulo 3: Desarrollo de competencias específicas. ....	17
Objetivos del módulo .....	17
Resultados a obtener por persona participante.....	17
Contenidos.....	17
Listado de medios didácticos a utilizarse en el curso .....	19
Carta didáctica.....	20
Metodología de formación .....	23
Evaluación .....	25
Anexos	





**DESCRIPCIÓN DEL CURSO:**

El curso en administración por resultados está orientado a complementar los conocimientos de los estudiantes en los centros de formación profesional a través de un enfoque administrativo basado en lo que se quiere lograr, es decir, en los resultados que esperan las instituciones, como el cumplimiento de metas, objetivos y la misión institucional.

**OBJETIVO GENERAL:**

Proporcionar al estudiante los conocimientos necesarios sobre los principales criterios y herramientas de análisis que aporten conocimientos en administración por resultados; contribuyendo así mismo a la formación profesional y humana del estudiante que le permitan un desempeño eficiente y satisfactorio.



### PERFIL DEL ESTUDIANTE

REQUISITOS	
<b>Edad</b>	De 17 años en adelante.
<b>Género</b>	Masculino o Femenino
<b>Nivel académico</b>	Que posea estudios mínimos de 1° año de Bachillerato.
<b>Conocimientos</b>	Bachiller opción Contador o Comercial. Otros Bachilleratos afines a Economía.
<b>Características</b>	Trabajo en equipo. Que sepa expresar sus ideas. Espíritu de superación. Receptivo. Con entusiasmo para aprender.

### PERFIL DEL CAPACITADOR

REQUISITOS	
<b>Edad</b>	De 25 a 45 años
<b>Género</b>	Masculino o Femenino.
<b>Educación Profesional</b>	Profesional graduado en Administración de Empresas, Psicología, o carreras afines a los temas propuestos en el modelo de capacitación.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia mínima de 3 años como docente o capacitador, trabajando con jóvenes de 17 años en adelante.
<b>Conocimientos</b>	Sólidos conocimientos en el área de administración de empresas especialmente en liderazgo, orientación a resultados, atención al cliente y en el uso de herramientas tecnológicas para facilitar la enseñanza.
<b>Habilidades</b>	Habilidad para hablar en público, capacidad para motivar, de buenas relaciones interpersonales, manejo de grupos y resolución de conflictos con capacidad de escuchar y empatizar con el grupo y facilidad de adaptación a diferentes tipos de estudiantes.
<b>Características</b>	Estabilidad emocional que le permita mantener el control ante diferentes situaciones, entusiasta, paciente, comprensivo, que cuente con seguridad en sí mismo y tono de voz adecuado para poder interactuar de manera verbal con los estudiantes.



## MÓDULOS

Nombre del módulo		Duración en horas
<b>Módulo1:</b>	Conceptos básicos de administración	35
<b>Módulo2:</b>	Desarrollo de competencias transversales	35
<b>Módulo3:</b>	Desarrollo de competencias Específicas	50



Es responsabilidad de la persona natural o jurídica adjudicada, proporcionar los implementos de limpieza y los mobiliarios de resguardo de los equipos y herramientas requeridos en la implementación del curso.



## MÓDULO 1: Conceptos básicos de administración.

**Duración del módulo 1      35 horas**

### OBJETIVOS DEL MÓDULO

Al finalizar el módulo, las personas participantes serán capaces de comprender los conceptos básicos de la administración.

### RESULTADOS A OBTENER POR PERSONA PARTICIPANTE:

- ⇒ Adquirir conocimientos y una visión integral de la administración.
- ⇒ Tener la capacidad de reunir e interpretar datos e información relevante a la responsabilidad social de las empresas.
- ⇒ Desarrollo de habilidades de aprendizaje necesarias que permitan emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.



### CONTENIDOS DEL MÓDULO I

#### 1. Generalidades de la administración

- 1.1. Definición de administración
- 1.2. Importancia de la administración
- 1.3. Naturaleza, objeto de estudio y propósito de la administración

#### 2. Responsabilidad social de la empresa

- 2.1. Definición de responsabilidad social de las empresas
- 2.2. Código de ética

#### 3. Proceso administrativo

- 3.1. Planeación
- 3.2. Organización
- 3.3. Dirección
  - 3.3.1. Comunicación



3.3.2.Liderazgo en la dirección

3.3.3.Toma de decisiones

3.3.4.Motivación

3.4. Control

**4. Ejemplos de técnica gerenciales modernas**

4.1. Six sigma

4.2. Benchmarking

4.3. Empowerment

4.4. Outsourcing



**LISTADO DE MEDIOS DIDÁCTICOS A UTILIZARSE EN EL CURSO**

<b>N°</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	1	Pizarra	Acrílica, blanca de 1.5 x 1 mt. que puede ser sustituida por dos rotafolios de trípode en aquellos casos en que las condiciones físicas de lugar no faciliten el uso de la pizarra.
	1	Borrador	De pizarra acrílica.

Existe una única dotación- al inicio del curso y respaldada con los respectivos registros- por participante: 1 libreta, 1 lapicero, 1 borrador y 1 guía de aprendizaje conteniendo el desarrollo de todos los contenidos establecidos por cada módulo.

La pizarra y los plumones deberán estar disponibles y en condiciones de uso a lo largo de todo el curso.



**CARTA DIDÁCTICA**

Centro de Formación Profesional: \_\_\_\_\_ Capacitador: \_\_\_\_\_

Modulo: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

MODULO 1	OBJETIVOS POR MODULO	FECHA ESTIMADA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	FUENTES DE CONSULTA
<b>Conceptos básicos de administración.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Explicar los conceptos básicos que fundamentan la administración.</li> <li>. Transferir las bases de responsabilidad social como estrategia competitiva.</li> <li>. Describir el proceso integral de planeación estratégica, táctica y operativa.</li> <li>. Ilustrar el proceso general de organización empresarial.</li> <li>. Aplicar los principios básicos de dirección y gerencia.</li> <li>. Usar los tipos de control de acuerdo a la necesidad empresarial.</li> </ul>	Semana 1 y semana 2	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Generalidades de la administración</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Definición de administración</li> <li>1.2 Importancia de la administración</li> <li>1.3 Naturaleza, objeto de estudio y propósito de la administración</li> </ol> </li> <li><b>2. Responsabilidad social de la empresa</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Definición de responsabilidad social de las empresas</li> <li>2.2 Código de ética</li> </ol> </li> <li><b>3. Proceso administrativo</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Planeación</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Exposiciones Magistrales</li> <li>. Participación en clase de parte de los estudiantes               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Análisis de casos</li> <li>o ejemplos sobre las decisiones de financiamiento.</li> </ul> </li> <li>Dinámicas 1, 2, 3, 4 (VER ANEXO 1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7° edición Mc Graw Hill. Mexico 2006. 9p</li> <li>- Bateman, Thomas S. y Scott A. Snell. Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8° edición. Mc Graw</li> </ul>



## CURSO: ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

			<p>3.2 Organización</p> <p>3.3 Dirección</p> <p>3.3.1. Comunicación</p> <p>3.3.2.Liderazgo en la dirección</p> <p>3.3.3.Toma de decisiones</p> <p>3.3.4.Motivación</p> <p>3.4 Control</p> <p><b>4. Ejemplos de técnica gerenciales modernas</b></p> <p>4.1 Six sigma</p> <p>4.2 Benchmarking</p> <p>4.3 Empowerment</p> <p>4.4 Outsourcing</p>		Hill, Mexico 2009. 194p
--	--	--	--	--	-------------------------------





## MÓDULO 2: Desarrollo de competencias transversales.

**Duración del módulo 2      35 horas**

### OBJETIVO DEL MÓDULO

Al finalizar el módulo, las personas participantes serán capaces de poner en práctica las competencias transversales adquiridas durante el desarrollo del mismo.

### RESULTADOS A OBTENER POR PERSONA PARTICIPANTE:

- ⇒ Desarrollo de su autoestima, identificar y reconocer sus capacidades y potencialidades; trazar objetivos claros y contar con herramientas propias para trazarlos
- ⇒ Trabajo colaborativo, respeto por las ideas ajenas y comprender la riqueza de contar con diversos puntos de vista en la solución de los problemas.
- ⇒ Ser crítico, creativo e innovador, cuestionar y analizar los argumentos propios y los de los demás.
- ⇒ Tomar decisiones informadas, críticas, autónomas y responsables
- ⇒ Analizar distintas fuentes de información y exponer sus propios argumentos de una manera que les facilite llegar a los objetivos que se planteen.



### CONTENIDOS DEL MÓDULO 2

#### 1. Liderazgo

- 1.1. Que es el liderazgo
- 1.2. Teoría del liderazgo
- 1.3. Teoría de rasgo
- 1.4. Teoría conductual
- 1.5. Teoría de Contingencias.

#### 2. Dirección de Equipos

- 2.1. Autoridad, delegación y Descentralización.
  - 2.1.1. Influencia, poder y autoridad
  - 2.1.2. Autoridad de línea y autoridad Staff.



2.1.3. Delegación.

2.1.4. Descentralización.

### **3. Pensamiento laboral**

3.1. Antes de Iniciar el Trabajo

3.1.1. No saben que debe hacer

3.1.2. No saben cómo hacerlo

3.1.3. No saben porque deben hacerlo

3.2. Después de Iniciar el Trabajo

3.2.1. Piensan que lo están haciendo

3.2.2. No hay consecuencias Positivas

3.2.3. Reciben Castigos por no hacerlo

3.2.4. Reciben recompensas por hacerlo

### **4. Resolución de conflictos.**

4.1. Conflictos organizacionales.

4.1.1. Definición del conflicto

4.1.2. Teorías acerca del conflicto

4.1.3. Conflictos funcionales y disfuncional

4.1.4. Proceso de conflicto.

4.1.5. Fuentes de conflicto.

4.1.6. Técnicas de solución de conflictos.

4.2. El conflicto laboral

4.3. La disciplina



**LISTADO DE MEDIOS DIDÁCTICOS A UTILIZARSE EN EL CURSO**

<b>N°</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	1	Pizarra	Acrílica, blanca de 1.5 x 1 mt. que puede ser sustituida por dos rotafolios de trípode en aquellos casos en que las condiciones físicas de lugar no faciliten el uso de la pizarra.
	1	Borrador	De pizarra acrílica.
	3	Plumones	Para pizarra acrílica (negro, azul, rojo)

Existe una única dotación- al inicio del curso y respaldada con los respectivos registros- por participante: 1 libreta, 1 lapicero, 1 borrador y 1 guía de aprendizaje conteniendo el desarrollo de todos los contenidos establecidos por cada módulo.

La pizarra y los plumones deberán estar disponibles y en condiciones de uso a lo largo de todo el curso.



**CARTA DIDÁCTICA**

Centro de Formación Profesional: \_\_\_\_\_ Capacitador: \_\_\_\_\_

Modulo: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

<b>MODULO 2</b>	<b>OBJETIVOS POR UNIDAD</b>	<b>FECHA ESTIMADA</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FUENTES DE CONSULTA</b>
<b>Desarrollo de competencias transversales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las bases necesarias para desarrollar y aplicar la habilidad de liderazgo.</li> <li>- Aplicar los pasos necesarios para delegar efectivamente</li> <li>- Analizar la naturaleza de la descentralización y delegación de autoridad.</li> <li>- Seleccionar los incentivos adecuados para el personal de una empresa.</li> </ul>	Semana 3 y semana 4	<p><b>1. Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Que es el liderazgo</li> <li>1.2. Teoría del liderazgo</li> <li>1.3. Teoría de rasgo</li> <li>1.4. Teoría conductual</li> <li>1.5. Teoría de Contingencias.</li> </ul> <p><b>2. Dirección de Equipos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Autoridad, delegación, descentralización.               <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1. Influencia, poder y autoridad</li> <li>2.1.2. Autoridad de línea y autoridad Staff.</li> <li>2.1.3. Delegación.</li> <li>2.1.4. Descentralización.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>3. Pensamiento laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Antes de Iniciar el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Exposiciones Magistrales</li> <li>. Participación en clase de parte de los estudiantes</li> <li>. Análisis de casos o ejemplos sobre las decisiones de financiamiento</li> <li>-Dinámicas 5, 6, 7, 8 (VER ANEXO 1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias" Fremont E. Kast cuarta edición (segunda edición en español). Editorial Mc. Graw Hill. (CAPITULO 5, pág. 377-407)</li> <li>- "Teoría de las Organizaciones y la Administración Enfoque integrado (CAPITULO 4, pág. 116-121)" Warren Brow.</li> <li>- "Planeación y Organización de Empresa"</li> </ul>



	<p>- Identificar y describir los métodos en que se estimula, reduce y resuelve el conflicto.</p>		<p>Trabajo</p> <p>3.1.1 No saben que debe hacer</p> <p>3.1.2 No saben cómo hacerlo</p> <p>3.1.3 No saben porque deben hacerlo</p> <p>3.2. Después de Iniciar el Trabajo</p> <p>3.2.1 Piensan que lo están haciendo</p> <p>3.2.2 No hay consecuencias Positivas</p> <p>3.2.3 Reciben Castigos por no hacerlo</p> <p>3.2.4 Reciben recompensas por hacerlo</p> <p><b>4. Resolución de conflictos.</b></p> <p>4.1. Conflictos organizacionales.</p> <p>4.1.1 Definición del conflicto</p> <p>4.1.2 Teorías acerca del conflicto</p>		<p>Gómez Ceja, Guillermo 8<sup>a</sup>. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. (CAPITULO 7, pág. 215-242</p> <p>“Sistemas Administrativos” Gómez Ceja, Guillermo. Mc. Graw Hill. (CAPITULO 4, pág. 55-60)</p> <p>- "Teoría de las Organizaciones y la Administración Enfoque integrado (CAPITULO 13, pág. 510-528) Warren B. Brown.</p> <p>“Teoría y Diseño Organizacional (CAPITULO, pág. 490-504) Décima edición Richard L. Daft.</p> <p>- “Administración de personas” Lic. Américo</p>
--	--	--	--	--	---



			4.1.3 Conflictos funcionales y disfuncional 4.1.4 Proceso de conflicto. 4.1.5 Fuentes de conflicto. 4.1.6 Técnicas de solución de conflictos. 4.2 El conflicto laboral 4.3 La disciplina		Alexis Serrano Ramírez.
--	--	--	---	--	----------------------------



### **MÓDULO 3: Desarrollo de competencias específicas.**

**Duración del módulo 3      50 horas**

#### **OBJETIVOS DEL MÓDULO**

Al finalizar el módulo, las personas participantes habrán adquirido nuevas competencias

#### **RESULTADOS A OBTENER POR PERSONA PARTICIPANTE:**

- ⇒ Adquirir las habilidades de aprendizajes necesarias para desarrollar una posterior formación autónoma y auto dirigida
- ⇒ Capacidades para integrar y aplicar los conocimientos adquiridos articulándolos en las diversas organizaciones
- ⇒ La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo
- ⇒ Comprender y conocer los elementos principales del clima organizacional
- ⇒ Mantener la objetividad, las emociones y sentimientos bajo control al relacionarse con clientes



#### **CONTENIDOS DEL MÓDULO 3**

##### **1. Cultura organizacional.**

- 1.1. Que es la cultura
- 1.2. Que hace una cultura.
- 1.3. Creación y conservación de la cultura.
- 1.4. Como aprender la cultura los empleados.
- 1.5. La cultura en acción.

##### **2. Clima organizacional.**

- 2.1. Que es un clima organizacional
- 2.2. Elementos principales del Clima Organizacional
  - 2.2.1. La influencia
  - 2.2.2. La Responsabilidad
  - 2.2.3. la Innovación



2.2.4. El Deseo de Cambio

2.2.5. La Satisfacción

2.2.6. El trabajo en Equipo

2.2.7. Visión Común.

2.3. La función del clima.

### **3. La calidad en el servicio al cliente**

3.1. Conceptos e Importancia de la Calidad en el Servicio al Cliente

3.1.1. Los Clientes

3.1.2. La calidad en el Servicio

3.2. Características del Servicio

3.3. La Importancia de Servicio al Cliente

3.4. El Ciclo del Servicio: Momentos de la Verdad.

3.5. El Triángulo del Servicio Externo e Interno

3.6. Las Fases de la calidad en el Servicio

3.6.1. Transmitir una actitud positiva

3.6.2. Identificar las necesidades de los clientes

3.6.3. Atender las necesidades de los clientes

3.7. Trato con los clientes difíciles



**LISTADO DE MEDIOS DIDÁCTICOS A UTILIZARSE EN EL CURSO**

<b>N°</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	1	Pizarra	Acrílica, blanca de 1.5 x 1 mt. que puede ser sustituida por dos rotafolios de trípode en aquellos casos en que las condiciones físicas de lugar no faciliten el uso de la pizarra.
	1	Borrador	De pizarra acrílica.
3.	3	Plumones	Para pizarra acrílica (negro, azul, rojo)

Existe una única dotación- al inicio del curso y respaldada con los respectivos registros- por participante: 1 libreta, 1 lapicero, 1 borrador y 1 guía de aprendizaje conteniendo el desarrollo de todos los contenidos establecidos por cada módulo.

La pizarra y los plumones deberán estar disponibles y en condiciones de uso a lo largo de todo el curso.



CARTA DIDÁCTICA

Centro de Formación Profesional: \_\_\_\_\_ Capacitador: \_\_\_\_\_

Modulo: \_\_\_\_\_ Duración: \_\_\_\_\_

MODULO 3	OBJETIVOS POR UNIDAD	FECHA ESTIMADA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	FUENTES DE CONSULTA
<b>Desarrollo de competencias Específicas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar el efecto que tiene la cultura organizacional en el ambiente laboral</li> <li>- Identificar las ventajas que puede generar un clima organizacional adecuado.</li> <li>- Conocer procesos, características y principios de la calidad en el servicio al cliente</li> </ul>	Semana 5 y semana 6	<p><b>1. Cultura organizacional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Que es la cultura</li> <li>1.2. Que hace una cultura.</li> <li>1.3. Creación y conservación de la cultura.</li> <li>1.4. Como aprender la cultura los empleados.</li> <li>1.5. La cultura en acción.</li> </ul> <p><b>2. Clima organizacional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Que es un clima organizacional</li> <li>2.2. Elementos principales del Clima Organizacional               <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1. La influencia</li> <li>2.2.2. La Responsabilidad</li> <li>2.2.3. la Innovación</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Exposiciones Magistrales</li> <li>. Participación en clase de parte de los estudiantes</li> <li>. Análisis de casos o ejemplos sobre las decisiones de financiamiento.</li> <li>-Dinámicas 10 y 11 (VER ANEXO 1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias" (CAPITULO 24 y 25. Pág. 681-716) Fremont E. Kast cuarta edición (segunda edición en español). Editorial Mc. Graw Hill.</li> <li>- "Teoría y Diseño Organizacional" (CAPITULO 10, pág. 372-398) décima edición Richard L. Daft.</li> <li>- " Servicio al cliente para dummies" (Karen Leland)</li> </ul>



- |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>2.2.4. El Deseo de Cambio</li><li>2.2.5. La Satisfacción</li><li>2.2.6. El trabajo en Equipo</li><li>2.2.7. Visión Común.</li><li>2.3. La función del clima.</li><li><b>3. La calidad en el servicio al cliente</b></li><li>3.1. Conceptos e Importancia de la Calidad en el Servicio al Cliente</li><li>3.1.1. Los Clientes</li><li>3.1.2. La calidad en el Servicio</li><li>3.2. Características del Servicio</li><li>3.3. La Importancia de Servicio al Cliente</li><li>3.4. El Ciclo del Servicio: Momentos de la Verdad.</li><li>3.5. El Triángulo del Servicio Externo e Interno</li><li>3.6. Las Fases de la calidad en el Servicio</li><li>3.6.1. Transmitir una</li></ul> |  |  |
|--|--|--|--|--|--|



			actitud positiva 3.6.2. Identificar las necesidades de los clientes 3.6.3. Atender las necesidades de los clientes 3.7. Trato con los clientes difíciles		
--	--	--	---	--	--



## METODOLOGÍA DE FORMACIÓN

### En cuanto al rol del instructor o instructora

- ⇒ Presentar los objetivos de aprendizaje por jornada.
- ⇒ Realizar una explicación del tema/área a tratar en cada módulo.
- ⇒ Efectuar supervisión y apoyo de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de cada persona participante.



### En cuanto al rol de las personas participantes

Debe involucrarse activamente en el desarrollo de la clase, ya sea opinando, elaborando materiales de aprendizaje y, sobre todo, que realice a conciencia las actividades de aprendizaje, de forma tal que se garantice la competencia individual de la población beneficiaria.

### En cuanto a la comprensión de temas y/o áreas de estudio

El tema establecido por módulo debe ser comprendido por cada persona participante de acuerdo a los objetivos establecidos por el curso, considerando que es lo mínimo a lograr.

### En relación al uso de equipos

El centro de formación está obligado a brindar los equipos en las cantidades establecidas de acuerdo al número de estudiantes, además, de proporcionar los implementos de seguridad necesarios para resguardar la integridad física del participante como del equipo.

Los equipos asignados al curso deben estar en óptimas condiciones y, es responsabilidad del centro, sustituirlos si en el desarrollo del curso sufren algún desperfecto o desajuste.



**En relación a los materiales**

Deben ser los indicados en el curso, tanto en cantidad como en calidad.

**En relación a la evaluación del aprendizaje**

El centro de formación en conjunto con sus capacitadores está en la responsabilidad de diseñar instrumentos que verifiquen los desempeños y la calidad de los productos que se obtengan en cada una de las prácticas realizadas.

**Procedimiento para determinar los listados de equipos, considerando el número de personas participantes**

Las especificaciones del curso, consideran una población meta de 20 personas; sin embargo, es probable ejecutar acciones formativas con una población menor o mayor y, para efectos de efectuar las consideraciones pertinentes se recomienda:

**En relación a la conformación de parejas o equipos de trabajo según indique la actividad a realizar:**

<b>Tabla 1: SI SE TRABAJA EN PAREJAS</b>	
<b>Personas participantes en el grupo</b>	<b>Parejas a conformar</b>
20-19	10
18-17	9
16-15	8
14-13	7
12-11	6



**Tabla 2: SI SE TRABAJA EN EQUIPOS**

<b>Personas participantes</b>	<b>Equipos a formar</b>
20	5 equipos de 4 personas participantes.
19	4 equipos de 4 personas y 1 de 3 personas participantes.
18	2 grupos de 4 personas y 2 grupos de 5 personas participantes.
17	3 grupos de 4 personas y 1 grupo de 5 personas participantes.
16	4 grupos de 4 personas participantes.
15	3 grupos de 4 personas y 1 grupo de 3 personas participantes.
12	3 grupos de cuatro personas participantes.
10	2 grupos de 5 personas participantes



## **EVALUACIÓN.**

Cada uno de los módulos de capacitación será evaluado por medio de control y comprensión y de lecturas, preguntas orales y escritas, seleccionadas y estructuradas respectivamente por el capacitador, de acuerdo a los temas a evaluar y a las necesidades del grupo que considere más apropiados.

La evaluación se hará con el fin de medir el grado de aprendizaje de los estudiantes dentro del grupo de capacitación.

Se considera un tipo de evaluación inicial, formativa y final, de acuerdo a las necesidades de cada módulo.


Se presentan los formatos de evaluación propuestos.





I- FORMATO PROPUESTO DE EVALUACIÓN ESCRITA

(VACIO)

**FE Y ALEGRIA EL SALVADOR** 

CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL: \_\_\_\_\_  
 MODULO \_\_\_\_\_  
**EVALUACIÓN ESCRITA**

CAPACITADOR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ESTUDIANTE \_\_\_\_\_

---

Indicaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_


---

Preguntas

1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_  
 4 \_\_\_\_\_  
 5 \_\_\_\_\_  
 6 \_\_\_\_\_  
 7 \_\_\_\_\_  
 8 \_\_\_\_\_  
 9 \_\_\_\_\_  
 10 \_\_\_\_\_

II- FORMATO PROPUESTO DE EVALUACIÓN ORAL

(VACIO)

**FE Y ALEGRIA EL SALVADOR** 

CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL: \_\_\_\_\_  
 MODULO \_\_\_\_\_  
**EVALUACIÓN ORAL**

CAPACITADOR \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

---

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---


#	PREGUNTA	ALUMNOS QUE RESPONDIERON	TIPO DE RESPUESTA		OTROS CRITERIOS DE EVALUACION
			ACEPTABLE	NO ACEPTABLE	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

---


OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



III- FORMATO PROPUESTO PARA LA COMPRESION  
DE LECTURA (VACIO)

<b>FE Y ALEGRIA EL SALVADOR</b>		
CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL: _____		
MODULO _____		
<b>FICHA DE COMPRESION DE LECTURA</b>		
CAPACITADOR _____	FECHA: _____	
TEXTO PARA LECTURA		
Tema que aborda _____	_____	
Idea principal _____	_____	
Resumen _____	_____	
Comentario Personal _____	_____	

IV- FORMATO PROPUESTO PARA EL CONTROL DE  
LECTURA (VACIO)

<b>FE Y ALEGRIA EL SALVADOR</b>		
CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL: _____		
MODULO _____		
<b>CONTROL DE LECTURA</b>		
CAPACITADOR _____	FECHA: _____	
TEXTO PARA LECTURA		
Preguntas relacionadas con el texto seleccionado		
1	_____	
2	_____	
3	_____	
4	_____	
5	_____	

ANEXOS  
ANEXO 1. DINAMICAS SUGERIDAS

# DE DINAMICA	MODULO DE APLICACIÓN	TEMA	DINÁMICA
1	MODULO 1	Generalidades de la administración	Un caso para analizar: se presenta una situación real de éxito acontecida en otra empresa. Por grupos se analiza para obtener distintos puntos de vista y se analizan todas las causas del éxito. Es especialmente interesante realizar este tipo de dinámicas con cierta frecuencia porque una de las fuentes de aprendizaje importantes del ser humano es la imitación.
2	MODULO 1	Responsabilidad social de la empresa	Ganador/perdedor Duración: 5-6 minutos. Número de participantes: 2 personas o más. Material necesario: ninguno. Reglas: el jugador A le cuenta algo negativo de las empresas al jugador B, pero tiene que ser cierto. El jugador A tendrá que hablar de la misma, pero centrándose únicamente en los aspectos positivos. Después, el jugador B le ayudará a explorar el lado positivo de la experiencia negativa. A continuación, los roles se cambian. Objetivo: los participantes aprenden a reformular juntos las situaciones negativas en experiencias de aprendizaje.
3	MODULO 1	Proceso administrativo	El puzzle del trueque Duración: 1-2 horas. Número de participantes: 4 equipos pequeños o más. Material necesario: diferentes puzzles para cada grupo. Reglas: divide a todos los participantes en grupos pequeños con el mismo número de integrantes. Entrega a cada grupo un puzzle diferente con el mismo nivel de dificultad. El objetivo es ver qué grupo logra completar su puzzle más rápido. Pero algunas piezas están mezcladas con las de los puzzles de otros grupos. Es cosa de cada equipo idear una forma de recuperar esas piezas, ya sea por medio de la negociación, el trueque, el intercambio de miembros del equipo, etc. Decidan lo que decidan, tendrán que hacerlo en grupo.

			<p>Objetivo: esta actividad se centra principalmente en las habilidades de solución de problemas y liderazgo. Puede que unos miembros del equipo destaquen sobre otros, pero es importante recordar que todo el grupo tiene que llegar a un acuerdo antes de tomar la decisión.</p>
4	MODULO 1	Ejemplos de técnica gerenciales modernas	<p>Esto es mejor que aquello  Duración: 15-20 minutos.  Número de participantes: cualquiera.  Material necesario: 4 objetos o más.  Reglas: escoge 4 objetos o más que sean diferentes (o los mismos objetos con aspectos diferentes). Divide a los participantes en equipos con la misma cantidad de miembros. Describe una escena en la que cada grupo tenga que resolver un problema usando solo esos objetos. Puede ser algo como "te encuentras en una isla desierta" o "tienes que salvar al mundo de Godzilla". Pide a cada equipo que ordene los objetos por orden de utilidad en dicha situación y que, además, lo argumenten.  Objetivo: este ejercicio inspira la creatividad del equipo en la solución de problemas. La idea es no poner situaciones muy sencillas, para que no resulte obvio cuáles son los objetos más útiles.</p>
5	MODULO 2	Liderazgo	<p>El cuadrado perfecto  Duración: 15-30 minutos.  Número de participantes: 5-20 personas.  Material necesario: una cuerda larga con los extremos atados uno al otro y una venda para cada participante.  Reglas: pide a los participantes que se levanten y formen un círculo para sostener la cuerda. A continuación, pide a todos que se pongan la venda en los ojos y dejen la cuerda en el suelo. Pídeles que se alejen un poco del círculo. Luego pídeles que vuelvan e intenten formar un cuadrado con la cuerda sin quitarse la venda de los ojos. Pon un límite de tiempo para que compitan. Para hacerlo incluso más difícil, pide a algunos miembros del equipo que permanezcan en silencio.  Objetivo: este juego se centra en el fomento de unas buenas habilidades de comunicación y liderazgo. Al pedir a algunos de los participantes que no hablen, este juego</p>

			también requiere confianza entre los miembros del equipo, ya que tendrán que guiar a los demás en la dirección correcta.
6	MODULO 2	Dirección de equipos	<p>El campo de minas</p> <p>Duración: 15-30 minutos.</p> <p>Número de participantes: 4-10 personas (número par).</p> <p>Material necesario: varios objetos que se puedan llevar en la mano y varias vendas para los ojos.</p> <p>Reglas: busca un espacio abierto, como un aparcamiento vacío o un parque. Coloca los objetos (conos, pelotas, botellas, etc.) aleatoriamente en el espacio abierto. Pide que formen parejas y designa a una persona de cada pareja para que se ponga la venda en los ojos. La otra persona debe guiar a su compañero para que cruce el espacio de un lado a otro sin pisar los objetos, utilizando únicamente sus indicaciones verbales. La persona que se ha puesto la venda en los ojos no puede hablar. Para hacerlo más difícil, crea rutas específicas por las que tengan que pasar las personas con la venda.</p> <p>Objetivo: este juego se centra en la confianza, la comunicación y la escucha eficaz.</p>
7	MODULO 2	Pensamiento laboral	<p>El cuadrado perfecto</p> <p>Duración: 15-30 minutos.</p> <p>Número de participantes: 5-20 personas.</p> <p>Material necesario: una cuerda larga con los extremos atados uno al otro y una venda para cada participante.</p> <p>Reglas: pide a los participantes que se levanten y formen un círculo para sostener la cuerda. A continuación, pide a todos que se pongan la venda en los ojos y dejen la cuerda en el suelo. Pídeles que se alejen un poco del círculo. Luego pídeles que vuelvan e intenten formar un cuadrado con la cuerda sin quitarse la venda de los ojos. Pon un límite de tiempo para que compitan. Para hacerlo incluso más difícil, pide a algunos miembros del equipo que permanezcan en silencio.</p> <p>Objetivo: este juego se centra en el fomento de unas buenas habilidades de comunicación y liderazgo. Al pedir a algunos de los participantes que no hablen, este juego también requiere confianza entre los</p>

			miembros del equipo, ya que tendrán que guiar a los demás en la dirección correcta.
8	MODULO 2	Resolución de conflictos	Utilizando un ‘juego de roles’, podéis sugerir al equipo la teatralización de situaciones concretas para que se puedan expresar las emociones y contemplar el resultado de nuestras acciones en un entorno seguro. Puede ser enfado, decepción, entusiasmo, decisión; a partir de ahí, un profesional debería guiar y reorientar para afianzar una respuesta satisfactoria. Es importante ponerse en ‘lugar de’, y también que los observadores anoten lo que han visto, para después iniciar la puesta en común. Sirve como entrenamiento frente a situaciones reales, en las que no siempre elaboramos bien los pensamientos, lo cual nos hace actuar impulsivamente.
9	MODULO 3	Cultura organizacional	Mezcla de objetivos Duración: 1-2 minutos. Número de participantes: todo el que quiera. Material necesario: ninguno. Reglas: este es un juego que no dura mucho tiempo, ideal para quien busque una extraordinaria forma de fomentar el espíritu de equipo sin salir al exterior. Antes de una reunión, haz que la mayor cantidad posible de participantes dé un paseo y cuente qué espera aportar a la reunión. Si lo deseas, ofrece un premio a la persona que hable con más gente y otro para la persona que de hecho aporte lo que contó. Objetivo: mejora la productividad de la reunión y hace que los asistentes piensen en cómo van a contribuir, en lugar de limitarse a pensar en lo que van a sacar de la reunión.
10	MODULO 3	Clima organizacional	Encontrando soluciones. Hablo de la llamada ‘tormenta de ideas’, técnica efectiva si se utiliza bien y se transmite adecuadamente la mecánica al grupo. Con unas 20 / 25 personas como mucho puede funcionar perfectamente. Se trata de expresar libremente ideas sin que nadie las juzgue, y en un breve espacio de tiempo, porque la inmediatez es muy creativa. Vale para decidir el diseño de un folleto, o para pensar el nombre de una nueva gama de productos, es una técnica muy versátil. Las

			ideas se anotan (en pizarra o papelógrafo) por orden de aparición, y después se analizan.
11	MODULO 3	La calidad en el servicio al cliente	Y la conclusión es' ... El grupo se divide en mini grupos de seis personas que durante 6 minutos deben dialogar para encontrar una solución (relacionada por ejemplo con un problema de distribución) o elaborar una propuesta. Cada grupo tiene un portavoz, y se aportan ideas concretas y consensuadas, que posteriormente se pondrán en común. La función del animador es anotar todas las conclusiones, y animar el intercambio intragrupal.