

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



PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA ATENCIÓN AL USUARIO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

HERNÁNDEZ NAJARRO, LUIS GERARDO
RAMÍREZ VILLALTA, TERESA DEL CARMEN
SALAZAR RODRÍGUEZ, JACQUELINE BEATRIZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

SECRETARIA GENERAL: Dr. Ana Leticia de Amaya

VICERRECTOR ACADEMICO: Maestra Ana María Glower de Alvarado

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

VICEDECANO: Msc. Álvaro Edgardo Calero Rodas

SECRETARIO: Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL EXAMINADOR

DOCENTE DIRECTOR: Lic. Pedro Armando Santana Cuadra.

COORDINADOR DE SEMINARIO: Lic. Rafael Arístides Campos.

JUNIO DE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a Dios todopoderoso por haberme permitido este sueño de mucho tiempo, en segundo lugar a mi padre y a mi madre, por el apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de todo este tiempo, a mi querida esposa por sus palabras de aliento en todo momento, a mis hermanas por colaborarme en todo instante de la carrera. Y agradecer nuevamente a Dios por poner a Jacqueline y Teresa del Carmen en mi camino y acogerme en este grupo ya que sin ellas dos no hubiese podido realizar mi trabajo de graduación en este año. Muchas gracias a todas estas personas que colaboraron para realizar uno de mis sueños.

Luis Gerardo Hernández Najarro.

Cuando lograr una meta tan importante en la vida lleva tanto esfuerzo se valora más, es por ello que doy gracias a Dios por haberme regalado la vida y la oportunidad de lograr esta meta, a mi familia en especial a mis padres y hermanos por su ayuda, apoyo y confianza. Además agradezco a todos mis amigos, aunque en la distancia siempre recuerdo los buenos consejos, la palabra precisa, la sonrisa perfecta, que cuando necesité encontré en especial las de mi amiga Concepción Portillo que siempre me animó. Asimismo, agradezco a todos los docentes que fueron parte importante en mi formación académica, más que simples profesores se convirtieron en maestros dedicados a su profesión.

Teresa del Carmen Ramírez Villalta.

Agradezco principalmente a Dios todopoderoso por haberme permitido culminar mi carrera, por brindarme la sabiduría y conocimientos necesarios para alcanzar tan anhelado sueño. A mi papá, Jorge Salazar, quien ha sido la persona que más ha creído en mí, brindándome su apoyo incondicional y sabios consejos; a mi mamá, Juana de Salazar, porque siempre me ha motivado a salir adelante y por su confianza, a mis hermanos Bal y Kevin Salazar, porque éste esfuerzo ha sido también por Kevin, mi gran inspiración, a toda mi familia, en especial a Griselda Salazar por su aliento en todo momento y a Daysi Salazar, ejemplo de bondad. Y a mis docentes, por ser pieza fundamental para mi formación académica. Infinitas Gracias.

Jacqueline Beatriz Salazar Rodríguez

Agradecemos especialmente a nuestro asesor Lic. Pedro Armando Santana Cuadra, por guiarnos en la realización de nuestro trabajo, por brindarnos su ayuda y así poder realizarlo de la mejor manera.

El grupo.

RESUMEN

En el Salvador, desde hace décadas, los servicios públicos han centrado su preocupación en sí mismos, generando un mal concepto respecto al servicio público. En la actualidad, a pesar que las organizaciones han enfatizado la importancia que tiene el usuario, al darse cuenta que son ellos quienes dan valor al servicio, no se han efectuado los cambios necesarios que contribuyan a mejorar los servicios públicos.

En este contexto, surge la necesidad para la Administración Pública, de contar con estrategias que optimicen los procesos de las entidades públicas.

El objetivo del presente trabajo es proponer un Plan Estratégico que permita fortalecer la atención brindada a los usuarios de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador. Para la elaboración del plan estratégico se realizó una investigación bibliográfica y de campo. Para poder efectuar el diagnóstico, se consultó frecuentemente con las personas asignadas a proporcionar información útil y necesaria para la investigación. Se llevó a cabo una entrevista a la Directora de la Institución en referencia y se efectuaron dos tipos de encuesta; una dirigida al personal administrativo y otra a los usuarios de la Institución. La tabulación de los resultados se realizó mediante frecuencias absolutas y relativas para el análisis posterior de las mismas.

El documento está dividido en tres capítulos, cada uno ha sido enfocado a explicar aspectos diferentes del tema, tal y como se detalla a continuación:

El capítulo I, hace referencia al marco teórico y éste contiene la información técnica utilizada para el análisis de la situación

actual de la atención brindada al usuario, asimismo, información básica de la Institución en referencia.

El capítulo II, se refiere al análisis de la situación actual del servicio que ofrece la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y se presentan los resultados del estudio de campo donde se relacionan los resultados de las encuestas efectuadas y de la entrevista realizada a la Directora. Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas.

En el capítulo III, se propone el Plan Estratégico que pretende fortalecer la atención brindada al usuario de la Institución en referencia, a través de estrategias de: fortalecimiento en la atención al usuario, servicio al usuario, clima organizacional, desempeño laboral y de desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos de planeación estratégica tienen como objeto fundamental orientar y proporcionar una guía para el fortalecimiento efectivo de la atención al usuario en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador.

Los constantes cambios que se están dando en el entorno hacen cada vez más necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, en el cual se definan las líneas de acción a seguir para que este pueda responder de manera eficiente a los cambios y a un entorno cada vez más competitivo y demandante manteniendo su Misión y Visión. Partiendo de estos dos pilares dicha Institución, debe tomar en cuenta que en la actualidad la atención al usuario es de suma importancia ya que los usuarios son la razón de ser de toda organización sea pública o privada.

Es por ello que para mantenerse atento a las necesidades de los usuarios, debe hacerse uso de estrategias competitivas, que contribuyan a mejorar los procesos, aportando valor agregado a las actividades diarias que realizan los empleados.

Fortalecer la atención al usuario y superar deficiencias en los procesos actuales requiere de una mejora continua que responda a las necesidades de los usuarios de manera eficiente.

El primer capítulo del Plan Estratégico para fortalecer la atención al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador, contiene aspectos generales de la Institución en referencia, donde se detallan antecedentes, Misión, Visión, Objetivos, Estructura Organizacional, Marco Legal, Proceso de Registro y Análisis de los recursos con los que

cuenta la Institución. Además un marco teórico referente al tema, que amplía los conocimientos del trabajo de Investigación.

En el Capítulo II se presentan los resultados que a partir de un diagnóstico y análisis de la situación actual, permite reflexionar y tomar decisiones colectivas internas y externas, en torno al camino que en el futuro deberá recorrer la Institución en los próximos cinco años, con el propósito de adecuarse a los cambios sociales que impone el entorno.

Con la información recabada de primera mano se puede responder de la manera más adecuada a la Misión y Visión de la Institución en referencia, planteando objetivos estratégicos, la metodología utilizada para la realización del diagnóstico de la situación actual sobre el fortalecimiento de la atención al usuario, y los instrumentos de recolección de datos utilizados, los cuales permitieron obtener resultados que reflejan la opinión de los usuarios y del personal administrativo. Además, para ampliar dicho diagnóstico se contó con una entrevista realizada a la Directora, finalmente se presentan las conclusiones del análisis realizado con sus respectivas recomendaciones.

El Capítulo III contiene la propuesta de Plan Estratégico para fortalecer la Atención al Usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador. Lo cual contribuirá a la eficiencia en el proceso de atención al usuario y al incremento del nivel de satisfacción de los mismos.

Basándose en los resultados y el diagnóstico de la investigación, se proyectan las líneas de acción que guiarán el desarrollo del Plan Estratégico. Para ello se establecieron los objetivos de cada una de las estrategias y los correspondientes recursos tanto materiales, humanos y financieros reflejados en el presupuesto.

Dando respuesta a las necesidades no satisfechas detectadas en el diagnóstico realizado a los clientes externos e internos, el cual fue expuesto en el capítulo anterior y tomando en cuenta el proceso de modernización del Estado que demanda mayores exigencias en la calidad y productividad de los servicios, siendo el recurso humano, la fuerza de trabajo primordial, es de suma importancia y necesario capacitar al empleado, ya que es acá donde se forma, se dota de los conocimientos y destrezas que pueda desarrollar. Asimismo, medir su desempeño y velar porque el clima organizacional en el que labora sea el adecuado, con el fin de mejorar la efectividad y rendimiento de las funciones correspondientes al puesto de trabajo, y en consecuencia, mejorar los servicios que ofrece la Institución.

INDÍCE

CONTENIDO	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA ATENCIÓN AL USUARIO EN DICHA INSTITUCIÓN.	
A.GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.	1
1.Antecedentes.	1
B.GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.	3
1.Antecedentes.	3
3.Filosofía Institucional.	6
a.Misión.	6
b.Visión.	6
4.Valores.	7
5.Objetivos de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.	7
a.General.	7
b.Específicos.	8
6.Estructura Organizativa.	9
7.Unidades de Apoyo de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.	9
8.Organigrama del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.	11
9.Funciones que realizan las unidades orgánicas y sus respectivas relaciones de trabajo dentro de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.	12

a.	Dirección General	12
b.	Unidad de Asesoría	13
c.	Unidad Jurídica	14
d.	Unidad de Análisis Contable	16
e.	Unidad de Informática	17
f.	Unidad Financiera	17
9.	Marco Legal que Regula las Actividades de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.	18
a.	Constitución de la República	18
b.	Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.	19
c.	Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.....	19
d.	Carta Iberoamericana de la Calidad en la Función Pública.	20
e.	Ley de Ética Gubernamental	21
C.	GENERALIDADES SOBRE EL DIAGNÓSTICO.	21
1.	Análisis del Entorno.	21
a.	Ambiente Externo	21
b.	Ambiente Interno	21
1)	Análisis FODA.	22
2)	Análisis de Fortalezas y Debilidades	23
3)	Análisis de Amenazas y Oportunidades.	24
D.	GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES.	24
1.	Concepto	24
2.	Forma de Constitución	25
E.	GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN.	26
1.	Concepto de Administración.	26
2.	Diferencia entre las empresas lucrativas y no lucrativas.	26
3.	Administración del Entorno de los Servicios en las Instituciones Públicas.	26
F.	DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.	28

1.Requisitos que deben presentar las Asociaciones y Fundaciones Nacionales para su inscripción.	28
2.Requisitos para Inscripción de personas Jurídicas, Extranjeras sin Fines de Lucro.	29
3.Proceso de registro de trámites para Fundaciones, Asociaciones e Iglesias.	30
G.ANÁLISIS DE LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA DIRECCIÓN.	33
1.Recurso Tecnológico	33
2.Recurso Humano	34
3.Recurso Financiero.	35
H.GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN.	36
1.Plan	36
2.Tipos de Planes	37
a.Los Planes Estratégicos	37
b.Los Planes Operativos	37
c.Planes Tácticos.	37
3.Estrategia	38
a.Concepto de Estrategia.	38
b.Definición de Estrategia.	38
c.Pasos para formular una estrategia	38
I.PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40
1.Reseña Histórica de la Planeación Estratégica.	40
2.Naturaleza de la Planeación Estratégica.	41
3.Definición de planeación Estratégica.	43
4.Importancia de la Planeación Estratégica.	43
5.Ventajas notables de la planeación Estratégica.	44
6.Proceso de la Planeación Estratégica	44
a.Formulación de Estrategia.	45
b.Implantación de Estrategias.	46
c.Retroalimentación.	46
7.Pasos de la Planeación	47
J.LA ORGANIZACIÓN	49
1.Naturaleza y propósito de la Organización.	49

2.Definición de Organización.	50
K.CONTROL ESTRATÉGICO	51
L.SERVICIO AL CLIENTE	53
1.Evolución del Servicio	53
2.Definición de Servicio.	53
3.Importancia del Servicio.	54
4.Definición de Servicio al Cliente	54
5.Atributos y Cualidades del Servicio	54
6.Características Diferenciadoras de los servicios.	55
7.Elementos Técnicos del Servicio	56
8.Calidad en el Servicio y Satisfacción del Cliente.	58
9.Gerencia del servicio	58
a.Taxonomía de los clientes	59
b.Atención al Cliente	60
c.Necesidades Básicas del Cliente	60
10.Gestión Pública	60
11.International Organization for Standardization (ISO)	63
a.La Familia de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).....	64
12.Eficiencia y Eficacia	65
13.Atención al Público.	68
14.Antecedentes de la Atención al Cliente.	69
a.Definición de Cliente	69
b.Usuarios	70
c.Tipos de Clientes.....	70
1) Cliente Externo	70
2) Cliente Interno	71
15.Clima Organizacional	71
a.Cultura Organizacional	71
b.Clima Organizacional.	74

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR PARA REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO QUE FORTALECERÁ LA ATENCIÓN AL USUARIO.

A.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	76
B.IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	77
C.PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.	77
1.Enunciado del Problema.	77
2.Delimitación del Problema.	77
a.Geográfica	77
b.Unidades de análisis	78
D.HIPÓTESIS	79
E.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	80
1.Método de Investigación	80
a.Método Científico	80
1)Método Deductivo.	80
b.Tipo de Investigación	80
1) Estudio Descriptivo	80
c.Tipo de Diseño de Investigación	81
1) No Experimental	81
2) Transaccionales o Transversales	81
3) Longitudinales	81
d.Fuentes de Información.	82
1) Primarias.	82
2) Secundarias.	82
F.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	82
1.Técnicas de investigación	82
a.Observación.	82
b.Entrevista.	83
c.Encuesta.	83
2.Instrumentos de investigación.	83

a. Guía de Observación	83
b. Guía de entrevista	83
c. Cuestionario	84
G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.	84
1. Población o Universo	84
1) Censo	84
2) Muestra	85
H. ALCANCE Y LIMITACIONES	87
1. Alcances.	87
2. Limitaciones.	87
I. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	87
J. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	88
1. Importancia	88
2. Diagnóstico del Entorno	89
a. Descripción del Diagnóstico de la situación actual del Ambiente Interno.	89
b. Entrevista dirigida a la Directora de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador.	93
c. Descripción del Diagnóstico de la situación actual del Ambiente Externo.	95
K. CONCLUSIONES	99
L. RECOMENDACIONES	100

CAPITULO III

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA ATENCIÓN AL USUARIO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.

A. MISIÓN.	103
B. VISIÓN.	103
C. OBJETIVOS	104

D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.	105
1. Creación del Área de Atención al Usuario	105
E. SERVICIOS QUE BRINDA LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.	106
F. VALORES QUE PRÁCTICAN	107
G. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.	107
1. Importancia.	107
2. Justificación de la propuesta del Plan Estratégico.	108
3. Análisis Macro Ambiental.	108
H. ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EN LA ATENCIÓN AL USUARIO.	108
1. Capacitación y Desarrollo	108
a. Estrategias de Servicio al Cliente	109
b. Estrategia de Clima Organizacional.	112
c. Estrategia de Desempeño Laboral	113
d. Estrategias de Desarrollo.	114
1) Buzón de Sugerencias	114
2) Creación de base de datos y acceso en línea.	115
3) Centro de información telefónica	115
e. Estrategia de Modernización y Automatización de los Procesos. ..	119
1) Procesos de trámites de registro que se realizan en la Institución.	119
2) Diagrama de flujo de proceso de servicio que brindan a los usuarios propuesto.	121
f. Estrategia de Evaluación del Desempeño.	126
4) Instrumento para la evaluación del desempeño.	127
g. Presupuesto de Ejecución del Plan Estratégico	134
h. IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.	136
i. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	136
5) FORMATO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	138
6) DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)	139
BIBLIOGRAFIA	141
ANEXOS	

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA ATENCIÓN AL USUARIO EN DICHA INSTITUCIÓN.

A. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.

1. Antecedentes.¹

El Ministerio de Gobernación en su evolución histórica ha presentado diferentes cambios desde el nombre hasta en sus atribuciones, así por ejemplo el 1 de octubre del año de 1915, el Presidente Constitucional de la República, Don Carlos Meléndez, en Consejo de Ministros, decretó el Reglamento Interior del Poder Ejecutivo, estableciéndose 10 ministerios, en aquel entonces nominadas y conocidas como Secretarías de Estado: Relaciones Exteriores, Gobernación, Hacienda y Crédito Público, Guerra, Instrucción Pública, Justicia, Fomento, Agricultura, Beneficencia y Marina. La Secretaría de Gobernación, respondía a lo que ya antes había sido el Ministerio del Interior, en 1897, según la Ley de Presupuesto.

A la Secretaría de Gobernación fueron asignados también, Defensa Nacional y Seguridad Pública, el cual correspondía en aquel momento las relaciones del Poder Ejecutivo con los

¹<http://www.gobernación.gob.sv/>

Municipios, dentro de las 18 atribuciones que le establecieron bajo ese mismo marco.

En el mismo orden mediante el Decreto No 41, de fecha 5 de mayo de 1976, se crea un nuevo Reglamento Interior del Poder Ejecutivo, el cual contempla la creación de 3 Ministerios nuevos entre ellos el Ministerio de la Presidencia, Justicia y el de Planificación y Coordinación del Desarrollo y Social, haciendo un total de 13 Ministerios o Secretarías de Estado, manteniendo entre ellos el de Gobernación pero como Ministerio del Interior, al que le asignaron 11 atribuciones.

Es importante señalar que el Reglamento por Decreto No 70 del 23 de diciembre de 1994, publicado en el Diario Oficial No 19 del 27 de enero de 1995, se modificó el art. 34, dándole competencia al Ministerio del Interior y Seguridad Pública, en dos áreas: a) Área del Interior y b) Área de Seguridad Pública.

Por Decreto No 45 del 22 de mayo de 1995 D.O. (Diario Oficial) No 92 de esa misma fecha se creó el Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, indicándose en los considerandos de ese Decreto, que de él dependerá la Policía Nacional Civil y se deroga el Decreto No 49 del 27 de mayo de 1994.

El 18 de diciembre de 2001, se considera otra fecha importante donde con el Decreto No 124, publicado en el D. O. (Diario Oficial) No 242 del 20 de Diciembre del 2001, se modificó el Art. 28. Se sustituyó el Art. 34 y su epígrafe, creando se el Ministerio de Gobernación, y se establecieron sus atribuciones. Se adicionó el Art. 34-A. Se derogó el Art. 44. El nuevo Decreto en su Art. 5 declara Cuando en

las disposiciones legales o reglamentarias se mencione al Ministerio del Interior, o al Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, o al Titular de los mismos, se entenderá referido al Ministerio de Gobernación o a su titular, respectivamente, debido a que el Ministerio de Seguridad y Justicia, se fusionó con el Ministerio del Interior y fue absorbido en sus atribuciones por el recién creado Ministerio de Gobernación como un solo Ministerio.

Finalmente, por Decreto No 125 del 5 de Diciembre de 2006 se modifica el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, se crea nuevamente el Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, separándose oficialmente del Ministerio de Gobernación en el año 2007 y se definieron nuevas competencias para el Ministerio de Gobernación las cuales se encuentran descritas en el Decreto No 125, del Art. 2 en referencia.²

B. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.

1. Antecedentes.

El Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro nace por Decreto Legislativo número 854 de fecha 21 de noviembre de 1996, publicada en el Diario Oficial número 238, tomo 333 de fecha 17 de diciembre del mismo año. La referida ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, es decir que sus miembros

²<http://www.gobernación.gob.sv/>

fundadores o administradores no podrán perseguir el enriquecimiento directo.³

Dicha Dirección, es el resultado de lo expuesto en el artículo siete, incisos primero y segundo de la Constitución de la República, que manifiesta lo siguiente: Es obligación del Estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente.

La Asamblea Legislativa en el decreto N° 894. Considera lo expuesto anteriormente y toma en cuenta que en el país operan Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, cuyo esfuerzo y trabajo han brindado resultados positivos en el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas y que además, permite destacar la importancia social que éstas personas jurídicas realizan en el desarrollo económico y social del país, además, consideró necesario la creación de un Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, a fin de contar con un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a dichas personas, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas.

En base a los considerandos anteriormente, es procedente dictar las disposiciones pertinentes que regulen la actividad y funciones de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro en el país.

Dicha dirección es una dependencia de la Secretaria de Estado perteneciente al Órgano Ejecutivo. Actualmente cuenta con 19 empleados, distribuidos en diferentes áreas

³Plan Anual de Trabajo 2012. Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. Pág.1.

dentro de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (ONG'S).⁴

Hasta la fecha del mes de Octubre de 2012, se encuentran registradas un número de 2,277 Asociaciones, 626 Fundaciones, 1555 Iglesias y 165 Sociedades Extranjeras, haciendo un total de 4,623 Instituciones registradas.

2. Relación con otras Instituciones.⁵

Según el artículo 26 de La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, todas las Asociaciones y Fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, única y exclusivamente a través del Ministerio de Gobernación, que fue creado a partir del 18 de diciembre de 2001 al suprimirse el Ministerio del Interior. Lo anterior, se realizará en la Dirección General del Registro, ente competente y creado para otorgar la personalidad jurídica, donde se hará constar, en actas asentadas en los libros autorizados de dicha institución, todas las decisiones de los organismos de administración y se aprobarán con la certificación de los puntos de acta correspondientes, extendidos de la manera estipulada en los estatutos.

Además, la Institución en referencia, tiene relación con El Ministerio de Hacienda, ya que es la Institución que controla y vigila el uso adecuado de los fondos que reciben las Organizaciones no Gubernamentales, a través de la Dirección General de Impuestos Internos.

⁴<http://www.gobernacion.gob.sv>

⁵<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16885/capitulo%201.pdf>

Asimismo, se relaciona con otras Instituciones Gubernamentales según el trámite o los fines que tengan las Fundaciones y Asociaciones. Ya que si la entidad quiere dedicarse a salud, mandan a escuchar opinión al Ministerio de salud, si es en pro de niños y adolescentes, al Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia (CONNA), si es de Educación, al Ministerio de Educación, y así sucesivamente, de acuerdo a lo que pretenda dedicarse. Además, tiene vínculos con la Corte de Cuentas de la República, ya que es el ente responsable de pronunciarse profesional y éticamente sobre la legalidad, eficiencia, economía, efectividad y transparencia de la gestión pública.

3. Filosofía Institucional.

a. Misión.

Somos una Entidad creada para lograr una aplicación efectiva y eficaz de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento, a fin de garantizar al ciudadano el respeto a la libertad de asociación consagrada en la Constitución de la República, y salvaguardar un derecho humano que consiste en la facultad de unirse y formar grupos, asociaciones u organizaciones con objetivos lícitos.

b. Visión.

Ser un Registro que cuente con personal capacitado que auxiliado por equipo tecnológico y técnicas modernas de organización y planificación brinde un servicio de calidad, confiabilidad y transparencia en atención

primordial a las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.

4. Valores .

a. Servicio:

Brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños, habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más ligera a los demás

b. Respeto:

Es la consideración de que alguien o incluso algo tienen un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad.

c. Honestidad:

Es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

d. Lealtad:

Es una obligación de fidelidad que un sujeto o ciudadano le debe a su estado, monarca o a sí mismo.

5. Objetivos de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

a. General.

Lograr una aplicación efectiva y eficaz de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento, para que las asociaciones, fundaciones e iglesias obtengan su personalidad jurídica, siendo a la vez un registro que otorgue certidumbre, confianza,

seguridad y verdad en relación a los actos y documentos que emite.⁶

b. Específicos.

1. Garantizar la aprobación de expedientes jurídicos de conformidad a lo establecido por la Ley de la materia y su Reglamento.
2. Autorizar de forma efectiva y eficiente los Sistemas Contables de las Asociaciones y Fundaciones Nacionales y Extranjeras.
3. Conformar en su totalidad los registros establecidos por la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro y su Reglamento de manera eficiente, ágil y confiable.
4. Brindar todos nuestros servicios con la más alta calidad a fin de cubrir de la mejor manera las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.
5. Capacitar al personal de las diferentes áreas para el fortalecimiento de sus conocimientos.
6. Proponer juntamente con la Dirección Jurídica reformas a la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

⁶Plan Anual de trabajo 2012, Registro de Asociaciones sin Fines de Lucro.pag 3.

6. Estructura Organizativa.

La Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, cuenta con unidades orgánicas que actúan conforme a un plan de trabajo previo. La Dirección de la Institución en referencia, es la que tiene mayor responsabilidad dentro de la dependencia del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, luego a nivel de asesoría o staff se encuentra el Área de Asesoría Legal, cuya facultad es la de asesorar y sugerir. Además, revisan la documentación referente a las Fundaciones, Asociaciones e Iglesias.

Seguida de la Asesoría Legal, se encuentran ubicadas las unidades de apoyo, las cuales están en comunicación directa con la Dirección, dichas unidades se describen de la siguiente manera.

7. Unidades de Apoyo de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Dentro de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro se encuentran áreas organizacionales las cuales son consideradas dentro de la Institución como unidades de apoyo, éstas tienen relación directa con la Dirección, ya que ella es la encargada de revisar la documentación que generan dichas unidades. A continuación se encuentran identificadas cada una de ellas.

- a. Unidad Informática.
- b. Unida de Análisis Contable.
- c. Unidad Jurídica.
- d. Unidad Financiera.

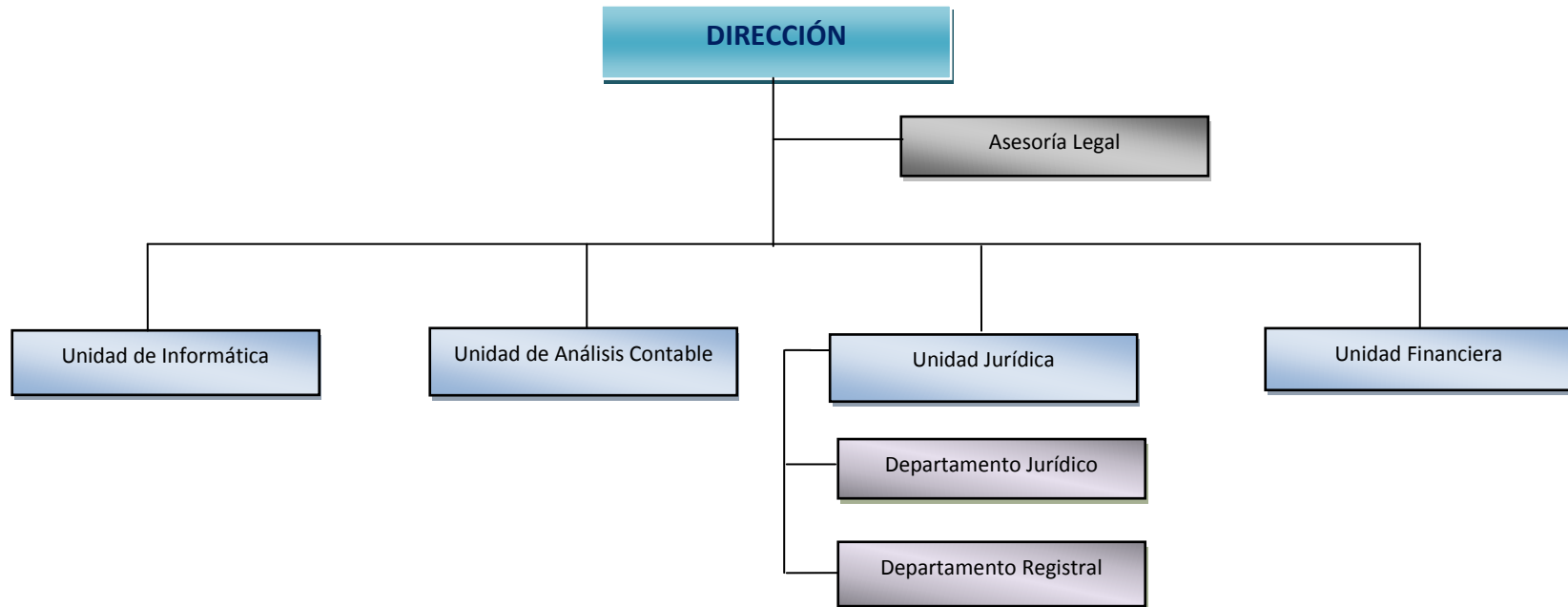
La Unidad Informática, Unidad de Análisis Contable, Unidad Jurídica, y Unidad Financiera se encuentran en la misma línea organizativa. Además, la unidad Jurídica es auxiliada por el Departamento Jurídico y el Departamento Registral.

La Figura No.1 muestra la Estructura Organizacional con sus respectivas unidades de apoyo.



(Figura N°. 1)

8. Organigrama del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.



Fuente: Ministerio de Gobernación de El Salvador.

Vigente a partir del 19/03/2010

Código: 00NO

Versión: 1

9. Funciones que realizan las unidades orgánicas y sus respectivas relaciones de trabajo dentro de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

a. Dirección General

Funciones:

1. Coordinar, asignar y dar seguimiento a las actividades del personal bajo su cargo.
2. Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la unidad.
3. Inscripción de asociaciones y fundaciones nacionales y extranjeras, de conformidad a la ley de la materia.
4. Inscripción de estatutos y reformas, órganos de Administración, poderes, revocatorias, nombramientos y sustituciones, nóminas de miembros y estados financieros.
5. Inscripción de disoluciones y liquidaciones de asociaciones y fundaciones.
6. Autorización de sistemas contables, libros contables y libros de actas.
7. Extender certificaciones y constancias solicitadas.
8. Aprobar planes de trabajo y planes de compra.

Relaciones de trabajo:

Internas:

1. Despacho Ministerial.
2. Gerente General
3. Personal del Ministerio de Gobernación
4. Unidad Financiera Institucional
5. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional

6. Dirección de Planificación y Desarrollo Estratégico.

Externas:

1. Casa Presidencial
2. Corte de Cuentas de la República
3. Procuraduría General de la República
4. Instituciones Gubernamentales y Judiciales

b. Unidad de Asesoría

Funciones:

1. Asesorar en los diversos recursos administrativos y judiciales que son presentados al Registro.
2. Revisar resoluciones emitidas por los colaboradores jurídicos.
3. Faccionar (consulta y asesoramiento) resoluciones jurídicas.
4. Estudiar expedientes que planteen controversias.
5. Colaborar en actividades y con otras unidades a solicitud de la Dirección General.
6. Presentar informes solicitados por la Dirección General.
7. Brindar asesoría al usuario de forma personal o telefónica.

Relaciones de trabajo:

Internas:

1. Director General.
2. Personal Ministerio de Gobernación.

Externas:

3. Instituciones Gubernamentales y Judiciales

4. Entidades privadas.

c. Unidad Jurídica

Funciones:

Departamento Jurídico

1. Brindar orientación en información sobre trámites al público usuario.
2. Recibir y revisar que la documentación presentada este conforme a lo requerido.
3. Estudiar las escrituras públicas de constitución o reforma.
4. Faccionar (consultar) oficios solicitando opiniones a diferentes instituciones.
5. Elaborar esquelas de notificación y correo gramas.
6. Notificar resoluciones de trámites.
7. Realizar la calificación registral de órganos de administración y poderes de entidades nacionales y extranjeras.
8. Atención a consultas de forma personal o telefónica.
9. Faccionar(consultar) acuerdos y decretos para visto bueno de la Dirección.
10. Elaborar informes para actualización de base de datos.
11. Colaborar en otras actividades solicitadas por la Dirección.

Departamento Registral

- 1.Revisar y preparar la inscripción de la documentación de la constitución o reforma de estatutos de las Asociaciones y Fundaciones nacionales.
- 2.Revisar y preparar la inscripción de los Acuerdos o Decretos de autorización de las Entidades extranjeras.
- 3.Revisar y preparar la inscripción de órganos de administración y poderes de las asociaciones y fundaciones.
- 4.Revisar y preparar la inscripción de nóminas de miembros de las asociaciones y fundaciones.
- 5.Preparar la inscripción de estados financieros de las asociaciones y fundaciones.
- 6.Elaborar constancias de trámite, certificaciones, contestaciones de oficios recibidos.
- 7.Brindar asesoría a usuarios en forma personal o telefónica.
- 8.Entrega de inscripciones y documentos al usuario.
- 9.Llevar el archivo de juntas directivas y nóminas de miembros de las iglesias.

Relaciones de trabajo:

Internas:

1. Director General.
2. Personal del Ministerio de Gobernación

Externas:

1. Público usuario

d. Unidad de Análisis Contable

Funciones:

1. Revisar sistemas contables y estados financieros
2. Revisar balances inicial y estados financieros
3. Elaborar notificaciones de sistemas contables con observaciones.
4. Revisar y preparar libros contables y de actas
5. Remitir al Ministerio de Hacienda cambios de Sistemas Contables.
6. Elaborar edictos por extravío de hojas o libros.
7. Elaborar certificaciones de documentos contables.
8. Actualizar base de datos contables.
9. Notificar resoluciones contables y observaciones.
10. Elaborar y dar resoluciones de audiencias por presentación extemporánea de documentación.
11. Brindar información contable y del estado de expedientes contables.
12. Realizar certificaciones contables.
13. Entregar libros y sistemas contables legalizados.
14. Elaborar reporte de observaciones
15. Elaborar registro de notificaciones entregadas
16. Elaborar audiencias contables.
17. Elaborar reporte de multas.

Relaciones de trabajo:

Internas:

1. Director General.
2. Personal del Ministerio de Gobernación.

Externas:

1. Ministerio de Hacienda.
2. Público usuario.

e. Unidad de Informática

Funciones:

1. Manejar, controlar y actualizar la base de datos.
2. Elaborar reportes de entidades aprobadas.
3. Manejar y controlar el archivo de expedientes físicos.
4. Preparar documentación de entidades aprobadas.
5. Asignar expedientes para estudio a los colaboradores jurídicos.
6. Colaborar en actividades que le sean solicitadas por la Dirección General.
7. Atender consultas vía telefónica.

Relaciones de trabajo:

Internas:

1. Director General.
2. Personal del Ministerio de Gobernación

Externas:

1. Público usuario

f. Unidad Financiera

Funciones:

1. Realizar proceso de pago a proveedores.
2. Realizar los requerimientos de bienes a los dueños de tema.

3. Elaborar quedan y cheques de pago.
4. Realizar el proceso de liquidación de pago.
5. Colectar pagos por servicios prestados en el Registro.
6. Realizar remesas bancarias de los colectado
7. Remitir facturas a contabilidad y tesorería.
8. Llevar libro de ingresos

Relaciones de trabajo:

Internas:

1. Director General.
2. Personal del Ministerio de Gobernación.
3. Unidad Financiera Institucional
4. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones
5. Auditoría Interna.

Externas:

1. Ninguna

9. Marco Legal que Regula las Actividades de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Este apartado trata los aspectos legales que regulan a la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

a. Constitución de la República

Creada mediante Asamblea Constituyente en el año 1982, mediante Decreto Constituyente número 38, que entro en vigencia 16 de Diciembre de 1983, publicada en el Diario Oficial: 234, tomo: 281.

En la Sección Primera, Art.7, establece lo siguiente; que los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación. No podrá limitarse ni impedirse a una persona del ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación.⁷

Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.

b. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Creada mediante Decreto Legislativo N° 894, fecha 21 de noviembre de 1996, publicada en el Diario Oficial N° 238, Tomo 333, del 17 de Diciembre de ese mismo año. Dispone en el Art.1, que la presente Ley tenga por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

c. Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Creado mediante Decreto Ejecutivo N° 78, del 18 de agosto de 1997, publicado en el Diario Oficial N° 153, Tomo 336, del 21 de agosto del mismo año. Tiene como finalidad posibilitar la mejor aplicación de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, dictar las disposiciones reglamentarias a que hubiere lugar, en

⁷Constitución de la República de El Salvador, decreto legislativo N°38. Sección Primera, Art.7.

especial aquéllas que se indican desarrollar en la expresada Ley.

d. Carta Iberoamericana de la Calidad en la Función Pública.

Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008 Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008 (Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador"). El Estado a través de la carta Iberoamericana de la Calidad en la Función Pública, mide el trabajo de todas la Entidades. Haciendo énfasis en la participación ciudadana en los procesos y tomas de decisiones. La presente Carta Iberoamericana promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública. La implementación de los principios y orientaciones deberá adaptarse a la diversidad de las condiciones de las naciones iberoamericanas, al igual que la adopción de las correspondientes acciones e instrumentos sugeridos para la mejora continua de la calidad en la gestión pública.

e. Ley de Ética Gubernamental

Creada mediante Decreto Legislativo número 351 del 9 de julio de 1998 y publicada en el Diario Oficial No.150 Tomo 340 del 17 de agosto de 1998. Tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción. Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato emanado de la autoridad competente, que presten servicio en cualquier entidad estatal o municipal, dentro o fuera del territorio de la República de El Salvador.

C. GENERALIDADES SOBRE EL DIAGNÓSTICO.

1. Análisis del Entorno.

a. Ambiente Externo

El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión.

b. Ambiente Interno

Se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una organización. El propósito es

detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

1) Análisis FODA.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Esta herramienta es muy útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.⁸

Genera un conjunto de alternativas estratégicas futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía, así como también, sus oportunidades y amenazas externas.

Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la organización y erradicar las debilidades⁹

FORTALEZAS: Se denominan fortalezas o puntos fuertes, a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. (Cualidades y capacidades humanas,

⁸<http://www.definicionesde.com/e/foda/>, Octubre 2012.

⁹Hill, Charles W. L., Administración Estratégica, Octava Edición McGraw-Hill México, Distrito Federal 2009. pág. 18.

administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la Organización).

OPORTUNIDADES: Se denominan oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. (Todo aquello que ocurre en el exterior de la Organización y que puede tomar y aprovechar para crecer).

DEBILIDADES: Se denomina debilidades o puntos débiles a aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.

AMENAZAS: Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas, y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos. (Fenómenos que surgen en el ambiente externo, y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta a la misma Organización).¹⁰

2) Análisis de Fortalezas y Debilidades

Las Fortalezas y Debilidades son los factores internos de una empresa que permiten detectar los recursos con los que cuenta la misma. El diagnóstico de debilidades pueden identificarse las diferentes causas por las cuales la empresa se ha desviado de su plan fijado. Las que se pueden originar por la falta de recurso humano,

¹⁰ Benavides Pañeda, Javier. Administración, 1° edición McGraw-Hill México, 2004. Pág.70.

insuficiente inversión, mal diseño y políticas inadecuadas entre otros.

En cambio en el diagnóstico de las fortalezas se verifican las áreas en que la empresa domina y que la hacen competir con una condición superior en eficiencia, calidad e innovación y capacidad para satisfacer a los clientes.

3) Análisis de Amenazas y Oportunidades.

Las amenazas y oportunidades son factores externos que pueden influir en el futuro de toda organización.

Las oportunidades surgen cuando en el ambiente donde opera la empresa existen factores para lograr los objetivos de la misma. En cambio las amenazas pueden afectar a la empresa en su desarrollo.

D. GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES.

1. Concepto

Según el art. 11 y 18 de la ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro se considera lo siguiente:

Asociación

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

Fundación

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

Sin Fines de Lucro

Significa que su fin no es obtener un beneficio económico, suelen ser Organizaciones no Gubernamentales. Estas organizaciones trabajan básicamente en el progreso de una sociedad integral y se enfocan en puntos clave de las comunidades.

2. Forma de Constitución

De conformidad a lo estipulado en la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador, las cuales estarán constituidas de la siguiente manera:

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

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

E. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN.

1. Concepto de Administración.

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupo de manera eficiente, alcancen objetivos.¹¹

2. Diferencia entre las empresas lucrativas y no lucrativas.¹²

Las empresas lucrativas son: Aquellas que persiguen la realización de una ganancia.

Las empresas no lucrativas son: aquellas que persiguen resultados sociales y no ganancias económicas.

Organización Pública y Privada.

Las Organizaciones Públicas son: Aquellas cuyo capital proviene del estado y están creadas para satisfacer necesidades que la comunidad requiere en materia de salud, educación, electricidad, agua, entre otras.

Las Organizaciones Privadas: se distinguen por que su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo del estado.

3. Administración del Entorno de los Servicios en las Instituciones Públicas.

Para mantenerse atento a las necesidades de los usuarios, es necesario que las Instituciones hagan uso de estrategias competitivas cuya clave es enfocarse a

¹¹ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una Perspectiva global, McGraw-Hill México, 2004. pág.1 41.

¹² Ibid.18 pág.8.

los usuario seleccionados, y de esta forma cada una de las áreas que forman parte de la Institución mejoren, además, deben de ir acompañadas de la automatización de los procesos, aportando valor agregado a las actividades que se realizan. La mayor parte de Instituciones Públicas reconocen que tratar bien al usuario es la mejor manera de llevar procesos más satisfactorios tanto para los usuarios como para los empleados.

Mejorar la atención y superar las deficiencias requiere un orden que debe seguirse en la ejecución de las tareas realizadas en todo el proceso. Además, deben participar miembros que comparten conocimiento, escuchan y responden las necesidades de los usuarios. Teniendo en cuenta que no todos los usuarios son iguales, algunos son más exigentes que otros.

Aunque las similitudes entre las organizaciones son mayores de lo que generalmente se suponen, no obstante, existen algunas diferencias entre la administración pública:

Las actividades de un organismo de gobierno son generalmente autorizadas por la ley o por orden del ejecutivo y están basadas en facultades legislativas o constitucionales. Sin embargo, los deberes y las responsabilidades del administrador público, están descritos por la ley con mayor detalle que los correspondientes a quienes ejercen un cargo similar en la administración privada.

Las Instituciones deben preguntarse, cuán satisfechos están los usuarios con el desempeño que muestran en

realizar todo el proceso y que estos procesos garanticen el éxito en todos los trámites que realice el usuario.

Las actividades del recurso humano son importantes para contribuir a que las Instituciones en términos de desempeño, cumplan satisfactoriamente el desarrollo de sus actividades eficientes, esto conllevará a disminuir la tasa de quejas o sugerencias en las Instituciones de Gobierno.

F. DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.

1. Requisitos que deben presentar las Asociaciones y Fundaciones Nacionales para su inscripción.

- a. Dos testimonios de Escritura Matriz de Constitución de la Asociación o Fundación de que se trate, donde conste la aprobación de los Estatutos, la elección de la primera Junta Directiva u Organismo Directivo de la misma, acompañada de tres copias.
- b. Tres copias de los Estatutos con separación de artículos.
- c. Constancia de Nómina de personas que integran la entidad, consignando su nacionalidad y el documento de identificación de cada uno.
- d. Certificación del Acta de Elección de los miembros de la Junta Directiva. Los libros en los cuales se asentarán las Actas de Asamblea General de la Junta Directiva y el Registro de Miembros y Libros contable.

2. Requisitos para Inscripción de personas Jurídicas, Extranjeras sin Fines de Lucro.

- a. Que la entidad este legalmente constituida de acuerdo a las Leyes del país de origen.
- b. Que de acuerdo a la Ley de dicho país y a los Estatutos que rigen la entidad, puede acordar la creación de sucursales, filiales, agencias de oficinas en países extranjeros.
- c. Que la decisión de operar en El Salvador, haya sido adoptada válidamente.
- d. Que se compromete a mantener permanentemente en la República de El Salvador, cuando menos, un representante con facultades amplias y suficientes para realizar todos los actos que deben sufrir efecto en el territorio nacional.
- e. Que la entidad principal responda dentro y fuera del país por los actos y contratos que se suscriban en la República.
- f. Acreditar la nómina del personal extranjero que permanecerá en el país.

G. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA DIRECCIÓN.

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende.

1. Recurso Tecnológico

La tecnología, por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Un recurso tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (como un sistema, una aplicación virtual).

En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas e Instituciones públicas. Es que la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas.

Una Institución que cuenta con computadoras modernas, acceso a Internet de alta velocidad, redes informáticas internas, teléfonos inteligentes y equipos multifunción estará en condiciones de desarrollar con éxito sus funciones cotidianas.¹³

La Tecnología de Información consiste en los procesos y aplicaciones que generan nuevos métodos de solución de problemas, realizan tareas y administran las comunes. Esta tecnología ha estado asociada con el uso de computadoras para obtener y procesar información, así como software de

¹³<http://definicion.de/recursos-tecnologicos/> Septiembre, 2012.

aplicaciones y el internet para organizar y comunicar la información.¹⁴

La Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación, cuenta con equipo en funcionamiento, impresoras y fotocopiadoras centralizadas, están en proceso de cambiar la base de datos, adquirirán escáner con el objetivo de digitalizar todos los documentos, permitiéndoles tener al alcance la información a los usuarios internos.

2. Recurso Humano

Para que una Institución realice satisfactoriamente todas sus funciones, necesita contar con el número suficiente de empleados, capacitados para realizar las tareas que se le asignen. Así pues, administrar la cantidad (desde la contratación hasta el despido) y la calidad (mediante la capacitación, retribución, etc.) de los empleados es una función importante. Superar el reto de administrar bien los recursos humanos cada vez más diversos, puede hacer que una Institución tenga una ventaja competitiva, y además cumplir con clientes exigentes.

La Administración de recursos humanos ha ganado importancia en los últimos años, lo que se debe en parte a que los administradores han comprendido mejorar las relaciones humanas, gracias a los estudios de Maslow, Herzberg y otros. Por añadidura, los recursos mismos, están cambiando. A los empleados de hoy no sólo les

¹⁴Ferrell y Geoffrey Hirt, Introducción a los negocios en un mundo cambiante, Cuarta Edición, McGraw Hill Interamericana, México, 2003 Pág.120.

preocupa los ingresos por su trabajo, sino también, la satisfacción con su trabajo, su rendimiento personal, el tiempo de ocio, el ambiente y el futuro. Los administradores de recursos humanos deben tomar en cuenta, esos cambios y aprovecharlos al máximo para aprovechar la productividad de sus empleados.

La Institución en referencia, cuenta con personal capacitado, quienes realizan sus funciones en el tiempo mínimo necesario, forman parte de la misma, dieciocho empleados, constituido por la Directora Y su asistente, tres empleados del Área Contable, dos del Área Registral, ocho del Área Jurídica, uno en el Área Financiera, uno en limpieza y un empleado en Recepción.

3. Recurso Financiero.

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuentan las empresas e Instituciones, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, estos pueden ser:

- a. Recursos financieros propios,** se encuentran en dinero en efectivo.
- b. Recursos financieros ajenos;** están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).¹⁵

Además, el elemento financiero incluye:

- a. Adquisición, manejo y control de capital.
- b. Diversos tipos de financiamiento.
- c. Movimiento de caja.

¹⁵<http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml> Septiembre, 2012.

d. Elaboración y manejo de presupuesto.

Para el funcionamiento de dicha institución, los recursos financieros son de mucha importancia, es por eso que en el Presupuesto General de la República se destinan recursos financieros para el Ministerio de Gobernación y éste los distribuye a cada una de sus dependencias. Dichos recursos se encuentran constituidos por el Fondo de Gobierno de El Salvador (GOES) y el Fondo de Actividades Especiales (FAES).

H. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN.

1. Plan

Son actividades desde cursos alternativos de acción interrelacionadas entre sí para alcanzar un objetivo predeterminado.

El plan determina la forma en que los recursos humanos, materiales y técnicos deben utilizarse para maximizar las posibilidades de obtener resultados ante la presencia de ciertas dificultades representadas por las variables internas y el entorno de la organización¹⁶

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos; es necesario establecerlos con anticipación.

¹⁶ Russell L. Ackoff, Concepto de Planeación de Empresas, Universidad de Pensilvania, Noriega Editores. Págs. 14-15.

2. Tipos de Planes

Las organizaciones se administran de acuerdo a tres tipos de planes:¹⁷

- a. Planes Estratégicos
- b. Planes Operativos
- c. Planes Tácticos.

a. Los Planes Estratégicos

Son diseñados por los gerentes de niveles altos que definen las metas gerenciales de la organización. Por lo tanto, estos son aplicables en toda la organización estableciendo los objetivos generales que posicionan a esta en término de su entorno. Generalmente los planes estratégicos cubren periodos mayores a 5 años.

b. Los Planes Operativos

Son ejecutados por los jefes de menor rango jerárquico, los cuales definen los detalles para poner en práctica o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias, sin olvidar los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y la planeación táctica para lograr resultados eficientes. Normalmente estos planes cubren periodos reducidos, (semanas, meses entre otros.).

c. Planes Tácticos.

Son más minuciosos ya que se realizan en base a detalles específicos por lo consiguiente, se preocupan en el uso adecuado de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos. De esta forma, una planeación será

¹⁷ Stephen P. Robbins, Administración, 5^{ta} edición, Prentice Hall, Mexico, 1996, Pág.228

táctica si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de su publicidad.

3. Estrategia

a. Concepto de Estrategia.

El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego *strategeia*, que significa el arte o ciencia del ser general, ahora llamados gerente de éxito.

b. Definición de Estrategia.

Es un patrón de acciones y asignación de recursos, diseñados para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementa una organización es un intento por equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo, es decir todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Además, algunas organizaciones pueden implementar estrategias que modifiquen o influyan en el ambiente externo. ¹⁸

c. Pasos para formular una estrategia

1) Elaborar la misión

Es el elemento central que guiará todas las actividades de la organización, y por ende, de sus empleados, definir el propósito de la organización ayudará a formular la misión.

2) Evaluación de los factores internos y externos

¹⁸ Trabajo de graduación "Procedimientos para la Constitución y Organización Contable Administrativa de ONG" Arteaga, José Edgardo y otros, UES, 1999, Pág.5

Los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan a la organización.

3) Definición de la estrategia empresarial

Para elegir la estrategia empresarial, es necesario contar con una serie de estrategias posibles y elegir la que mejor aproveche los factores internos y externos.

4) Implementación de la estrategia

Básicamente es la puesta en marcha de la estrategia definida en el proceso de formulación de la misma, las tareas centrales de este proceso son:

- a) Establecer objetivos a corto plazo.
- b) Definir políticas.
- c) Motivar a los trabajadores.
- d) Asignación de recursos.

5) Evaluación de la estrategia

La evaluación pasa por tres actividades básicas:

- a) Estudiar los factores internos y externos (análisis FODA).
- b) Comparar los resultados reales versus los esperados, para identificar las áreas causantes de desvíos.
- c) Tomar medidas correctivas con el fin de retroalimentar el proceso en general y lograr mejores resultados en el futuro.

I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Reseña Histórica de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica se origina como una herramienta administrativa para resolver los problemas que los empresarios a diario enfrentan, la cual fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales de Estados Unidos a mediados de 1950. En dicha década muchas firmas estadounidenses se enfrentaron a síntomas perturbadores que no podían ser resueltos de inmediato por medio de técnicas administrativas ya existentes.

La planeación estratégica permite reconocer las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente y los puntos débiles y fuertes de la empresa y de la selección combinada de dichos aspectos para orientar los esfuerzos y lograr los objetivos.

Durante mucho tiempo la planeación estratégica y la planeación a largo plazo se consideraron como sinónimos. Lo malo es que la planeación a largo plazo como se ha practicado en muchas empresas no es más que una extrapolación de la historia. Los ejecutivos proyectan un perfil similar durante los cuatro o cinco años anteriores y durante los cuatro o cinco años siguientes, haciendo ajustes de acuerdo con los cambios que tendrán lugar. En el cambiante ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia el desastre de la empresa u organización.

2. Naturaleza de la Planeación Estratégica.

Por su naturaleza la planeación estratégica permite anticiparse a los hechos futuros, pero también identificar las situaciones actuales que ofrecen alternativas para facilitar la toma de decisiones. Existen diversos enfoques respecto a la naturaleza sin contarse con un concepto definido; lo interesante es que existe una comprensión generalizada de ésta y lo importante de los actos planeados estratégicamente es que los ejecutivos que han puesto en práctica el planeamiento estratégico, han logrado en sus empresas la obtención de mejores resultados.

En todas las sociedades se están produciendo cambios a un ritmo acelerado, los cuales están afectando profundamente a las instituciones, debido a que éstas tienen que enfrentarse a las innovaciones en la ciencia y tecnología, así como también a las modificaciones en los principios y conceptos propios de la organización.

Por lo tanto, la planeación estratégica ofrece una dirección definida a una Institución o empresa en un mundo cambiante y desarrollado, por otro lado ésta técnica fomenta todos los esfuerzos, integrándolos e interrelacionándolos en un plan general, el cual debe tener una misión clara que permitirá a los ejecutivos satisfacer y hacerle frente a las necesidades y compromisos futuros.

Así pues, la planeación estratégica ayuda a desarrollar un concepto claramente definido de la organización. Y esto a su vez facilita formular los planes y actividades

que le permitan el logro de sus metas. Para entender la planeación estratégica se debe considerar lo siguiente:

- a. Los planes contribuyen en forma positiva al cumplimiento de los objetivos y propósitos de la empresa. Por otra parte, todo plan debe efectuarse con el logro de un fin determinado para la empresa o institución.

La planeación estratégica denota una relación directa con el control administrativo, porque es una herramienta que mantiene en la dirección acertada la acción planificada mediante la corrección de las desviaciones de los planes.

Según el programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. Metodología para la Planeación Estratégica, en la Ciudad de México. Afirma que la planeación estratégica es una herramienta útil a través de la cual se esperan obtener los siguientes productos para la institución:

- 1) La razón de ser
- 2) Rumbo a seguir
- 3) Imagen deseada
- 4) ¿Qué se quiere lograr?
- 5) Estrategias para alcanzarlo
- 6) Operaciones para la transformación
- 7) Satisfacción de necesidades
- 8) Elementos de evaluación para la Institución.

Dicha metodología asevera que la planeación estratégica es considerada como el proceso directivo de reflexión y análisis que: conduce a identificar y definir la razón de ser de la institución, guía el establecimiento de los propósitos y resultados esenciales y permite vincular la

operación con los objetivos establecidos y las políticas públicas.

3. Definición de planeación Estratégica.

La planeación estratégica establece en términos amplios las políticas y procedimientos requeridos para lograr los objetivos de la organización. Las estrategias alternativas se enumeran y evalúan antes de desarrollar el plan estratégico final.¹⁹

Es el conjunto de procedimiento para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo dentro de la organización.²⁰

De manera que el plan estratégico es una herramienta del proceso administrativo que permite guiar, controlar, prever alternativas creativas que conlleven al crecimiento y desarrollo a través de la maximización de las oportunidades de la organización, de acuerdo a los cambios globales, y minimización de las debilidades y amenazas que en un momento determinado puedan ocasionar serios problemas que afecten decisiones futuras.

4. Importancia de la Planeación Estratégica.

Es la parte inicial de un proceso administrativo, incorporando un proceso formal de planeación, no dejándose llevar por factores ajenos al dominio de la sociedad, además se puede formular, implementar y evaluar decisiones de los diversos departamentos de una organización que le permitan alcanzar sus objetivos.

¹⁹ Michael Armstrong. Manual de Técnicas Gerenciales, Fondo Editorial Legis, Pág.37

²⁰ Beteman, Thomas s. y Snell, Scout a. Administración una Ventaja Competitiva, Editorial McGraw Hill, 4ª Edición México, 2001, pág. 133.

5. Ventajas notables de la planeación Estratégica.

- a. Mejora la coordinación de las actividades.
- b. Identifica los cambios y desarrollos que pueden esperar.
- c. Aumenta la predisposición y preparación de la Institución para el cambio.
- d. Minimiza la respuesta no racional a los eventos inesperados.
- e. Reduce los conflictos.
- f. Mejora la comunicación
- g. Revisión continúa de las actividades.²¹

6. Proceso de la Planeación Estratégica

A continuación se presenta el esquema del proceso, de planeación estratégica a desarrollar, el cual fue elaborado tomando como referencia aquellos aspectos que son relevantes en dicho proceso.

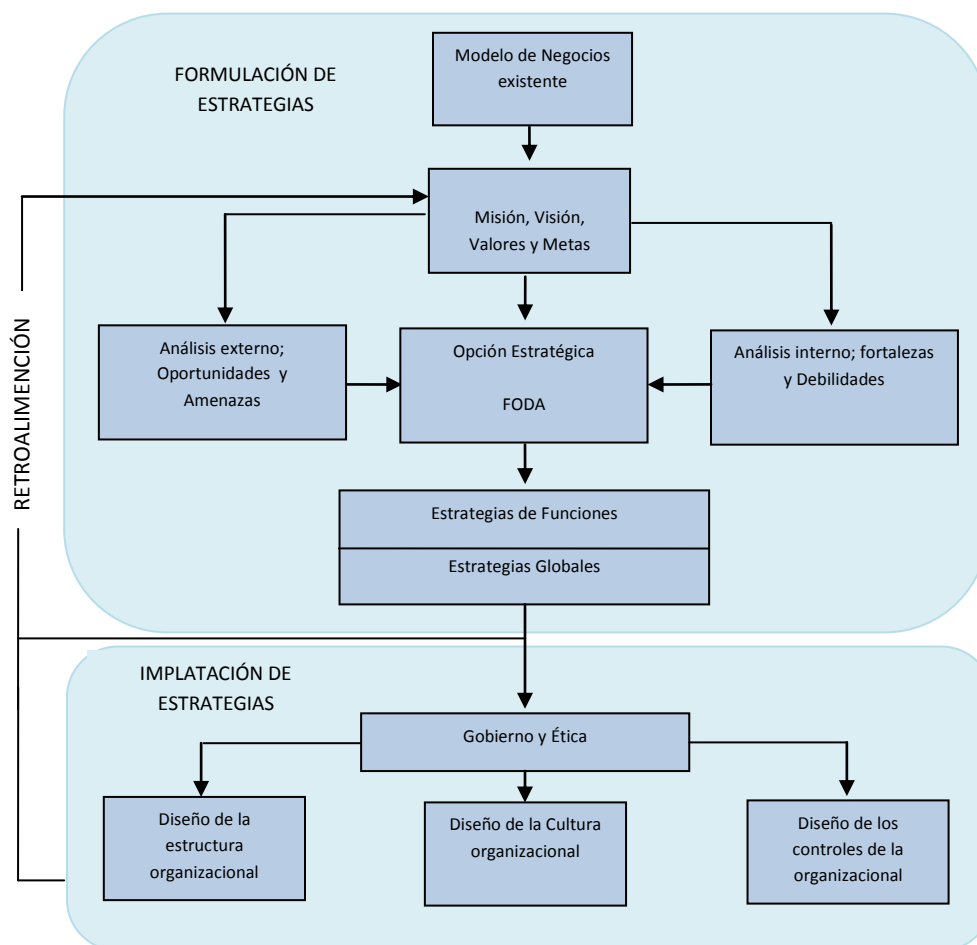
Estos aspectos inciden directa e indirectamente en el desempeño de las actividades de los empleados de una organización, y de alguna u otra manera influyen en la eficiencia del servicio o del bien que se ofrece al usuario; puesto que estos aspectos bien elaborados orientan el quehacer de toda institución.

El modelo del proceso de planeación estratégica que a continuación se presenta es una adaptación del Grupo Investigador tomado del Programa de Modernización de La Administración Pública. Metodología para la Planeación

²¹Saínz de Vicuña, José María, El plan Estratégico en la práctica. Madrid España 2003. pág. 30

Estratégica, impartido por el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social en la ciudad de México.²²

Figura N°2
PRINCIPALES COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



Fuente: D.F. ABELL, Definingthe Bussines, Introducción a la Administración Estratégica.

a. Formulación de Estrategia.

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y

²² Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. Administración Estratégica, Octava Edición Mac Graw-Hill 2009, pág. 10

las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.²³

b. Implantación de Estrategias.

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlo en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocio y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, mejora de procesos y los servicios que brindan las Instituciones Públicas.

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que ha sido elegida.

c. Retroalimentación.

Indica que la planeación estratégica es constante, nunca termina. Una vez implantada la estrategia se debe supervisar su ejecución para determinar el grado en que se alcanza las metas y objetivos

²³<http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146339.html>

estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimiento respalda el nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y son los insumos para la siguiente ronda de información e implantación estratégica.²⁴

7. Pasos de la Planeación²⁵

a. Atención de las Oportunidades

La atención a las oportunidades se podría utilizar en términos "problemas", se considera que este es el verdadero punto de partida de la planeación, ya que es acá donde se hace el análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar la posición a la luz de las fortalezas y debilidades de la compañía, es aquí donde se determinará qué problema hay que resolver, porqué y qué se espera ganar. Buscando tener una evaluación, sincera transparente y concreta sobre el manejo actual de factores favorables y aquellos factores desfavorables que posea la organización.

b. Establecimiento de Objetivos

El segundo paso es establecer objetivos para toda la empresa y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazo.

c. Desarrollo de Premisas

²⁴ Ibid.31.pág. 19

²⁵ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial McGraw Hill 11ª Edición, México, 1998, Pág.133

El tercer paso es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación, como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la organización.

d. Determinación de cursos alternativos.

El cuarto paso es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor.

e. Evaluación de cursos alternativos.

Tras la búsqueda de cursos alternativos y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de las premisas y metas.

f. Selección de un curso de acción.

Este es el punto en el que se adapta el plan, el verdadero punto de la toma de decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más son aconsejables.

g. Formulación de planes derivados.

A menudo, una vez tomada la decisión, la planeación puede darse como concluida, pues lo indicado es dar un séptimo paso. Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico.

h. Traslado de planes a cifras por medio de presupuestos.

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, el último paso para dotarlos de significado, se trasladan a cifras convirtiéndolos en presupuestos.

J. LA ORGANIZACIÓN

1. Naturaleza y propósito de la Organización.

Con frecuencia se dice que las personas competentes pueden hacer que funcione cualquier patrón de organización. Algunas personas afirman que inclusive la variedad es algo bueno para la Organización, en cuanto que obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas deben cooperar para lograr las metas.

Sin embargo, es indudable que las personas capaces y quienes desean cooperar trabajarán en forma efectiva si conocen los papeles que han de jugar en cualquier operación de equipo y la forma en que sus papeles se relacionan unos con otros. Esto es cierto en negocios y en el gobierno. Diseñar y mantener éstos sistemas de papeles es, básicamente, la función administrativa de organizar. Para que exista un papel en la organización y para que sea significativo para las personas, debe incorporarse:

- a. Objetivos verificables.
- b. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades implicadas
- c. Una comprensión del área de discreción o autoridades, de manera que las personas que ocupan el puesto sepan lo que pueden hacer para hacer lograr resultados.

Además, para hacer que un puesto funcione en forma efectiva se deben hacer provisiones para tener la información necesaria y otra herramienta que requieren para desempeñar ese papel.

2. Definición de Organización.

Es la agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos, y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de organización. Esta puede ser diseñada para clarificar quién debe hacer qué y quién es responsable de cuáles resultados.

Debe ser diseñada para eliminar obstáculos al desempeño ocasionados por confusiones e incertidumbres en las asignaciones y para proporcionar redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Organización es una palabra que muchas personas utilizan en forma vaga. Algunos dicen que incluye toda la conducta de todos los participantes. Otros consideran que es equivalente al sistema total de relaciones sociales y culturales. Pero para la mayoría de los administradores en funciones, el término indica

una estructura de papeles o posiciones formalizada o intencional.

¿Qué significa una estructura intencional de papeles?

Al definir la naturaleza y el contenido de los papeles de la Organización, las personas que trabajan juntas, deben ocupar ciertos puestos. En segundo lugar, los puestos que las personas ocupen deben ser diseñados en forma intencional para que se ejecuten las actividades requeridas y para asegurar que las actividades se adecúen de manera que las personas puedan trabajar en grupos en forma efectiva, eficiente y funcional.

K. CONTROL ESTRATÉGICO

El Sistema y El Proceso de Control

La función administrativa del control es la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlo están siendo llevados a cabo. El control es, así, función de todos los administradores, desde presidentes hasta supervisores, algunos administradores, en particular, del nivel inferior, olvidan que la principal responsabilidad por el ejercicio del control recae en todos los administradores responsables de la ejecución de planes.

En ocasiones, debido a la utilidad de los administradores de nivel superior y a su responsabilidad resultante, se hace tanto hincapié en el control en los niveles superiores que llega a suponerse que requieren poco control en los niveles inferiores. Aunque el alcance del control varía entre los administradores, la

responsabilidad por la ejecución de planes se encuentra en todos los niveles y, por lo tanto, el control es una función organizativa esencial en todo nivel.

Las técnicas y los sistemas de control son esencialmente los mismos para el efectivo, procedimiento de oficinas, moral, calidad de productos o cualquier otra cosa. El proceso básico de control, en cualquier lugar en el que se le encuentre y sin importar qué es lo que se controla, implica tres etapas:

- a. Determinación de normas
- b. Medición del desempeño con estas normas y
- c. Corrección de las variaciones de normas y planes.

La estrategia del control de calidad en la gestión.

La aplicación del control de calidad en las actividades de gestión de la empresa es la estrategia fundamental, comprender el significado de control de calidad es esencial para poderlo aplicar de forma extensiva a todas las actividades de gestión, esto es una responsabilidad de todos los departamentos.²⁶

Control y evaluación del control Estratégico.

Esta es la última etapa del proceso administrativo de la planificación estratégica, es en esta que se evalúan los resultados, es decir, se conoce si realmente se han conseguido los planes proyectados o es necesario realizar ajustes de las estrategias y corregir desviaciones importantes, éste proceso se puede evaluar a través de la herramienta del control, el cual vigila las actividades y

²⁶ Alberto Galgano, calidad total, Madrid España 1993pág.23.

les da seguimiento, para asegurar que se cumplan como fueron planeadas, facilitando así que se logre el cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias planificadas por la organización.²⁷

L. SERVICIO AL CLIENTE

Para brindar un buen servicio, este debe de ir acompañado del aprovechamiento de las destrezas y capacidades de los empleados, mantener personal capacitado y motivado permitirá realizar con eficiencia las actividades que lleva consigo cada puesto de trabajo. No debe dejarse de lado el uso de tecnología para brindar un mejor servicio que permita satisfacer a los usuarios.

1. Evolución del Servicio

El significado del valor que el cliente o usuario le dé al producto o servicio es la esencia del nuevo marketing de servicios, el cual debe ser claro y único para que se constituya una ventaja competitiva basada en la fortaleza del cliente interno²⁸.

2. Definición de Servicio.

Es un intangible cuyo valor agregado sólo se conoce cuando se observa. La naturaleza de ese valor está en la calidad del contacto personal llamado momento de la verdad. (Philip Kotler)²⁹

²⁷Gomez Ceja, Guillermo, Planificación y Organización de Empresas,

²⁸Prieto Herrera, Jorge Eliécer; El Servicio en Acción: La única forma de ganar todos/ Ecoe Ediciones, Bogotá 2005, pág. 1.

²⁹Ibid.42 pág. 5.

3. Importancia del Servicio.

Para que las instituciones u organizaciones de servicio sean realmente eficientes, es importante que se interesen cada día en mejorar los servicios que les ofrecen a sus usuarios. Para esto deben poner en práctica un proceso continuo que les permita continuar y verificar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de dichos servicios. Ello implica también el identificar las causas de las deficiencias y tomar las medidas apropiadas.

4. Definición de Servicio al Cliente

Es la capacidad de concentrarse en cumplir con las expectativas del cliente para lograr su satisfacción, mediante la utilización de sus recursos materiales y equipo.³⁰

5. Atributos y Cualidades del Servicio

ATRIBUTOS

a. CALIDAD

- 1) **Oportunidad:** El servicio se debe ejecutar dentro del plazo exigido por el cliente.
- 2) **Confiabilidad:** El servicio debe ser exacto, preciso, seguro y veraz.

b. ACTITUD

- 1) **Amabilidad:** el servicio debe ser amable, agradable, gentil y humano.

³⁰Trabajo de Graduación. "Propuesta de un Modelo de Atención al cliente, para la Eficiencia en la Prestación de Servicios da Alcaldía Municipal de a Ciudad de La Unión". Gutiérrez Cisneros, Silvia Carolina y otros, UES, 2003. Pág.

- 2) **Agilidad:** el servicio deber ser rápido, pronto, sencillo y oportuno.

CUALIDADES

- a. **Tangibilidad:** el servicio, al ser tangible, puede ser percibido por los sentidos en su beneficio básico, antes del consumo o de su uso, el servicio mantiene la expectativa en el usuario.
- b. **Inseparabilidad:** implica que el servicio depende directamente de la fuente (persona, máquina, equipo, etc.) que lo presta. La producción y el consumo son simultáneos, son en el momento.
- c. **Variabilidad:** el servicio puede variar dependiendo de quién y cuándo se preste. Por eso es importante la actitud del funcionario hacia la satisfacción del usuario.
- d. **Permanencia:** el servicio no puede ser almacenado. Si no hay demanda se pierde la oportunidad de prestar el servicio. Su oportunidad de prestarlo se pierde en el momento que no se actúa, ésta es una diferencia notoria con el producto.³¹

6. Características Diferenciadoras de los servicios.

- a. **Intangible:** Es decir no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de brindárselo.
- b. **Inseparable:** Se fabrica y se consume al mismo tiempo.
- c. **Variable:** Depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.

³¹Prieto Herrera, Jorge Eliécer; El Servicio en Acción: La única forma de ganar todos/ Ecoe Ediciones, Bogotá 2005, pág. 9.

d. **Perecedero:** Son susceptibles de perecer, no se puede almacenar.

7. Elementos Técnicos del Servicio

Para garantizar un buen servicio al usuario, se dispone de un conjunto de técnicas que se expresan a continuación:

a. Contacto cara a cara

Representa la primera herramienta dentro de una estrategia del servicio al usuario. En el contacto cara a cara se debe considerar los siguientes atributos: Respeto a la persona, sonrisas al momento de conversar con el usuario, técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo a la cultura del medio que rodea a la institución), ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas, nunca dar órdenes al usuario o mostrar favoritismo con ellos.

b. Relación con el cliente difícil

El personal de atención al usuario debe estar consciente que es probable tratar con usuarios aparentemente difíciles. Puede ser que sufra de diferentes tipos de complejos ó minusvalías, como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen difícil su atención, por lo que en lo posible cada empleado debe seguir al cliente de éste tipo, de la misma manera más natural posible.³²

³² Peralta Sánchez, Estrategia del Servicio al Cliente. Weimarps uole.com. pág.4

c. Contacto Telefónico

La atención por teléfono, es un factor trascendental en el servicio que se ofrece al usuario, los planificadores deben aportar aspectos claves como el tiempo en el que se debe establecer la comunicación en el que tarda en atender una llamada.

d. Atención de reclamos y cumplimientos

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo. De hecho, un usuario insatisfecho puede representar una amenaza para la institución, debido a que éste se comunica con el no-cliente y al mencionarle su insatisfacción le sugiere a éste que se aleje de ella.

Una queja o un cumplido del usuario, debe ser considerado como un elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud y cortesía, ya sea en el afán de solucionar un problema ó para comunicar que los errores cometidos en contra del usuario, no volverán a repetirse, por esa razón, algunos especialistas en Marketing sostienen que la mejor publicidad de un negocio es un cliente satisfecho.

e. Instalaciones para ofrecer los servicios

Representan uno de los principales elementos del servicio al usuario, el exterior de los edificios, los patios, jardines y la recepción, puede hacer de la

estadía del usuario en la institución, lo más placentero o desagradable posible.³³

8. Calidad en el Servicio y Satisfacción del Cliente.

Los cambios que necesitan realizar las instituciones deberían estar integrados con las metodologías y estructuras de la calidad. Esto es un desafío en la administración Pública para hacer que todos los empleados estén conscientes de la importancia de la motivación hacia la eficiencia de los servicios, es necesario definir quiénes son los usuarios para trabajar en función de las necesidades de cada uno de ellos.

La calidad, lejos de pensar que se trata de una nueva moda o un recetario de fórmulas mágicas, bien al contrario, consiste en una filosofía de acción continua por mejorar con el fin de obtener un producto o servicio de valor para el cliente o usuario.

9. Gerencia del servicio

Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

Ha llegado a ser un término popular en todos los niveles gerenciales en el mundo; es un instrumento útil y cómodo

³³ Ibíd. 46. pág. 5.

para la filosofía de la gerencia que descansa en la excelencia total del servicio.³⁴

a. Taxonomía de los clientes³⁵

La gente hoy en día, examina con mayor detenimiento la atención que le brindan las empresas de su localidad y es aquí precisamente donde tiene importancia el concepto de servicio. La razón es muy sencilla, los clientes no buscan tanto el producto como tal, el cual debe tener calidad para estar en el mercado, sino los beneficios que puede encontrar a través de él.

Antiguamente se creía que el cliente era alguien que se encontraba simplemente al final del proceso productivo o de gestión y que sólo tenía importancia para el prestador del servicio y no para todos los miembros de la organización, esto era un error enorme que no dejaba avanzar la compañía.

Actualmente, se está dando un profundo cambio de mentalidad, estrategias, lenguajes, cultura, lo cual hace que las organizaciones que no entren en la filosofía del servicio cedan terreno en el sector donde se encuentran y sean cerradas o liquidadas.

Es necesario ser realistas, sin clientes o usuarios, no hay empresa, obviamente no habrá ingresos y sin ingresos no hay empleados, ni familia, ni sociedad y sin sociedad no hay país.

³⁴ Albrecht Karl, la Revolución del servicio. lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Primera Edición. 1997. pág 19.

³⁵ *Ibíd.* 44 pag.10

b. Atención al Cliente

Es la habilidad personal, que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable entre los clientes. Aplicación de la mente a un objeto, cortesía, significa la acción de atender favorablemente a una persona o satisfacer un deseo.

c. Necesidades Básicas del Cliente

Se debe aprender a descubrir cuando el deseo se vuelve la necesidad. El deseo es el anhelo de poseer algo, por lo tanto es una fuerza impulsadora, caprichosa, asfixiante, progresiva, que hace que cuando se satisfaga uno, aparezcan dos, tres o más motivaciones con nombre propio.

La necesidad es la carencia de algo y están relacionadas con la existencia humana, son más profundas, significativas y prioritarias en la toma de decisiones del consumidor.³⁶

Una de las necesidades de los consumidores:

- 1) **Necesidad de ser comprendido:** quienes eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva.

10. Gestión Pública

Las Administraciones Públicas tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio

³⁶Prieto Herrera, Jorge Eliécer; El Servicio en Acción: La única forma de ganar todos/ Ecoe Ediciones, Bogotá 2005, pág. 21.

público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de cambio provenientes de la ciudadanía.

La asignación de recursos a la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de las metas y objetivos previstos.

Una gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.

Los ciudadanos tienen derecho a una gestión pública de calidad, que estará reconocida por los ordenamientos jurídicos nacionales. En consecuencia, los ciudadanos podrán:

- a. Acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada.
- b. Exigir un trato respetuoso y deferente por las autoridades y funcionarios públicos, quienes están obligados a facilitar a los particulares el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de

actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.

La gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública.

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos.³⁷

³⁷Carta iberoamericana de la calidad en la Gestión Pública. Resolución N°25 de Plan de Acción de San Salvador, Octubre 2008.

Figura N° 3.

Cuadro sinóptico de la administración Pública.³⁸

Fuente: Administración, Javier Benavides Pañeda.

11. International Organization for Standardization (ISO)

NORMA ISO 9001

La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for

³⁸Benavides Pañeda, Raimundo Javier, Administración, 1° Edición McGraw-Hill, Mexico, 2004. Pág. 11.

Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

Durante las últimas décadas, organizaciones de todos los lugares del mundo se han estado preocupando cada vez más en satisfacer eficazmente las necesidades de sus usuarios, pero las empresas no contaban, en general, con literatura sobre calidad que les indicara de qué forma, exactamente, podían alcanzar y mantener la calidad de sus productos y servicios.

a. La Familia de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

Estas normas requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos. Estos tipos de sistemas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y/o servicios se fabriquen en forma consistente y a tiempo.

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

1) ISO 9000.

Sistemas de Gestión de Calidad, Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de

calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

2) Las Características más importantes y Novedosas de las normas ISO.

- a) La orientación hacia el USUARIO.
- b) La gestión integrada.
- c) El énfasis en el proceso de negocios.
- d) La incorporación de la Mejora Continua.
- e) La medición de la satisfacción del USUARIO.

3) Ventajas de las ISO 9000-2000

- a) Mejora el ordenamiento interno de las organizaciones.
- b) Mejora en el análisis de los proyectos y procesos a través de un sistema organizado de registro.
- c) Facilita el planteamiento de todas las actividades.
- d) Disminución de los reclamos de usuarios.
- e) Mejor comunicación.
- f) Promoción de mejoras continuas.
- g) Disminución de costos.
- h) Aumento de la eficiencia.
- i) Mayor reputación de la organización.
- j) Mejores oportunidades para el desarrollo de nuevos mercados.

12. Eficiencia y Eficacia

Según las Normas éticas de la ley de ética gubernamental cuando se habla de eficiencia y eficacia se debe referir a cumplir programas y tareas propias del cargo y lograr

los objetivos al menor costo para el público y la Institución, evitando demoras y atrasos en el trabajo y en el logro efectivo de las tareas encomendadas, así como administrar los recursos evitando el despilfarro.³⁹

La productividad, es decir la relación insumo producto implica Eficiencia y Eficacia en el desempeño individual y organizacional.

La eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.⁴⁰

Una organización cualquiera que sea su índole y su tipo, no puede medirse solo por las utilidades que se obtienen; necesariamente tiene que determinarse por la relación que existe entre los elementos de que dispone y de los resultados que produce en bienes y servicios.

Toda organización debe de lograr una diferencia entre lo que exige como insumos y lo que produce: de otra manera sería tan absurdo el crearla. Las organizaciones del estado pueden ser creadas temporalmente, sin ganancias, por razones de bienestar social.

Para medir la verdadera eficacia en las organizaciones públicas también debe tomarse en cuenta el hecho que normalmente no paga ningún impuesto a diferencia de las organizaciones privadas que si los pagan, y muy elevados.

Y el hecho de que en cualquier momento puede disponer de las inversiones que requiera, porque coactivamente obtiene el dinero por los mecanismos de orden público.

³⁹ Ley de ética Gubernamental, publicado en el D.O. N° 90, Tomo N° 371, San Salvador, Mayo 2006.

⁴⁰Taylor Bernard-Hamison John, Planeación Estratégica Exitosa, 199. Pag.3.

Cuando una organización del estado no es capaz de sostener los beneficios sociales sin pérdidas a un plazo razonable, automáticamente está demostrando con ello que su administración es ineficiente.

Uno de los factores que se han señalado siempre como causa de la mala administración en las organizaciones del estado, es el burocratismo; este surge, en primer lugar por la magnitud de la organización, que facilita y favorece que su administración se realice con un número grande de personal innecesario, el cual ejecuta sus tareas en forma impersonal, con muy poca comunicación informal que la ciencias de la conducta humana señalan hoy como la más efectiva; y esclerosadas por un conjunto excesivo de normas y reglamentaciones, que en caso se adecuan difícilmente a la producción eficaz.

a. Principio de Eficiencia

La gestión pública debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.⁴¹

La eficacia y la eficiencia de la organización representan el deseo que existe en todo proceso administrativo de lograr el máximo aumento en la proporción entre el esfuerzo y la producción, es decir, mayor rendimiento por menos costo. En el mundo de personal, la eficiencia significa que las decisiones de contratar trasladar o ascender se deben basar en los

⁴¹Ibid.48. Pág.11

conocimientos las habilidades y las capacidades de los aspirantes y los empleados. Según la historia, el mérito se define por los aspectos mencionados anteriormente y por el modo en que desempeñan el trabajo los aspirantes y empleados; y no por la lealtad a una afiliación política.⁴²

13. Atención al Público.

Toda persona que trabaja dentro de una institución y toma contacto con el usuario, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente, está comprobado que las personas pagan por un buen servicio y buena atención por calidad.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el usuario no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que son de importancia en la atención al público.

- a. **Cortesía:** Se pierde la imagen como Institución si el personal que atiende es descortés. El usuario desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- b. **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se ignora. Por ejemplo si estamos ocupados, debemos dirigirnos a las personas en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

⁴²Donald e. Klingner, la, Administración del personal en el sector publico (contexto y estrategias), México Mc Graw-Hill 2002, pág. 5.)

- c. **Confiabilidad:** El usuario espera encontrar lo que busca o que alguien responda a sus preguntas. También espera que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- d. **Atención personal:** Al usuario le agrada, le hace sentir importante la atención personalizada. Una forma de personalizar el servicio es llamar al usuario por su nombre.
- e. **Personal bien informado:** El usuario espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura que cubra sus expectativas.
- f. **Simpatía:** El trato con el usuario no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

14. Antecedentes de la Atención al Cliente.

a. Definición de Cliente

Es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra o grupo de personas.⁴³

El cliente, llamado en algunos casos usuario, beneficiario, paciente, asociado, afiliado, etc.; es toda persona que busca productos y/o servicios para satisfacer totalmente sus necesidades, expectativas, deseos, apetencias.

⁴³Hayes, Bob E. "Como medir la satisfacción del cliente", Oxford University Pres. México, SA. de CV México, 1999; Pág. 16

b. Usuarios

Personas, organismo o empresa con los cuales la firma estableció una relación comercial. Los usuarios son quienes compran nuestros productos o servicios.⁴⁴

c. Tipos de Clientes

1) Cliente Externo

Llamado también cliente final, es toda persona ajena a la organización con necesidades reales o creadas, con capacidad de pago y autoridad de compra a quien buscamos satisfacer totalmente sus necesidades y expectativas en relación con una propuesta básica ofrecida.

El cliente externo tiene el poder de decidir qué negocios permanecen o desaparecen del mercado, es la fuente de bienestar y de ganancias de una empresa, sus preferencias se quedan donde encuentra servicio y trato excelente, su lealtad depende de las experiencias que tenga con nuestra organización y compra lo que el producto o servicio significa o representa para él en términos de bienestar reales.

Los clientes externos buscan y desean una relación de mutua confianza, por eso debemos estar dispuestos a brindarla y los clientes internos también deben desear establecer este tipo de relaciones de beneficio recíproco.

⁴⁴Serraf, Guy. "Diccionario Metodológico de Mercadotécnica". Editorial

2) Cliente Interno

Es toda persona o grupo de personas que recibe un producto o servicio de otra persona o grupo de personas de la misma organización, en el camino hacia la calidad en el servicio al cliente externo.

El cliente interno debe tener conocimientos en técnicas de ventas, principios de psicología, cultura general y específica según el lector de la economía donde se encuentre la empresa, fundamentos de atención y servicio al cliente y habilidades de comunicación; claro además de estar comprometido con su empresa, conocimiento profundo del producto o servicio y de la competencia, mediante una capacitación permanente; para que así nunca hable mal de ella.

Además, debe tener valores y principios, madurez, buenas relaciones interpersonales, alto nivel de autoestima, adecuada presentación personal y manejo de lenguaje verbal y no verbal, como mínimo.

15. Clima Organizacional

a. Cultura Organizacional

Cada Organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una

organización, trabajar en ella, formar parte en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.⁴⁵

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.⁴⁶

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que juntas, representan el modo

⁴⁵Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, octava edición. Mcgraw-Hill/interamericana editores, s.a. de c.v. 2007 página 83.

⁴⁶ Ibid. 1 pág.84

particular en que trabaja y funciona una organización.

La cultura organizacional representa seis características principales:

- 1) **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- 2) **Normas:** son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- 3) **Valores predominantes:** son los valores que principalmente defienden la organización y que espera que los participantes compartan como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
- 4) **Filosofía:** son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- 5) **Reglas:** son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
- 6) **Clima organizacional:** es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo, cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo es la relación con los proveedores, etc.⁴⁷

⁴⁷Ibid.2 pág. 86

b. Clima Organizacional.

Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Hemos visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas, sino también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y de autorrealización (las llamadas necesidades superiores. Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, especialmente de las que ocupan posiciones de autoridad, resulta importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, entre otros. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima

organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción y otros.

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.

Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas.⁴⁸

⁴⁸Ibid.56 pág.59.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR PARA REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO QUE FORTALECERÁ LA ATENCIÓN AL USUARIO.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

Recopilar información que permita conocer la percepción de los usuarios respecto al servicio brindado por la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, asimismo, investigar la situación laboral en la actualidad.

2. Específicos

- a. Conocer el ambiente laboral al interior de la Institución.
- b. Conocer las expectativas y sugerencias del usuario sobre el servicio recibido.
- c. Identificar las fortalezas y debilidades que posee la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.
- d. Identificar las oportunidades y amenazas de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Se considera de mucha importancia realizar esta investigación en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, porque le permitirá a la Institución contar con un instrumento metodológico y técnico, el cual contribuirá a hacer más eficiente el proceso de registro y de esta forma fortalecer la atención brindada al usuario.

C. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

1. Enunciado del Problema.

¿En qué medida un plan Estratégico ayudará a fortalecer la atención al usuario del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador?

2. Delimitación del Problema.

a. Geográfica

La investigación se realizó en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación ubicada en la 2da. Planta, 9^a. Calle Poniente y 15 Av. Norte Centro de Gobierno, en la ciudad de San Salvador, El Salvador, C.A.

b. Unidades de análisis

Recurso humano contemplado en la investigación y que forma parte medular del servicio que brinda dicha institución a los usuarios, se encuentra distribuido por cada una de las unidades de apoyo con las que cuenta la Institución.

Figura N°4

Unidades de Análisis

UNIDAD / DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE PERSONAL
Dirección General	2
Asesoría Legal	1
Unidad de Informática	1
Unidad de Análisis Contable	3
Unidad Jurídica	
Departamento Jurídico	8
Departamento Registral	2
Unidad Financiera	1
Recepción	1
TOTAL	19

Fuente: Plan de trabajo ONG'S 2012.

D. HIPÓTESIS

1. General

Un Plan Estratégico fortalecerá la atención brindada al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador.

2. Específicas

- a. La realización de un diagnóstico de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, del Ministerio de Gobernación, hará posible identificar la situación problemática actual, a fin de diseñar un Plan Estratégico de atención al usuario.
- b. Una guía metodológica proporcionará a la Institución una herramienta administrativa necesaria para fortalecer los procesos de atención al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, del Ministerio de Gobernación.
- c. La exposición a las autoridades de la Institución, de los cambios pertinentes mejorará el desempeño laboral y fortalecerá la eficiencia en el proceso de atención al usuario, e incrementará su nivel de satisfacción.

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de Investigación

a. Método Científico

Al realizar la investigación se utilizó el método científico, que nos permitió mejor objetividad en el desarrollo de la investigación. A continuación se describe específicamente el método auxiliar utilizado.

1) Método Deductivo.

En la aplicación de este método se han recogido aspectos particulares, leyes, teorías, postulados; basándose de hechos de lo general a lo particular, para tener mejores resultados ya que la aplicación práctica ha tenido como base el marco teórico. El Proceso Deductivo, lleva al investigador de lo conocido a lo desconocido con poco margen de error.

b. Tipo de Investigación

Atendiendo a la naturaleza de la investigación se tomo en cuenta el tipo de estudio Descriptivo.

1) Estudio Descriptivo

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, desde sus inicios ha mantenido una visión de gestión administrativa de alta calidad, debido a esto se preocupa por mantener personal altamente capacitado que auxiliado por equipo tecnológico y técnicas modernas de

organización y planificación, brinde un servicio de calidad a los usuarios.

c. Tipo de Diseño de Investigación

1) No Experimental

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, ya que este tipo de estudio se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para luego ser analizados⁴⁹.

2) Transaccionales o Transversales

La incidencia de las variables y otros factores que ayudaron a fortalecer la atención al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, fueron puntos claves para describir datos importantes sobre la atención brindada al usuario de la Institución en referencia.

3) Longitudinales

Además, se tomó en cuenta, el diseño de investigación longitudinal, ya que la recolección de datos se realizó a través de encuestas en diferentes puntos del tiempo, para determinar las causas, efectos y necesidades de cambios al interior de la Institución.

⁴⁹HernándezSampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, cuarta Edición, México Editorial McGraw-Hill, 2010, pág.205.

d. Fuentes de Información.

1) Primarias.

Durante el proceso de investigación se obtuvo información de los empleados y usuarios de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, por medio de la observación directa y de las encuestas.

También, a través de una entrevista realizada a la Directora de la Institución en referencia, se logró reforzar la investigación.

2) Secundarias.

Entre las fuentes de información secundarias utilizadas se encuentran las siguientes: libros, tesis, páginas web, leyes, reglamentos, catálogos de información relacionados con el Plan Estratégico y cualquier otro documento relacionado al tema de investigación.

F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

1. Técnicas de investigación

a. Observación.

Esta fue realizada en dos semanas ya que en este tiempo se realizaron visitas dos veces por semana. En las cuales se obtuvo información documental propia de la Institución, necesaria para la ampliación y desarrollo de la investigación.

b. Entrevista.

La técnica de la entrevista estuvo orientada a establecer contacto como fuente directa con la Directora de dicha Institución, con el propósito de obtener información espontánea y abierta referente a aspectos propios de la atención al usuario.

c. Encuesta.

Las encuestas se dirigieron a los usuarios y personal de dicha institución, el instrumento utilizado (cuestionario) fue realizado para obtener información oportuna y precisa. Ya que contribuyó a determinar datos relativos para elaborar un diagnóstico más objetivo.

2. Instrumentos de investigación⁵⁰.**a. Guía de Observación**

La observación directa permitió verificar y ampliar los resultados obtenidos sobre la información que no se logró recolectar en el cuestionario.

b. Guía de entrevista

Mediante una serie de preguntas estructuradas, se obtuvo información de la Directora de la Institución, que permitió explicar y detallar datos que enriquecieron la investigación. Además, se pudo cotejar información reflejada en el cuestionario realizado al personal.

⁵⁰ Muñoz Campos, Roberto, La Investigación Científica Paso a Paso, Cuarta edición. El Salvador, talleres gráficos UCA, 2011 Pág. 115-130

c. Cuestionario

La encuesta se fundamentó en un cuestionario redactado de forma sencilla y comprensible, a través de preguntas cerradas, semi-abiertas y de opción múltiple. De esta forma se pudo obtener información objetiva.

G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

1. Población o Universo

El universo de la investigación está constituido por:

a. Institución

La investigación estuvo representada por el personal de la institución en referencia, el cual está constituido por 18 empleados que laboran dentro de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y la Directora; por lo tanto el universo $N=19$ será igual $n=19$.

1) Censo

El censo se lleva a cabo a través de la aplicación de un instrumento estandarizado o encuesta a toda la población objetivo. En este caso el censo fue exclusivamente para los 18 empleados que laboran en la Dirección General del Registro de Asociaciones y fundaciones sin Fines de Lucro.

b. Usuarios

Con base a la observación realizada en el periodo comprendido de Enero a Junio de 2012. Se consideró 107 usuarios a quienes se les pasó una encuesta, éstos se encontraban registrados en dicho período y formaban parte de Iglesias, Asociaciones, Fundaciones y extranjeras.

2) Muestra

Con base en los datos proporcionados en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, se tiene un universo finito representativo de 107 usuarios. Registrados de Enero a Junio del año 2012, para los cuales se realizó una estimación del tamaño de la muestra, mediante la siguiente fórmula para una población finita, así.

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

Donde:

N: Universo

n: Tamaño de la Muestra

P: Probabilidad de éxito.

Q: Probabilidad de fracaso

e: Error máximo permisible

Z: Nivel de confianza

N	Universo	107
n	Tamaño de la Muestra	¿?
Q	Probabilidad de fracaso	50%
P	Probabilidad de éxito.	50%
Z	Nivel de confianza	95% = 1.96
E	Error máximo permisible	5.00%

El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente (Z).
Para una seguridad del 95% = 1.96.⁵¹

Determinar el nivel de confianza con que se desea trabajar. (Z),
donde:

$z = 1.96$ para un 95% de confianza.

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
E	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

$$n = \frac{(1.96)^2 * 107 * 0.5 * 0.5 *}{(0.05)^2 (107 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{103}{1.23}$$

$$n = 84 \text{ Usuarios}$$

⁵¹ Anderson, Sweeney, Williams, Estadística para Administración y Economía, 10ª edición, 2008, México, pág. 317.

H. ALCANCE Y LIMITACIONES

1. Alcances.

La mayor importancia fue la información obtenida de usuarios y empleados que colaboraron en el desarrollo de la investigación. Ya que fue de utilidad para formular y ampliar el diagnóstico.

2. Limitaciones.

En el desarrollo de la investigación se contó con poca disponibilidad de información documental relacionada a la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, sin embargo, para realizar el diagnóstico, se basó en información obtenida del personal asignado por la Institución en referencia. Además, para la búsqueda de información necesaria para ampliar la investigación, otra limitante que se presentó fue respecto a los trámites burocráticos para solicitar información así como también, demora en el tiempo para brindar información.

I. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la recolección de información fueron utilizadas encuestas, entrevistas y la observación directa, luego se procesó en cuadros tabulares para facilitar la interpretación de cada una de las respuestas obtenidas del personal administrativo y de los usuarios encuestados, utilizando como base la frecuencia porcentual y relativa para interpretación de cada una de las alternativas contestadas, además, tomando en cuenta la información obtenida de la observación directa, se pudo ampliar los datos obtenidos en la investigación. (Ver anexo N°4 Y N°5)

La tabulación e interpretación de los datos obtenidos contribuyó a realizar el diagnóstico sobre la situación actual del servicio brindado a los usuarios en dicha institución y a desarrollar una propuesta de plan estratégico que permita fortalecer la atención que recibe el usuario y los tiempos de respuestas de los trámites a realizar para mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.

J. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

1. Importancia

El siguiente análisis se desarrolla basado en los resultados obtenidos a través de la observación directa, encuestas realizadas a empleados y entrevista a la directora de dicha Institución, esto permitirá elaborar un diagnóstico de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, se destaca la importancia que tiene analizar la situación actual que se vive en la Institución, esto busca mejorar los servicios brindados, la comunicación entre los empleados y sobre todo la disponibilidad de fortalecer la atención a usuarios, brindando un servicio de calidad que beneficie a la sociedad, conforme a lo estipulado en la Ley, las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, puedan operar en el país.

2. Diagnóstico del Entorno

a. Descripción del Diagnóstico de la situación actual del Ambiente Interno.

Los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la Institución en referencia, reflejaron que existe una fortaleza con la que cuentan, y es que hay estabilidad laboral, ya que la mayoría de empleados que laboran en las diferentes unidades de análisis, tienen tiempo de servicio dentro de la Institución entre 2 y 30 años (Ver anexo 4, Literal D).

Para cubrir las necesidades de los usuarios y cumplir los objetivos de la Institución se analizan los siguientes aspectos.

1) Filosofía Institucional

De acuerdo a las encuestas se determinó que la mayoría de los empleados, conocen la Misión y Visión Institucional, lo cual indica que están orientados sobre la filosofía institucional del área para la cual prestan sus servicios. Asimismo, un pequeño porcentaje de empleados manifestaron no conocerlas, esto refleja el poco interés del empleado de involucrarse en la consecución de los objetivos y metas de la Institución en referencia.

Además, se ve reflejado que no a todos los empleados se les ha proporcionado los manuales necesarios para su orientación, esto dificulta la obtención de resultados que contribuyan a ordenar, concentrar y

sistematizar la información concerniente al funcionamiento del área en la que laboran.

Por consiguiente, debido a que no se les ha proporcionado los mismos manuales a todos los empleados, no han logrado estandarizar los procesos, ya que se les debió proporcionar unánimemente los manuales al momento de ingresar a laborar.

Por otra parte, los empleados tienen el conocimiento necesario sobre los procesos disciplinarios, están conscientes de la responsabilidad que debe tener el cumplimiento de las Normas, Políticas o Reglamentos de la Institución en la que laboran.

En lo referente a un programa que impulse la práctica de valores, a fin de promover el buen trato al usuario de la Institución en referencia, la mayoría de empleados manifestó no tener conocimiento de la existencia de un instrumento que haga mención de la actuación individual y colectiva sobre criterios sociales que norman la conducta de los empleados (Ver anexo 4, pregunta 1, 2, 3,4 y 11).

2) Desempeño Laboral

Se comprobó que los empleados de la Institución en referencia, conocen el proceso y los procedimientos que se llevan a cabo en el área que se desempeñan, lo cual les proporciona la capacidad de brindar información clara y confiable a los usuarios que la solicitan.

A pesar de lo anterior, mediante los datos que arrojaron las encuestas, se corroboró que la mayoría

de empleados realiza funciones adicionales a las correspondientes a su puesto de trabajo, esto les ocasiona atraso en sus actividades y deficiencia respecto a su desempeño laboral e incertidumbre sobre cuáles son las funciones correspondientes al cargo que desempeñan.

Respecto al tiempo que tardan para realizar el estudio de un expediente, según lo obtenido de las encuestas, el promedio es de un día (Ver anexo 4, pregunta 5, 6 y 7).

3) Capacitación

De acuerdo a los datos obtenidos, la mayoría del personal que labora en la Institución en referencia, nunca han sido capacitados, esto refleja que no existe un plan de capacitación establecido para el personal, ya que los que han sido capacitados hasta la fecha, son empleados escogidos por la Directora, debido a que de su criterio depende el personal que necesita ser capacitado. Cabe destacar que, el Departamento de Recursos Humanos no ha proporcionado a la misma, una herramienta orientada a la atención y servicio al usuario. De acuerdo a lo manifestado por la Directora, el Área Jurídica y Contable, necesitan ser capacitados. Respecto a la opinión del personal que labora en la Institución en referencia, la mayoría manifestó su interés en ser capacitados, porque consideran que ayudará principalmente a motivar a los empleados, así como también a mejorar su desempeño laboral, ofrecer mejor atención al usuario y ampliar su conocimiento (Ver anexo 4, pregunta 8,9,y 10).

4) Motivación

Respecto a la motivación del empleado, los resultados que arrojaron las encuestas, en su mayoría, hacen referencia a que la capacitación contribuye a motivar al empleado, para que éste realice su trabajo de la mejor manera. En el caso de los empleados de la Institución en referencia, de acuerdo a lo observado, se ve reflejado que el personal no cuenta con las vías necesarias para dar a conocer sus inquietudes, ni los cambios y mejoras que ellos consideran que deben realizarse en el área en la que laboran (Ver anexo 4, Pregunta 9).

5) Calidad del Servicio al Usuario

Los resultados obtenidos de las encuestas determinaron que el empleado en su mayoría tiene autocontrol respecto a la solución de problemas al usuario, ya que el 100% de los empleados dijo que en caso de una queja presentada por el usuario, le solucionan inmediatamente cualquier problema. Asimismo, los empleados en su totalidad, expresaron sentirse identificados con el usuario, además, todos consideran importante ofrecer un servicio de calidad (Ver anexo 4, Pregunta 12, 13 y 14).

6) Clima Organizacional

Se comprobó que algunos empleados no tienen una idea clara de lo que implica el concepto de ambiente laboral, ya que cierto grupo, lo asocian a un espacio físico e infraestructura, y otro grupo de empleados lo identifica como el comportamiento en sus relaciones

interpersonales, ya que de acuerdo a sus declaraciones, en ocasiones se dan diferencias entre compañeros de trabajo, motivados por comentarios sin fundamento, ocasionando un ambiente tenso entre los involucrados. En consecuencia, llevan una relación superflua creando barreras entre compañeros, lo cual obstaculiza el desarrollo adecuado de actividades diarias (Ver anexo 4, pregunta 15).

7) Desarrollo Profesional

Loa resultados de las encuestas reflejaron que no hay oportunidad de desarrollarse y crecer laboralmente en la Institución para la cual prestan sus servicios, principalmente porque no se toma en cuenta las habilidades y el aporte que brinda el empleado a la Institución, así como también el nivel de estudio alcanzado, por otra parte, las oportunidades que se le brindan al empleado, son escasas, debido a que al 50% de empleados, a pesar de su tiempo de servicio, no se le ha brindado la oportunidad de desempeñarse en otra área (Ver anexo 4, pregunta 16).

b. Entrevista dirigida a la Directora de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador.

Como resultado de la entrevista se obtuvo lo siguiente:

1) Inducción.

Manifestó que el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de realizarle al empleado el proceso de inducción.

2) Capacitación

La Directora manifestó que la capacitación se realiza mensualmente, lo cual difiere con lo declarado por los empleados, ya que la mayoría expresó que nunca ha recibido ningún tipo de capacitación. Además, explicó que Recursos Humanos es quien envía el plan de capacitación mensual, así como también los formatos de evaluación, y que es en éste, en el que hay un espacio para que el empleado escriba en qué desea ser capacitado. A pesar de esto, manifestó que generalmente, son las mismas capacitaciones para todos los empleados.

Es decir que no se capacita al empleado en las áreas que presenta deficiencias, sino que se hace de manera general.

3) Comunicación con sus colaboradores

Considera que tiene buena comunicación con sus colaboradores y viceversa. Asimismo, expuso que sus colaboradores tienen buena comunicación entre sí, y que las relaciones interpersonales de sus empleados con los usuarios son buenas. Además, aseguró que toma en cuenta las opiniones, aportes o sugerencias de sus colaboradores.

4) Flexibilidad, cambios necesarios y mejoras

Establece que sus colaboradores en ocasiones, se resisten al cambio porque les genera cierta incomodidad, pero que a veces aceptan el cambio fácilmente. Respecto a los cambios necesarios, expuso que se está trabajando en el nuevo sistema que manejará la base de datos, esto con el objetivo de dar información y mejorar el servicio. No todos los cambios dependen de la Directora, algunos son autorizados directamente por el Señor Ministro de Gobernación.

En lo que a mejoras se refiere, declaró que es necesario un instrumento que le dé a conocer directamente la insatisfacción por parte del usuario.

5) Información al usuario

Considera que no se tienen los medios para proporcionarle al usuario, la información primordial de la Institución en referencia, como es el caso de la Misión y Visión de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

c. Descripción del Diagnóstico de la situación actual del Ambiente Externo.

1) Atención al usuario

En cuanto a la atención que reciben en primer momento al asistir a la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de lucro, los

usuarios opinaron en su mayoría que el recibimiento es el más apropiado y cordial, la persona que desempeña el cargo de Recepcionista es la idónea para el puesto, ya que los recibe con frases cordiales. Además, esto acompañado de una orientación adecuada y la información pertinente para el tipo de trámite que desean realizar.

Las veces que los usuarios han visitado la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de acuerdo a la información obtenida, el 80% de los usuarios manifiestan haber asistido más de dos veces, esto se refiere al tiempo que los usuarios invierten en asistir a la Institución, ya que en su mayoría consideran que la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro ha sido la principal causante de realizar varias visitas, dentro del porque se encuentra: La poca claridad en las correcciones a la documentación, los procesos burocráticos que deben seguirse, el tiempo de espera, consideran que en ocasiones es tardado, seguido de las observaciones u errores provocados por el asesor jurídico. (Ver anexo 5, pregunta 1,2 y 6)

La eficiencia en el servicio es otro aspecto que no se puede dejar de lado, por parte de la Dirección.

Se comprobó que los usuarios consideran que los tiempos de espera son muy prolongados, por lo cual, declararon que los trámites que se llevan a cabo en la Institución en referencia deben ser más ágiles, ya que el Manual de Procesos con que cuentan actualmente, no tiene establecido los tiempos de realización para cada trámite. Además, consideran que debe brindarse un servicio de calidad. Se puede decir que el servicio que

presta la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro es calificado como: Muy Bueno, ya que obtuvo un porcentaje de 36% declarado por el cliente externo (Ver anexo 5, pregunta 7,8 y 9).

2) Cambios necesarios en el servicio

Los usuarios encuestados expresaron que es necesario realizar mejoras en la mayoría de las Áreas de apoyo, principalmente en el Área Jurídica, ya que, seguido de Recepción, es quien tiene mayor contacto con el usuario. Además, es necesario modernizar el proceso, proporcionar mayor orientación al usuario, ser más eficientes, y facilitar un buzón de sugerencias, que les permita hacer notar sus opiniones y propuestas de cambios y mejoras en los trámites que realizan, ya que la Institución no les ha proporcionado las vías adecuadas para expresarse. (Ver anexo 5, pregunta 10, 11 y 12)

3) Filosofía institucional

La misión y la visión le permite al usuario conocer el compromiso y propósito de los servidores públicos, la proyección que ellos manifiestan en su Misión y Visión con la aplicación que esto tiene en el servicio que brindan, ya que esto conlleva una serie de objetivos que deben inspirar a los empleados a trabajar en el día a día para lograr un accionar en función de hacer más eficientes y eficaces los servicios que solicitan los usuarios, el usuario debe tener una idea clara de cuál es el servicio que debe recibir, obteniendo mejores resultados en la realización de todo trámite que deseen realizar en la Dirección del Registro de asociaciones y fundaciones sin Fines de Lucro. Según lo que se pudo

identificar más del 50 % de los usuarios no conocen la misión y la visión de la Institución, es decir que los que la conocen es porque han tenido acceso a ella por visitar la página web del Ministerio de Gobernación, ya que según lo observado no se encuentra colocada en la Dirección visiblemente para que puedan conocerla los usuarios. (Ver anexo 5, pregunta 3)

4) Personal calificado y suficiente

De acuerdo a lo manifestado por los usuarios en cuanto al personal que labora en la Institución en referencia, el 70% de los encuestados opinó que el personal es adecuado, ya que son profesionales calificados para poder desempeñar el cargo que realizan. También, que la cantidad de empleados es suficiente para realizar las funciones. (Ver anexo 5, pregunta 4)

5) Valores practicados

Los lineamientos que inspiran a todo empleado a desempeñarse en el entorno social en el que desempeñan su trabajo, identificados con los principios y valores con que realizan las actividades diarias, los que más han identificado los usuarios con frecuencia en cuanto al servicio que reciben al realizar cualquier trámite se encuentra: la amabilidad, seguido del respeto con que se dirigen al usuario, la responsabilidad y el profesionalismo. La eficiencia en este caso no obtiene una frecuencia tan significativa, es decir que del 100% el 11% manifestó que consideran la eficiencia como algo que no practican frecuentemente. (Ver anexo 5, pregunta 5)

K. CONCLUSIONES

1. Se confirmó que la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro no cuenta con un Plan Estratégico que permita mejorar los servicios que brinda a los usuarios.
2. Se constató que no se le proporciona equitativamente al empleado los manuales, debido a esto, varios empleados realizan funciones adicionales a las de su puesto de trabajo, lo cual obstaculiza el buen desempeño laboral y a la vez disminuye su motivación.
3. Se comprobó que el servicio brindado a los usuarios es muy bueno, no obstante, los trámites que se realizan, en ocasiones, no son eficientes ni congruentes con lo que expresa la Misión y Visión. Asimismo, no se ha dado a conocer al usuario, de manera visible, la filosofía institucional.
4. Se verificó que la mayoría de empleados no han recibido capacitación, ni en el tema de servicio al cliente, ni en ningún tema que sea para su beneficio.
5. Se comprobó que no se le brinda la orientación adecuada al usuario y no hay acceso para dar a conocer sus inquietudes y propuestas de mejora.

L. RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la Institución en referencia ponga en marcha un Plan Estratégico que le permita mejorar los servicios que ofrece a los usuarios.
2. Es preciso que las autoridades de la Institución, suministren al empleado, de manera equitativa, las herramientas necesarias para su adaptación e integración adecuada, a fin que realice las funciones correspondientes a su puesto de trabajo.
3. Establecer el tiempo a los procesos realizados para cada trámite, actualizar el sitio web, a fin que el usuario encuentre la información adecuada para realizar la documentación de conformidad a lo que establece la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento, esto contribuirá a que los trámites sean más eficientes y a la satisfacción del usuario. Asimismo, debe ubicarse en un lugar visible la filosofía institucional.
4. Es prioritario, capacitar frecuentemente al empleado, principalmente sobre el tema de servicio al cliente, para que comprendan la importancia que tiene y debe tener el usuario, así como también, atender las deficiencias que esté presentando el empleado, y sobre éstas ser capacitado.
5. Se sugiere proporcionar información clara y específica al usuario para la realización de sus trámites, también, crear un buzón de sugerencias que les permita expresar sus inquietudes.

CAPITULO III

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA ATENCIÓN AL USUARIO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.

¿QUÉ SE VA HACER?

Para lograr una mejor atención y servicio al usuario, se ha desarrollado un plan estratégico, el cual se basará en acciones que ayuden a fortalecer la atención al usuario.

¿POR QUÉ SE VA HACER?

Haciendo una breve descripción de las irregularidades que existen en la Dirección, la mayoría de las áreas de apoyo requieren mejoras tanto en el aspecto tangible, es decir, en la distribución adecuada del espacio, mobiliario y equipo, sala de espera, como en los aspectos intangibles. Los empleados necesitan que la Dirección los apoye con capacitación, motivación laboral, valoración por su trabajo, oportunidades de crecimiento y desarrollo, entre otros. Asimismo, el usuario necesita que se le dé mayor importancia, que se le brinde la oportunidad de dar a conocer sus inquietudes y que los procesos que realizan en la Institución en referencia, sean más eficientes.

¿QUIÉN LO VA HACER?

La Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación, en su interés de mejorar el servicio brindado y hacer más eficiente el proceso de los trámites que realiza.

¿CÓMO SE VA HACER?

A través de la implementación de estrategias necesarias que permitan desarrollar herramientas organizacionales. Asimismo, mediante la planificación y puesta en marcha de acciones que contribuyan a alcanzar la Visión y Misión de la Institución, logrando que los empleados se sientan identificados y comprometidos con las mismas.

¿CUÁNDO SE VA HACER?

En un periodo de 5 años

¿DÓNDE SE VA HACER?

En la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador.

¿CUÁNTO VA COSTAR?

La inversión requerida para la puesta en marcha del Plan Estratégico necesitará de la coordinación entre la Dirección y Recursos Humanos, con la aprobación del Ministro de Gobernación. El monto de la inversión tendrá un costo total de \$ 6,404.41

I. PLAN ESTRATÉGICO DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.

A. MISIÓN.

Somos una Entidad creada para lograr una aplicación efectiva y eficaz de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento, a fin de garantizar al ciudadano el respeto a la libertad de asociación contemplada en la Constitución de la República, y salvaguardar un derecho humano que consiste en la facultad de unirse y formar grupos, asociaciones u organizaciones con objetivos lícitos.

B. VISIÓN.

Ser un Registro que cuente con personal capacitado que auxiliado por equipo tecnológico y técnicas modernas de organización y planificación, brinde un servicio de calidad, confiabilidad y transparencia en atención primordial a las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.

C. OBJETIVOS

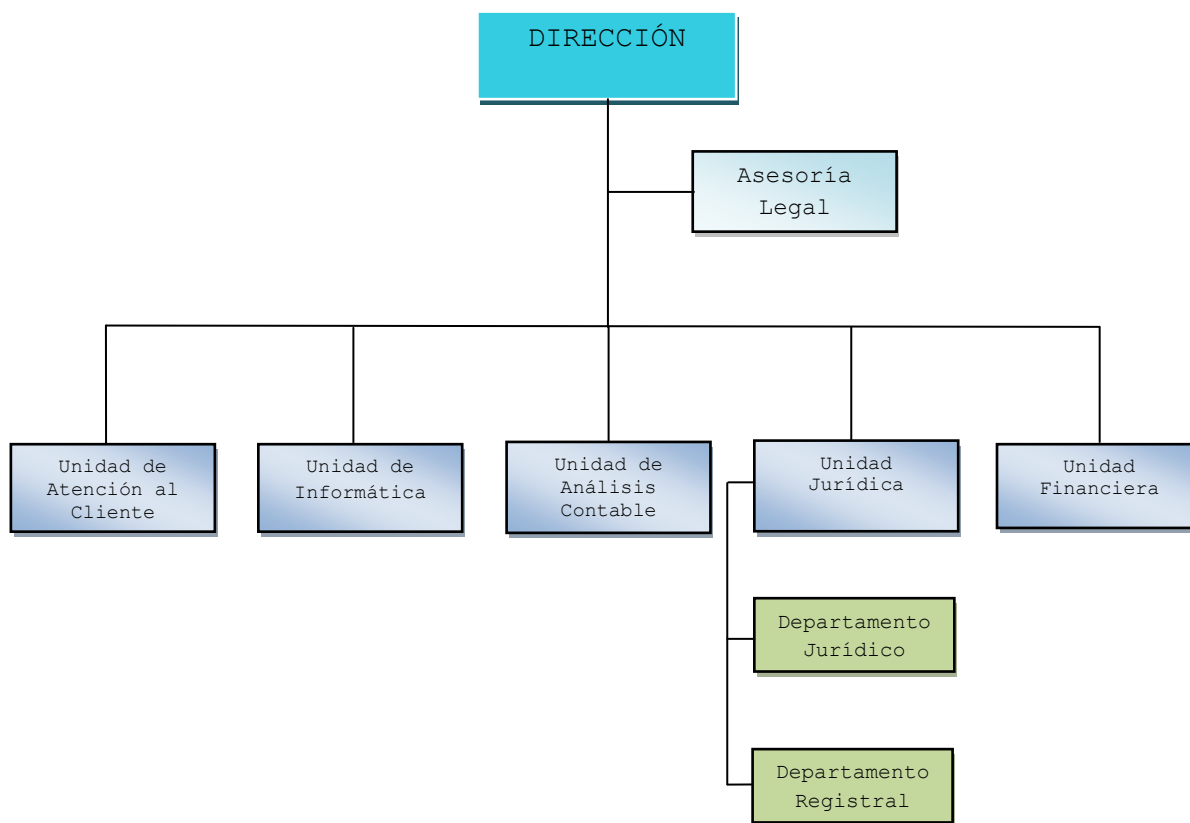
1. General:

Proponer un Plan Estratégico que permita fortalecer los servicios que presta la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador, para lograr la excelencia en el servicio y satisfacer las necesidades de los usuarios.

2. Específicos

- a. Elaborar estrategias a mediano y largo plazo que contribuyan a la eficiencia en el servicio que se les brinda a los usuarios.
- b. Elaborar un plan estratégico en el área administrativa, encaminados al fortalecimiento de la atención al usuario dentro de la Institución.
- c. Diseñar una guía de capacitación dirigida a los empleados de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro para concientizarlos de la importancia de brindar un servicio de calidad a los usuarios.
- d. Mejorar las condiciones del cliente interno y externo.
- e. Proporcionar a las autoridades de la Institución, una herramienta que ayude a prestar un servicio de calidad.

**D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL
DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN
FINES DE LUCRO.**



1. Creación del Área de Atención al Usuario

Con el objeto de brindar un mejor servicio al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, es necesario crear un área que supervise todas las actividades involucradas en la prestación del servicio, la cual debe velar porque éste responda a las necesidades de los usuarios, garantizando la práctica de los principios básicos del servicio, tales como: Actitud de servicio, satisfacción del usuario, actitud positiva, dinámica y flexible, sobre bases éticas.

**E. SERVICIOS QUE BRINDA LA DIRECCIÓN GENERAL DEL
REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES
DE LUCRO.**

Fondo FAES (Tarifas realizadas en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro)	
Personalidad Jurídica	\$68.57
Certificación y Constancia de Documentación Registral	\$ 9.14
Hoja adicional (por Folio)	\$ 0.23
Instructivo para Asociación, Fundación o Iglesia (cada uno)	\$ 2.29
Folio de hoja de libros, actas, registro de miembros y contables (por Folio)	\$ 0.23
Promociones	\$51.00
Lista de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro inscritas (por Folio)	\$ 1.14

Fondo GOES (Pagos realizados en el Ministerio de Hacienda)	
Personalidad Jurídica de Asociación y Fundación Sin Fines de Lucro y entidades extranjeras	\$34.29
Inscripción de Sistema Contable	\$34.29
Inscripción de Estados Financieros (por Año)	\$34.29
Inscripción de Junta Directiva	\$34.29
Inscripción de Nómina de Miembros	\$34.29
Inscripción de Poder	\$34.39

F. VALORES QUE PRÁCTICAN

1. Servicio:

Brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños, habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más ligera a los demás.

2. Respeto:

Es la consideración de que alguien o incluso algo tienen un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad.

3. Honestidad:

Es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

4. Lealtad:

Es una obligación de fidelidad que un sujeto o ciudadano le debe a su estado, monarca o a sí mismo.

G. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.

1. Importancia.

De acuerdo al Diagnóstico obtenido de la situación actual se considera importante proponer a la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador, un plan Estratégico para el fortalecimiento de la atención al usuario que permitirá dar respuesta a las necesidades no satisfechas, además se brindará un servicio de calidad, donde la Misión y Visión sean los pilares fundamentales que motiven a los empleados a brindar un mejor servicio y al mismo tiempo puedan realizar trámites más eficientes.

2. Justificación de la propuesta del Plan Estratégico.

Este Plan Estratégico será de gran beneficio para el personal que labora en las diferentes áreas de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador, ya que contribuirá a ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

3. Análisis Macro Ambiental.

Los elementos que se tomarán en cuenta para implementar el Plan Estratégico que fortalecerá la atención al usuario, permitirá a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro desarrollar actividades en el país conforme a la ley, permitiendo así que la sociedad se pueda ver beneficiada mediante los proyectos que implementen en los diferentes departamentos del país.

El recurso humano que labora en la Institución forma parte importante para lograr que jurídicamente se cumpla con los requisitos establecidos por la ley.

H. ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EN LA ATENCIÓN AL USUARIO.

DIRIGIDO A: Los empleados de la Dirección General, debido a que son los que tienen contacto directo con los usuarios de los servicios que brinda la Institución en referencia.

1. Capacitación y Desarrollo

La capacitación sirve de apoyo a toda organización, ya que permite fortalecer los aspectos a los que no se les ha dado importancia y que son esencialmente fundamentales para alcanzar los objetivos de la misma, ya que proporciona conocimientos, desarrolla habilidades

y mejora actitudes que permitan un mayor rendimiento y desarrollo del personal y la organización.

La capacitación debe ir acompañada del desarrollo profesional, ya que éste permite el progreso que la persona logra dentro de la Institución desde el momento que ingresó, incluyendo los cambios y progresos que ha tenido y hasta dónde ha llegado. Se debe ver la capacitación como una muestra del deseo de invertir a largo plazo en el sector público, y los trabajadores, como generadores de valor, más que de costos.

Con la capacitación se obtendrán beneficios tanto para el empleado como para el usuario, con el objeto de fortalecer los servicios que brinda la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación. Asimismo, como consecuencia del cambio en los empleados, el usuario se verá beneficiado, al recibir un mejor servicio por parte del mismo, de igual manera, obtendrá respuesta inmediata a sus trámites, a través de la modernización de los procesos, de ésta manera, las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro podrán realizar sus operaciones de manera legal, beneficiando a la población con obras sociales.

a. Estrategias de Servicio al Cliente

OBJETIVO: Orientada a incrementar la calidad, en el servicio, a fin que prevalezca la importancia del cliente interno y externo respondiendo a la Misión y Visión de la Institución.

El personal debe adoptar una conducta adecuada, así como también, actitudes y destrezas idóneas para satisfacer las necesidades de los usuarios. Con base

al diagnóstico obtenido en el trabajo de campo se presentan las siguientes acciones a seguir para una formación permanente del personal en diversos ámbitos relacionados a la mejora continua.

NOMBRE:	"Capacitación orientada en el servicio al usuario"
OBJETIVO:	Capacitar a todo el personal de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro para que brinden un servicio de calidad.
IMPORTANCIA:	Contribuirá a desarrollar las capacidades que los empleados tienen respecto al servicio que brindan.
TEMARIO:	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos básicos de servicio al cliente. - Calidad en el servicio. - Características y atributos del servicio. - Los siete pecados del servicio. - Frases que los usuarios no desean escuchar.
RECURSOS:	<p>Humanos: La persona idónea.</p> <p>Técnicos: Computadora y equipo audiovisual para el desarrollo de la Capacitación.</p> <p>Financieros: Costo por persona encargada \$650.00</p>
RESPONSABLE:	Recursos Humanos en coordinación con la Directora del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.
DURACIÓN	4 horas

Con el desarrollo de la capacitación orientada en el servicio al usuario, el empleado ampliará sus conocimientos respecto a los aspectos básicos relacionados con el servicio al usuario, lo cual le permitirá conocer los errores que generalmente comete el trabajador al ofrecer su servicio, aspectos que pueden cambiar mediante la participación activa en los temas que se les impartirá.

NOMBRE:	"Capacitación en la Satisfacción del Cliente"
OBJETIVO:	Instruir a todo el personal de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro para alcanzar los niveles óptimos de satisfacción a los usuarios en la prestación de los servicios.
IMPORTANCIA:	Permitirá que el empleado amplíe su conocimiento, se sienta motivado a ofrecer un servicio de calidad y mejore su desempeño.
TEMARIO:	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia del cliente satisfecho. - Características que debe tener el empleado que está en contacto con el cliente. - Actitudes que debe poseer el empleado para la satisfacción del cliente. - Necesidades de los clientes. - Calidad total.
RECURSOS:	<p>Humanos: La persona idónea.</p> <p>Técnicos: Computadora y equipo audiovisual para el desarrollo de la capacitación.</p> <p>Financieros: Costo por persona encargada \$650.00</p>
RESPONSABLE:	Recursos Humanos en coordinación con la Directora del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.
DURACIÓN	4 Horas

Al impartir el tema de la Satisfacción del Cliente, se le proporcionará al empleado la información básica para que comprenda la importancia que tiene y debe tener el usuario para la Institución, y su compromiso como servidor público para con el mismo, a fin de ofrecer un servicio de calidad.

b. Estrategia de Clima Organizacional.

OBJETIVO: Orientada a Mejorar todos aquellos factores que influyen en el recurso humano y las condiciones actuales en las que labora, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos en la Institución.

NOMBRE:	"Clima Organizacional"
OBJETIVO:	Concientizar al empleado sobre el ambiente que debe vivirse en la institución para la cual prestan su servicio, ya que influye en el cumplimiento de los objetivos y logros de las metas de la Institución.
IMPORTANCIA:	Permitirá que el empleado amplíe su conocimiento, se sienta motivado a ofrecer un servicio de calidad y mejore su desempeño.
TEMARIO:	<ul style="list-style-type: none"> - El Desarrollo Organizacional. - Concepto de cultura y cultura organizacional. - Qué es un paradigma. - Definición de clima organizacional. - Motivación Laboral: Test de motivación personal. - Flexibilidad al cambio. - Compromiso organizacional. - Satisfacción en el trabajo. - Trabajo en Equipo.
RECURSOS:	<p>Humanos: La persona idónea.</p> <p>Técnicos: Computadora y equipo audiovisual para el desarrollo de la Capacitación.</p> <p>Financieros: Costo por persona encargada \$650.00</p>
RESPONSABLE:	Recursos Humanos en coordinación con la Directora del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.
DURACIÓN	4 Horas

Al enseñar el tema del Clima Organizacional, se logrará concientizar principalmente sobre las barreras que generalmente crean los Jefes y sus subalternos, las cuáles dan origen a un ambiente laboral tenso, ocasionando consecuentemente, la falta de compromiso organizacional, lo que impide el logro de los objetivos y el cumplimiento de la Misión y Visión de toda Institución.

c. Estrategia de Desempeño Laboral

OBJETIVO: Contribuir al mejoramiento del clima organizacional y en consecuencia las condiciones de efectiva participación de los miembros en la Institución.

NOMBRE:	" Desempeño Laboral "
OBJETIVO:	Motivar a los empleados para mejorar su desempeño.
IMPORTANCIA:	Contribuirá a concientizar al empleado sobre la realización eficiente de sus actividades diarias.
TEMARIO:	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del Desempeño Laboral. - Comunicación Efectiva. - Trabajo en Equipo. - Relaciones Interpersonales. - Modernización de los procesos. - Descentralización selectiva o reorganización. - Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.
RECURSOS:	<p>Humanos: La persona idónea.</p> <p>Técnicos: Computadora y equipo audiovisual para el desarrollo de la capacitación.</p> <p>Financieros: Costo por persona encargada \$650.00</p>
RESPONSABLE:	Recursos Humanos en coordinación con la Directora del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.
DURACIÓN	4 Horas

Al exponer el tema del desempeño laboral, se concientizará al empleado de la importancia que éste tiene para el desarrollo adecuado de sus funciones, el cual es la base fundamental para ofrecer un servicio de calidad al usuario de la Institución. Además, es importante diseñar un ambiente físico que proporcione comodidad a los usuarios y al personal, contribuyendo al logro de metas y objetivos comunes.

d. Estrategias de Desarrollo.

OBJETIVO: Elaborar y desarrollar herramientas que permitan conocer las percepciones de los usuarios.

Las acciones a seguir van orientadas a promover espacios de participación para el usuario y valorar sus percepciones mediante la solución de deficiencias en el servicio, o las sugerencias que el mismo pueda hacer para mejorar la atención.

1) Buzón de Sugerencias



A través del buzón de sugerencias, se recolectará información respecto a las expectativas, inquietudes y sugerencias que tienen los usuarios de la Institución en referencia, ya que es un medio que permite conocer la opinión del usuario y tener una mejora continua en cada una de las áreas, de esta forma; se fortalecerán los aspectos en los que se está fallando y que son necesarios para ofrecer un servicio de calidad.

Las medidas del buzón de sugerencias son las siguientes: frente, cuadrado de 35cm X 35cm, laterales derecho e izquierdo, al igual superior e inferior tendrán un ancho de 35cm x 40cm y la

parte trasera tendrá 35cm de ancho y 55cm de largo.

2) Creación de base de datos y acceso en línea.

Con el propósito de proporcionar al usuario las vías adecuadas para la realización de sus trámites, es necesario que la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro cuente con un acceso informático que facilite al usuario realizar sus trámites, esto le permitirá tener acceso directo y oportuno a los expedientes de las entidades registradas y las que estén en vías de registrarse.

Además, con apoyo del Departamento de Ingeniería, se debe crear un sistema que le permita al usuario, tener acceso, mediante una contraseña, a toda la información que se esté generando respecto a su trámite, con la que pueda consultar y verificar el desarrollo del proceso para el trámite que realiza.

Con base a lo anteriormente expuesto, los procesos serán más flexibles tanto para el empleado como para el usuario de la Institución en referencia, lo cual forma parte de la modernización de procesos que van encaminados prioritariamente a brindar un servicio de calidad y que generen satisfacción en el usuario.

3) Centro de información telefónica

La mejora de la calidad en la atención al usuario es un reto muy importante para todo servidor público, por lo general, los usuarios de la

Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro opinan que la calidad del servicio es un factor muy importante.

La creación de un centro de información telefónica, permitirá que el usuario dé seguimiento a su trámite y tenga acceso a toda información sobre el registro de las entidades.

El centro de información telefónica, proporcionará beneficios a los usuarios de la Institución en referencia, ya que se dará mayor orientación y se facilitará información fiable referente a su trámite.

Además, debe estar orientado primordialmente a proporcionar información que el usuario necesite, con la disposición plena, capacidad de respuesta y solución a las necesidades de los mismos. Dicha información debe ser proporcionada por la persona idónea. En éste caso, Recepción es la apropiada para brindar cualquier tipo de información que solicite el usuario, por lo que debe estar actualizada la base de datos, a fin que la Recepcionista pueda consultar todo trámite que se haya y éste llevando a cabo, ya sea de Asociación, Fundación o Iglesia.

Para que el servicio de información telefónica sea exitoso, debe tenerse como eje principal el usuario y sus necesidades, a fin que perciba calidad en el servicio, logrando su satisfacción.

e. Estrategia de Modernización y Automatización de los Procesos.

OBJETIVO: Desarrollar estudios para simplificar los procesos.

Las acciones a seguir en esta estrategia están orientadas a mejorar el proceso haciéndolos más eficientes, a través de la simplificación y la automatización se podrá desarrollar en menor tiempo los trámites.








1) Procesos de trámites de registro que se realizan en la Institución.

La productividad y la calidad en los resultados obtenidos en cada proceso se distinguen cuando el empleado está motivado, las labores diarias en su puesto de trabajo deben seguir una cadena de pasos que le permitan la realización de las actividades diarias con los mejores resultados. Por lo tanto es importante contar con un manual de procedimientos, donde se describan las actividades a seguir para realizar los diferentes trámites que se llevan a cabo en dicha Institución.

Para la reestructuración de los procesos y su buen funcionamiento se considera necesario asignar tiempo a cada uno de los pasos a seguir según sea el trámite que se realiza y si es necesario acompañarlo de la reorganización de algunas funciones, teniendo en cuenta que el factor tiempo, es importante para el usuario, consciente del tiempo que se tardará en realizar

cualquier trámite podrá esperar pacientemente y hacer las consultas pertinentes en el tiempo adecuado; logrando resultados favorables tanto para la Institución como para el usuario, con trámites de calidad y eficiencia.

El formulario de captura de información, el cual muestra la secuencia en que se realiza el procedimiento a seguir para el registro que realizan en la institución, para su formulación se utiliza la simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers)

SIMBOLOGIA ASME		
ORIGEN		Para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en si parte del nuevo proceso.
OPERACIÓN		Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.
INSPECCION		Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características.
TRANSPORTE		Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o una inspección.
DEMORA		Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada
ALMACENAMIENTO		Ocurre un almacenamiento cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado, cuando es archivado permanentemente.
INSPECCIÓN Y OPERACIÓN		Se considera esta actividad cuando el fin principal es efectuar una operación, y a la vez una inspección.

2) Diagrama de flujo de proceso de servicio que brindan a los usuarios propuesto.

Nombre del Proceso: Trámites de registro para el otorgamiento de Personería Jurídica a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro
Institución: Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.
Fecha de Elaboración: Enero 2013
Elaborado por: Gerardo, Jacqueline, Teresa.

Simbología y Resumen de Pasos					
Operación	○	31	Combinada	⊗	14
Transporte	⇒	31	Impresión Y copias	📄	2
Demora	D	2			
Almacenamiento	∇	2			
Inspección	□	5			
Total de Pasos:87Pasos					
Total de tiempo: 86,880 min: 60 días y 8 horas.					

N° Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo Minutos	○	□	∇	⇒	⊗	D	📄
1	Usuario	Entrega documentación a recepcionista	60	●						
2	Recepción	Recibe y revisa documentación.	60					●		
3	Recepción	Ingresa la información a la base de datos	30				●			
4	Recepción	Asignan expediente a colaborador Jurídico	30	●						
6	Recepción	Entrega a Colaborador Jurídico	60					●		
7	Colaborador Jurídico	Recibe y consulta con encargado de la base de datos las coincidencias con las denominaciones	1,440					●		
8	Colaborador Jurídico	Realiza estudio Jurídico.	1,440	●						
9	Colaborador Jurídico	Elabora proyecto de resolución que contenga deficiencias de forma y de fondo, para comunicarlas de una sola vez.	2,880	●						
10	Colaborador Jurídico	Realiza una revisión final la cual determina o señala observaciones de fondo y de forma de la Escritura Pública y Estatus	1,440					●		
11	Colaborador Jurídico	Remite a coordinadora jurídica para revisión	240							●
12	Coordinadora Jurídica	Recibe y revisa expediente Jurídico	480							●
13	Coordinadora Jurídica	Revisa proyecto de resolución	1,440				●			
14	Coordinadora Jurídica	Señala observaciones de fondos y de forma que no han sido incluidas en proyecto de resolución	1,440	●						

N° Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo Minutos	○	□	▽	⇨	⊗	D	📄
15	Coordinadora Jurídica	Realiza una revisión final a fin de determinar que no se ha omitido señalar observaciones.	720							
16	Coordinadora Jurídica	Devuelve expediente a colaborador jurídico	240							
17	Colaborador Jurídico	Recibe el expediente jurídico, revisa y atiende o discute modificaciones a la resolución.	1,440							
18	Colaborador Jurídico	Imprime resolución y saca copias de estatutos.	720							
19	Colaborador Jurídico	Remite expediente a Dirección General	720							
20	Asistente de Dirección General	Recibe expediente	30							
21	Asistente de Dirección General	Traslada a Directora General.	30							
22	Dirección	Recibe y Revisa resolución	1,440							
23	Dirección	Hace modificaciones a la resolución	1,440							
24	Dirección	Traslada a Asistente	30							
25	Asistente de Dirección General	Recibe el expediente.	10							
26	Asistente de Dirección General	entrega al colaborador jurídico	30							
27	Colaborador jurídico	Atiende modificación	240							
28	Colaborador jurídico	Remite nuevamente al Asistente de la Dirección	30							
29	Asistente de Dirección General	Recibe modificaciones y entrega a la Directora	30							
30	Directora General	Recibe y revisa con las modificaciones correspondientes	945							
31	Directora General	Firma la resolución	10							
32	Directora General	Pasa a la asistente de la dirección	15							
33	Asistente de Dirección General	Recibe y solicita esuelas de notificación a colaborador jurídico	30							
34	Asistente de la Dirección	Pasa expediente al notificador	10							
35	Notificador	Recibe y revisa	150							
36	Notificador	Envía aviso a representante legal para que se presente al registro de ONG,S	60							
37	Usuario	Recibe aviso del notificador	30							

N° Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo Minutos	○	□	▽	⇒	⊗	D	📄
38	Usuario	Se presenta al Registro de ONG,s	5							
39	Recepción	Recibe al usuario y verificará en la base de datos si existe resolución.	5							
40	Recepción	Pasa al usuario al colaborador jurídico encargado del expediente	5							
41	Notificador	Notifica resolución cuando se apersona el usuario	5							
42	Notificador	Devuelve el expediente al colaborador jurídico	5							
43	Colaborador Jurídico	Recibe expediente dando a conocer al representante legal las notificaciones encontradas	30							
44	Usuario	Recibe notificaciones y hace las correcciones debidas	5							
45	Usuario	Entrega correcciones al Registro de ONG,s	8,640							
46	Recepción	recibe documentación y la envía a colaborador jurídico a cargo	5							
47	Colaborador Jurídico	Recibe y revisa correcciones	1,440							
48	Colaborador Jurídico	Remite a coordinadora Jurídica para revisión	1,375							
49	Coordinadora Jurídica	Recibe y revisa resolución	2,880							
50	Coordinadora Jurídica	Devuelve a colaborador jurídico con proyecto de resolución	1,440							
51	Colaborador jurídico	Recibe y revisa expediente, con modificaciones a resolución.	1,440							
52	Colaborador jurídico	Imprime acuerdo ejecutivo	1,430							
53	Colaborador jurídico	Remite expediente a Dirección General	10							
54	Asistente de Dirección General	Recibe expediente y traslada a Directora General	5							
55	Directora general	Recibe y revisa resolución con observaciones	1,440							
56	Directora general	Es enviado al Sr. Ministro para firma	1,435							
57	Asistente de Dirección General	Informa al área contable que el expediente a sido enviado para firma	5							
58	Área Contable	Recibe y revisa el expediente firmado por el señor ministro	2,880							
59	Área Contable	Se empaquetan los libros contables y se ubica en estantes	1,440							

N° Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo Minutos	○	□	▽	⇒	⊗	D	📄
60	Área contable	Remite el expediente contable para firma de la dirección general	5							
61	Asistente de Dirección General	Recibe el expediente contable	5							
62	Asistente de Dirección General	Pasa el expediente a la directora	5							
63	Directora General	La directora revisa el expediente	1,440							
64	Directora General	Si existen observaciones lo devuelve al área contable para las correcciones y si no existen solo los firma y pasa al área contable	1,425							
65	Área contable	Recibe el expediente ya firmado por la Directora	5							
66	Área contable	Se actualiza la base de datos	1,430							
67	Área contable	Entrega el expediente para notificación contable, (Área de Notificaciones)	5							
68	Área contable	Se empaquetan los libros y toda documentación en un estante para ser retirados	1435							
69	Área contable	Remite el expediente contable y los libros u hojas para firma a la Dirección General	5							
70	Asistente de Dirección General	Recibe el acuerdo firmado por el Sr. ministro y entrega Directora	10							
71	Directora General	Recibe y revisa documentación contable para firma	2,850							
72	Asistente de Dirección General	Devuelve resolución firmada y expediente al Área Contable	10							
73	Asistente de Dirección General	Entrega el acuerdo al área de computo	10							
74	Área de computo	Actualiza la base de datos	1,440							

N° Pasos	Responsable	Descripción	Tiempo Minutos	○	□	▽	⇒	⊗	D	📄
75	Área de Computo	Selecciona el documento a publicar	240	●						
76	Área de Computo	Devuelve los documentos a la asistente de la dirección	10				●			
77	Asistente de Dirección General	Devuelve el expediente jurídico con decreto a colaborador jurídico	10				●			
78	Colaborador jurídico	prepara toda la documentación	720							
79	Colaborador jurídico	Devuelve expediente a la asistente	10				●			
80	Asistente de Dirección General	Resguarda acuerdo ejecutivo hasta su entrega	10						●	
81	Asistente de Dirección General	Entrega expediente al Área Registral, para inscripción de documentación jurídica.	10					●		
82	Área Registral	Recibe expediente e inscribe el mismo.	30	●						
83	Área Registral	Devuelve expediente a Asistente	10				●			
84	Asistente de Dirección General	Remite expediente jurídico con Decreto Ejecutivo a Casa Presidencial para firma del Sr. Presidente	375					●		
85	Casa Presidencial	Firma y devuelve expediente a asistente de Dirección General	1,440					●		
86	Asistente de Dirección General	Recibe y remite expediente jurídico a Área Registral	15					●		
87	Área Registral	Recibe expediente jurídico	10	●						
88	Área Registral	Inscribe expediente jurídico ya sea Acuerdo Ejecutivo o Decreto Ejecutivo.	21,530					●		
89	Asistente de Dirección General	Comunica al Representante Legal que se encuentra listo el otorgamiento de la Personalidad jurídica.	60	●						
Totales			86,880	31	5	2	31	14	2	2

f. Estrategia de Evaluación del Desempeño.

OBJETIVO: Reconocer y valorar al empleado y su trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, también se identifica la necesidad de contar con una herramienta adecuada para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal de la Institución. Esto permitirá determinar específicamente qué áreas tienen mayor necesidad de capacitación y desarrollo. Además, se podrá estimular o juzgar el valor, excelencia y calidad del personal, es decir, que por medio de su correcta aplicación puede llegar a obtenerse un panorama del potencial que tienen los empleados.

Las acciones a seguir estarán orientadas a capacitar al recurso humano en cuanto a las deficiencias que se encuentren en la evaluación del desempeño. Además, cualquier mejora debe ir dirigida siempre al mejoramiento en la atención al usuario. La clave del éxito en las instituciones se fundamenta principalmente en la optimización y racionalización de los recursos, es decir, hacer un uso eficiente de los recursos.

Otra de las acciones a seguir es el método de evaluación a Escala de Calificación Gráfica, el cual consiste en evaluar una serie de factores de desempeño, como calidad de trabajo, responsabilidad, organización de su trabajo, cumplimiento de normas e instrucciones, discreción, relaciones laborales y presentación personal. Así mismo este método permite determinar el nivel de desempeño que el empleado

tiene y la situación de los mismos frente dichos factores.

4) Instrumento para la evaluación del desempeño.

a) Grado de los factores y su definición.

A continuación se presentan los grados de factores sujetos a evaluación con su correspondiente definición, los cuales ayudarán a evaluar el desempeño de forma más objetiva.

FACTOR: CALIDAD DEL TRABAJO

GRADO	DEFINICIÓN
Excelente	Consistentemente de buena calidad. Conoce y domina las técnicas y prácticas avanzadas de las funciones asignadas. Rara vez tiene errores
Muy Bueno	Generalmente de buena calidad, pocos errores y supervisión.
Bueno	Trabajo aceptable, generalmente produce resultados con calidad, pero no necesariamente en el momento oportuno
Regular	Los resultados no son tan acorde a los esperados.
Deficiente	Los resultados que produce no son de la debida calidad ni oportunidad.

FACTOR: RENDIMIENTO

GRADO	DEFINICIÓN
Excelente	Su trabajo es consistente, justo a tiempo y genera resultados aceptables.
Muy Bueno	Los resultados que produce son oportunos y de calidad.
Bueno	Su trabajo es promedio.
Regular	Generalmente produce resultados esperados pero no en el momento oportuno.
Deficiente	Los resultados que produce no son los esperados ni en el momento oportuno.

FACTOR: HÁBITOS DE TRABAJO

GRADO	DEFINICIÓN
Excelente	Cumple consistentemente las obligaciones de su trabajo. Tiene interés en su cargo.
Muy Bueno	Cumple compromisos y obligaciones adquiridas con frecuencia.
Bueno	Generalmente produce resultados esperados.
Regular	En ocasiones las obligaciones adquiridas son cumplidas con tardanza.
Deficiente	Nunca cumple con sus compromisos y funciones.

FACTOR: SEGURIDAD

GRADO	DEFINICIÓN
Excelente	Cuida de los recursos disponibles y la utilización productiva del tiempo.
Muy Bueno	Con frecuencia cuida la propiedad y equipo y demás materiales.
Bueno	Tiene hábitos de seguridad de cuidado del equipo.
Regular	No da importancia con frecuencia al cuidado del equipo.
Deficiente	No cuida los recursos disponibles.

FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES

GRADO	DEFINICIÓN
Excelente	Siempre mantiene un alto espíritu para desarrollar relaciones armoniosas con los demás.
Muy Bueno	Mantiene buenas relaciones interpersonales, productivas y armoniosas.
Bueno	Frecuentemente muestra espíritu para desarrollar relaciones armoniosas con los demás.
Regular	Sus relaciones interpersonales con los demás no son ocasionalmente buenas.
Deficiente	Es incapaz para desarrollar buenas relaciones con otras personas, en ocasiones genera quejas.

FACTOR: CONFORMIDAD

GRADO	DEFINICIÓN
Excelente	Siempre emprende acciones y efectúa innovaciones acertadas.
Muy Bueno	Contribuye a desarrollar ideas constructivas y originales para agilizar el trabajo.
Bueno	Las acciones e innovaciones que efectúa casi siempre son acertadas.
Regular	En ocasiones muestra incapacidad para desarrollar ideas constructivas.
Deficiente	Nunca emprende acciones ni efectúa innovaciones.

FACTOR: ACTITUD PARA DIRIGIR

GRADO	DEFINICIÓN
Excelente	Influye eficaz y eficientemente en los demás, generando excelentes resultados.
Muy Bueno	Influye eficaz y eficientemente en los demás, generando resultados esperados.
Bueno	Influye eficaz y eficientemente en los demás, generando buenos resultados.
Regular	Ocasionalmente influye sobre las decisiones de los demás y los resultados generados no son los esperados.
Deficiente	La influencia en el grupo no contribuye al logro de objetivos.

b) ESCALA DE VALORACIONES

FACTOR
1 Calidad del trabajo
2 Rendimiento
3 Hábitos de trabajo
4 Seguridad
5 Relaciones interpersonales
6 La conformidad
7 Actitud para dirigir

c) CALIFICACIÓN POR PUNTOS Y RANGOS

CATEGORIA DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE (%)	RANGO	
		LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
Excelente	85-100	300	375
Muy Bueno	70-85	225	300
Bueno	55-70	150	225
Regular	35-55	100	150
Deficiente	0-35	75	100

d) FORMATO PARA CALIFICAR AL EMPLEADO

Criterio	Característica	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
DATOS GENERALES: Fecha de evaluación: _____ Periodo de evaluación de: _____ a _____ Nombre del puesto: _____ Nombre del Empleado _____ Instrucciones Evaluar el rendimiento y el comportamiento del empleado en cuanto al cumplimiento de los requisitos del puesto; al mismo tiempo, tener en cuenta todos los factores de desempeño del empleado. Al considerar los factores individuales, cada característica ayudará a valorar cada criterio de manera más objetiva. La calificación general se debe indicar con una (X) en las columnas pertinentes de acuerdo con los términos excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente. (Antes de evaluar al empleado, lea el manual para evaluaciones.)						
Calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Precisión - Acabado - Comunicación oral - Comunicación Escrita - Aptitud para tomar decisiones - Fiabilidad de los resultados del desempeño. 	75	60	45	30	15
Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de trabajo empleado - Terminado a Tiempo - Capacidad física - Habilidades para aprender - Capacidad para generar resultados de calidad. 	25	20	15	10	5
Hábitos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y planeación de las Funciones. - Interés en su cargo. - Asistencia. - Cumplimiento de Instrucciones. - Cumplimiento de horario de trabajo. - Uso concienzudo del tiempo en el trabajo. 	50	40	30	20	10

Criterio	Característica	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidado de la propiedad, equipo y materiales. - Hábitos de seguridad personal 	25	20	15	10	5
Relaciones inter Personales	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación con compañeros de trabajo - Apariencia personal y hábitos - Tratamiento con el usuario - Habilidad para mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo. 	50	40	30	20	10
Conformidad	<ul style="list-style-type: none"> - Actuación durante emergencias - Desempeño con poca instrucción - Rendimiento en condiciones Cambiantes. - Confianza, iniciativa y solución de problemas. 	75	60	45	30	15
Actitud para dirigir	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Aceptación por otros - Toma de decisiones - Eficacia y actitud para planear - Capacidad para distribuir tareas. - Equidad e imparcialidad - Seguridad en el entrenamiento. 	75	60	45	30	15
Evaluación general	<p>Señale con una (x) en la columna apropiada según sea su evaluación general de la calificación del empleado que incluya todos los factores dichos y otros pertinentes. Una declaración escrita debe hacerse al dorso de este formato si las calificaciones son Excelentes o malas.</p>					
<p>Firma del evaluador: _____ Firma del supervisor: _____</p> <p>Puesto: _____ Puesto: _____</p> <p>AL EMPLEADO: Se requiere su firma de enterado; sin embargo, no implica que está de acuerdo con la calificación.</p> <p>Fecha: _____ Firma del empleado _____ sello</p>						

Dorso de la página.

II. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Tiempo de Supervisar al Evaluado _____

Con base a la evaluación realizada el empleado merece una
Calificación de:

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Deficiente

Comentarios _____

Sello_____
Firma Del Evaluador Fecha_____
Sello_____
Firma del Jefe Inmediato Superior
Fecha

III - COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO

Hago constar que he leído la presente Evaluación y calificación
del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

Comentarios _____

Sello

Firma Evaluado Fecha

ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEÁDO PARA MEJORAR SUDESEMPEÑO EN EL
PROXIMO PERIODO A EVALUAR, U OTRAS OBSERVACIONES._____

Firma del Evaluado_____
Fecha

g. Presupuesto de Ejecución del Plan Estratégico

Para propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su familia, se requiere del desarrollo económico y social del país, por lo que es necesario que la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, destine en su presupuesto anual el costo de invertir anualmente en capacitación para sus empleados. Asimismo, se puede gestionar ayuda a través de INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional)

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Costo Tema	Servicios profesionales y Técnicos	Recursos Materiales	Refrigerio	Imprevistos	Total
Capacitación orientada en el servicio al usuario.	\$ 750.00	\$ 25.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 875.00
Capacitación en la Satisfacción del cliente.	\$ 750.00	\$ 25.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 875.00
Clima Organizacional	\$ 750.00	\$ 25.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 875.00
Desempeño Laboral	\$ 750.00	\$ 25.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 875.00
Total	\$ 3,000.00	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 3,500.00

Nota:

- Los servicios profesionales y técnicos para la capacitación, serán impartidos mediante un consultor externo. Quien será el encargado de impartir la temáticas propuestas.
- Recursos Materiales, incluyen Papelería (libretas y lapiceros) y refrigerio (\$2.50 por empleado).

PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO

DESCRIPCIÓN	COSTO
Valor del buzón de Sugerencias:	\$ 30.00
Recurso Materiales (Papelería anual)	\$ 60.00
Total	\$ 90.00

Nota: Papelería \$0.02*3000 copias.

PRESUPUESTO DE MODERNIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS.

DESCRIPCIÓN	COSTO
Recurso humano técnico para automatización.	\$ 876.00
Recursos Materiales (Equipo informático)	\$ 1,860.00
Total	\$2,736.00

Nota:

- El recurso humano técnico para automatización constará de un asesor en informática, el cual realizará la actualización de la base de datos. Asimismo, orientará al personal de la Institución en referencia, sobre el uso adecuado del equipo informático.
- Adquisición de nuevo equipo informático y otros accesorios necesarios para la modernización, con un costo estimado de: \$106.67 por cada uno.

ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Recursos Materiales (papelería y útiles)	\$ 15.00
Total	\$ 15.00

Total de la Inversión:

Estrategia de Capacitación	\$ 3,500.00
Estrategia de Desarrollo	\$ 90.00
Estrategia de Modernización	\$ 2,736.00
Estrategia de Evaluación del Desempeño	<u>\$ 15.00</u>
Total	\$ 6,341.00
Imprevistos (1%)	<u>\$ 63.41</u>

Total presupuestado anualmente

\$ 6,404.41

Nota: Total presupuestado para poner en marcha el Plan Estratégico.

h. IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Dicha implantación estará orientada a la puesta en marcha de las estrategias propuestas, para ello es necesarios seguir una serie de actividades.

1. Someter a conocimiento de las autoridades.
2. Revisar y estudiar las estrategias propuestas
3. Aprobación y autorización
4. Realizar reuniones con colaboradores para la implantación y puesta en marcha del Plan Estratégico. Además, gestionar los recursos financieros necesarios para lograrlo.

i. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Los esfuerzos de Planeación estratégica tienen como objeto fundamental dar una guía para el desarrollo efectivo de la Institución. Encaminadas a tomar líneas de acción, partiendo de la Misión y Visión de la misma y acompañada de un diagnóstico de la situación actual.

Mediante la supervisión realizada por parte de la dirección, se asegurará que se esté cumpliendo con los objetivos de la Institución, ya que el Plan Estratégico se podrá fortalecer en cada supervisión, la cual se realizará en un periodo de 18 meses posterior a su puesta en marcha, permitiendo el monitoreo de los resultados obtenidos en cada periodo de evaluación, a fin de mejorar las estrategias actuales y ajustarlas a las necesidades que se presenten. Además, potenciar la participación de los empleados para dicho fortalecimiento en la atención al usuario, encaminados al compromiso con la Misión y Visión de la Institución en referencia y su esfuerzo por brindar un servicio de calidad, con procesos eficientes.

5) FORMATO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Considera que es recibido cordialmente en todas las áreas de la Dirección General del Registros de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (si su respuesta es No le pedimos llenar los espacios marcados con el asterisco *)

Si No *en que área: _____

*Porque: _____

Considera que se le ha brindado la orientación adecuada respecto a la actualización de datos que se está realizando dentro de la Institución.

Si No

¿Porqué? _____

¿Cómo califica al personal de la institución?

¿Considera que los tiempos de espera para la realización de los trámites en la Institución han mejorado considerablemente?

Si No

¿Porqué? _____

¿Cree que los servicios de la Institución han mejorado considerablemente?

Si No

¿Porqué? _____

¿Considera que la Institución ha mejorado en los procesos y atención al usuario?

Si No

¿Cómo lo califica? (con sus propias palabras): _____

6) DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

El diagnóstico es un proceso que permite detectar y establecer las necesidades de capacitación de las personas, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que deben dominar para desempeñarse adecuadamente, por lo que se proporciona la presente herramienta, debido a que permitirá determinar:

- a.** En qué debe ser capacitado el empleado para que desempeñe bien su trabajo.
- b.** Quiénes necesitan ser capacitados.
- c.** Con qué nivel de profundidad debe ser impartida la capacitación a fin que el empleado domine cada tema.
- d.** Qué importancia o peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto.

A continuación se presenta un formato con el objeto de realizar una capacitación personalizada, ya que al capacitar al empleado de acuerdo a sus necesidades, se podrá identificar las debilidades de cada uno, trabajando de manera individual, a fin de obtener mejores resultados en su desempeño que contribuyan a mejorar el servicio y satisfacer al cliente interno y externo de la Institución en referencia.

DNC POR PROBLEMAS
CÉDULA DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

N°	Definición del Problema	Área o Puesto involucrado	Descripción de Responsabilidades	Indicadores	Requerimientos de Capacitación	Beneficios esperados
1	Mala Atención al usuario	Área Jurídica	-Registro de Entidades.	-Apatía con el usuario.	-Importancia del usuario para la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado motivado. - Empatía con el usuario. - Usuario satisfecho.
2	Tardanza en respuesta de los trámites	Área Jurídica	-Registro de Entidades.	-Quejas frecuentes del usuario.	-Eficiencia en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta oportuna. - Usuario satisfecho.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Anderson, Sweeney, Williams, (2008) Estadística para Administración y Economía, 10a edición, México.
- Benavides Pañeda, Javier. (2004), Administración, 1° Edición McGraw-Hill México.
- Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. Administración Estratégica, 2009, Octava Edición McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Octava Edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Galdamo, Alberto (1993) Calidad Total. Madrid España, Edición Días Santos.
- Hirt, Geoffrey y Ferrell (2003) Introducción a los negocios en un mundo cambiante, Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Hill, Charles W. L. (2009) Administración Estrategia, Distrito Federal, México, McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization (ISO)
- Klingner, Donald e. (2002) La Administración del personal en el sector público (contexto y estrategias), México McGraw-Hill.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz (2004) Administración una Perspectiva global, McGraw-Hill México.
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer; (2005) El Servicio en Acción: La única forma de ganar todos. Ecoe Ediciones, Bogotá.
- Sainz de Vicuña, José María, (2003) El Plan Estratégico en la Práctica. Madrid España.

Taylor Bernard-Hamison John (1999) Planeación Estratégica Exitosa.

Tesis

Castro López, Gabriela Patricia (2011), Diseño de un Plan Participativo para el municipio de Huizucar. Universidad de El Salvador, San Salvador.

Escobar Molina, Norma Ondina (2009) Diseño de un Plan de atención al cliente en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo Universidad de El Salvador, San Salvador.

Juárez Portillo, David Mauricio (2004). Diseño de un Plan Estratégico administrativo para incrementar la calidad en la atención al cliente en la alcaldía de Soyapango. Universidad de El salvador, San Salvador.

Leyes:

Constitución de la República de El Salvador, Decreto Legislativo N°38. Sección Primera, Art.7.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro con su Reglamento (2006) Editorial Jurídica, San Salvador.

Ley de Ética Gubernamental, Tribunal de Ética Gubernamental, El Salvador, C.A. Decreto Legislativo N°351. Sección Primera, Art.1 y 2.

Documentos Institucionales

Carta Iberoamericana de la Calidad en la Función Pública.

Manual Organización Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.2010.

Manual de Descripción de Funciones de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.2007.

Plan Anual de Trabajo 2012. Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. Pág. 1, 3.

Páginas web:

http://www.gobernacion.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=137

<http://www.gobernacion.gob.sv/>

<http://definicion.de/recursos-tecnologicos/> Septiembre, 2012.

<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16885/capitulo%201.pdf>

<http://www.constitution.org/cons/elsalvad.htm>

ANEXOS

ANEXO Nº 1

FORMATO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.



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



OBJETIVO

La presente encuesta tiene como objeto fundamental recopilar información para el Diseño de un Plan Estratégico que fortalezca la Atención al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.

INDICACIONES:

Favor lea detenidamente cada pregunta y conteste con la mayor veracidad posible, a fin que los resultados de la investigación permitan desarrollar una propuesta objetiva. Su información será estrictamente confidencial y para fines exclusivos de la investigación.

Datos Generales:

Género: Masculino Femenino

Edad: _____

Cargo que ocupa:

Tiempo de servicio:

Unidad de Trabajo a la que Pertenece:

Jurídica

Contable

Financiera

Informática

1. ¿Se le ha dado a conocer la Misión, Visión y los Objetivos Generales de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Si No

2. Al entrar a laborar en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro ¿Se le dio a conocer los manuales con los que cuenta la Institución?

Si No

3. ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, indique cuáles manuales le fueron? proporcionados:

Manual de Funciones Manual de Descripción de puestos

Manual de Organización Manual de Procedimientos

4. ¿Cuenta la Dirección con Políticas y Normas establecidas?

Si No

5. ¿Tiene conocimiento de todo el proceso que se realiza al interior de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro?

Si No

6. ¿Realiza funciones adicionales a las correspondientes a su puesto de trabajo?

Siempre Casi siempre Nunca

7. ¿Cuánto tiempo se tarda en realizar el estudio de un expediente?

R/ _____

8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación con relación al trabajo que desempeña?

Trimestral Semestral Anual

9. ¿Considera que la capacitación contribuye a:

Mejorar su desempeño laboral

Ampliar su conocimiento

Motivar a los empleados

Ofrecer mejor atención al usuario

10. ¿Le gustaría recibir capacitación frecuentemente?

Si No

Porqué: _____

11. ¿Conoce si existe un programa de fomento y práctica de valores en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, que promueva el buen trato al usuario?

Si No

12. ¿Cuál es su reacción cuando un usuario se queja sobre su trabajo, teniendo la razón o no?

Soluciona inmediatamente el problema

Tarda en solucionar el problema

No hace nada para solucionarlo

13. ¿Se identifica usted con el usuario?

Si No

14. ¿Considera que es importante ofrecer un servicio de calidad al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación?

Si No

15. ¿Considera que el ambiente laboral donde se desempeña es adecuado?

Si No

¿Porqué? _____

16. ¿Considera que hay oportunidad de desarrollarse y crecer laboralmente dentro de la Institución?

Si No

¿Porqué? _____

17. ¿Cómo califica la eficiencia en la prestación de los servicios a los usuarios por parte de los demás empleados de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Excelente
Muy buena
Bueno
Regular
Mala

18. ¿Considera que los procedimientos para la prestación de los servicios deberían agilizarse?

Bastante Poco Nada

19. ¿Considera necesario que la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro cuente con un Plan Estratégico para fortalecer la Atención al usuario?

Si No

¿Porqué? _____

Por su colaboración, gracias!!!

ANEXO Nº 2

**FORMATO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE
LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR.**



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



OBJETIVO

La presente encuesta tiene por objeto fundamental recopilar información para diseñar un Plan Estratégico que fortalezca la atención al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación.

INDICACIONES

Favor lea detenidamente cada pregunta y conteste con la mayor veracidad posible, marcando con una X donde sea necesario. Su respuesta será muy importante para los fines de la investigación.

Por su colaboración, le anticipamos nuestro agradecimiento.

I. DATOS GENERALES

Tipo de usuario:

Asociación

Fundación

Iglesia

Trámite que realiza:

II. SITUACIÓN ACTUAL

1. ¿Al llegar a la Recepción de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, el personal que le atendió le saludó con una frase cordial?

Si No

2. ¿Se le brindó la orientación adecuada y se le proporcionó la información necesaria para realizar sus trámites?

Si No

3. ¿Conoce la Misión y Visión de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Si No

4. ¿Considera que la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro cuenta con personal calificado y suficiente?

Si No

5. Cuando visita la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ¿Cuáles de los siguientes valores y aspectos observa que se practican?

Amabilidad
Respeto
Responsabilidad
Eficiencia
Profesionalismo
Flexibilidad

Otros:

6. ¿Cuántas veces ha visitado la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro?

Una vez

Dos veces
Más de dos veces

6.1 Considera que las veces que ha visitado a la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, por el mismo trámite, ha sido por causa de:

✓ El Asesor Jurídico (Abogado que lo representa)

✓ La Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.

¿Por qué?

7. ¿Considera que el tiempo que se tardan para realizar la documentación que solicita es el adecuado?

Si No

8. ¿Cómo considera en general el servicio brindado por el personal de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Excelente
Muy Bueno
Bueno
Regular
Malo

9. ¿De los siguientes aspectos, cuáles considera que son más eficientes dentro de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Atención al usuario
Tiempo de respuesta
Calidad del servicio
Todos los anteriores

10. ¿En qué área o proceso de La Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, considera que es necesario realizar mejoras?

11. ¿Qué sugerencias daría para mejorar los servicios de La Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

- Amabilidad
- Mayor orientación a los usuarios
- Modernizar el proceso
- Mejorar la eficiencia
- Incrementar el personal administrativo
- Proporcionar un buzón de sugerencias

12. ¿Si tiene sugerencias sobre el servicio, considera que hay acceso para dar a conocer sus opiniones?

Si No

ANEXO Nº 3

FORMULARIO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORADE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN DE EL SALVADOR



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



Fecha: _____

La investigación que se está desarrollando, servirá para ampliar los conocimientos referentes a la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y de esta manera poder desarrollar el tema Plan Estratégico para fortalecer la atención al usuario.

OBJETIVO:

Recopilar información de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador, para implementar una investigación más objetiva.

La información se tratará de forma confidencial, con toda la seriedad del caso.

Datos Generales:

Género: Masculino Femenino

Nombre:

Edad:

Estudios Realizados:

Tiempo de Servicio:

Situación actual:

1. ¿El número de empleados con los que cuenta cada área?

- ✓ Registral _____
- ✓ Jurídica _____
- ✓ Contable _____
- ✓ Financiera _____
- ✓ Administrativo _____

2. De acuerdo al área, ¿Cuáles son las principales actitudes que debe tener una persona para laborar en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

3. ¿Recibe el empleado la inducción correspondiente a su puesto de trabajo, cuando es contratado como empleado de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

4. ¿Cuenta con un plan de capacitación para el personal?

5. ¿Considera que el personal está debidamente capacitado para el cargo que desempeña?

6. ¿En qué áreas considera necesaria la capacitación?

7. ¿La evaluación del desempeño laboral, la realiza usted o algún personal externa a la Dirección del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro? ¿Cada cuanto?

8. ¿Qué método de evaluación utiliza para medir el desempeño laboral?

9. En su opinión, ¿Cómo califica el trabajo que desarrollan sus colaboradores?

10. ¿Considera que tiene buena comunicación con sus colaboradores y viceversa?

11. ¿Considera que existe buena comunicación con sus colaboradores?

12. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales de los empleados con los usuarios?

13. ¿Toma en cuenta las opiniones, aportes o sugerencias de sus colaboradores?

14. ¿Considera necesario implementar cambios en el proceso que se realiza actualmente en la Dirección del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro? ¿Cuáles?

15. ¿De quién depende la autorización para poder implementar cambios internos dentro de la Dirección del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

16. ¿Considera que su personal es flexible a los cambios internos que puedan realizarse? ¿Por qué?

17. ¿Qué aspectos cree que se deben mejorar en la Dirección del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y que considera debe dársele mayor importancia al brindar la atención al usuario?

18. ¿Considera que la Misión y Visión de la Dirección del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro ha sido comunicada adecuadamente a los usuarios?

19. ¿Considera que existe eficiencia administrativa en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

20. ¿De qué manera se hace de su conocimiento las expectativas, necesidades o sugerencias que tienen los usuarios respecto al servicio brindado?

21. ¿Qué mecanismos utiliza para solventarlos?

22. ¿Considera importante que la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, cuente con un buzón de sugerencias para mejorar sus servicios?

23. ¿Que recomienda para mejorar los servicios que ofrece la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

- Mejorar la infraestructura
- Integrar tecnología informática
- Mejorar la atención al usuario
- Capacitar el personal
- Todas

ANEXO Nº 4

TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

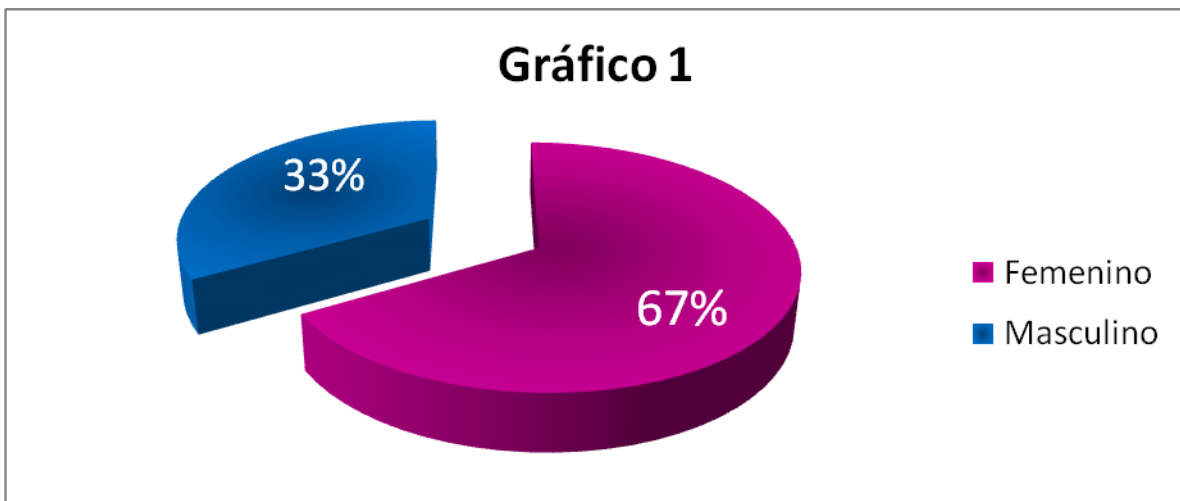
CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS

I. Datos Generales

A. Género

Tabulación de Datos:

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	12	67%
Masculino	6	33%
Total	18	100%



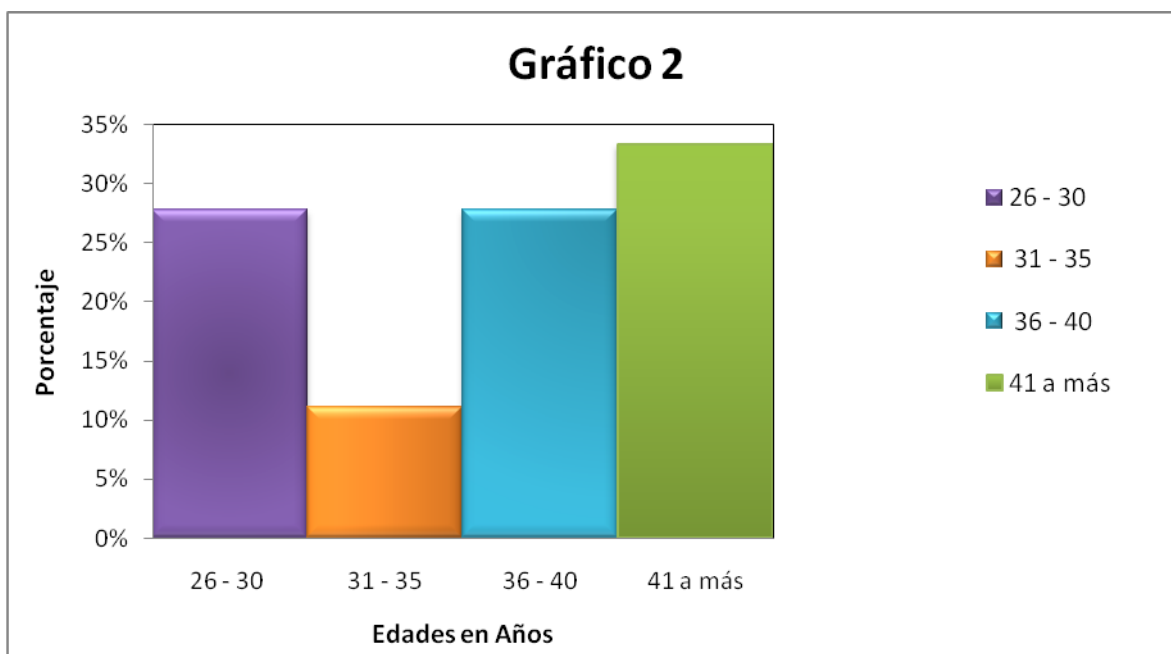
Análisis e Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados, 67% es del sexo femenino, y el restante 33% del sexo masculino. Esto refleja que el personal que atiende al público en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación de El Salvador, en su mayoría son mujeres.

B. Edad

Tabulación de Datos:

RANGO DE EDAD EN AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
26 - 30	5	28%
31 - 35	2	11%
36 - 40	5	28%
41 a más	6	33%
Total	18	100%



Análisis e Interpretación:

La edad promedio de los empleados de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro está en el rango de más de 40 años, representa un 33% del total, el resto está repartido entre 26 y 30 años con un 28%; también entre 36 y 40 años con un 28% y entre 31 y 35 años con un 11%. Por lo que se puede determinar que están en edad apta para desarrollar de la mejor manera sus funciones.

C. Cargo que ocupa

CARGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recepción	1	5.6%
Colaborador Jurídico	8	44.4%
Asistente Contable	2	11.1%
Colectora	1	5.6%
Encargado del Área Registral	1	5.6%
Técnico I	2	11.1%
Encargado de Base de Datos	1	5.6%
Asistente de Dirección	1	5.6%
Coordinadora del Área Jurídica	1	5.6%
Total	18	100%



Análisis e Interpretación:

Del 100% de empleados encuestados, se obtuvo el dato de los cargos que ocupan, el cual está distribuido de la siguiente manera: 44% Colaborador Jurídico, 11% Asistente Contable, otro 11% Encargado del Área Registral, 6% Recepción, 6% Colectora, otro 6% Técnico I, también 6% Encargado de la Base de Datos, 6% Asistente de Dirección y un 6% restante Coordinador del Área Jurídica. Se puede determinar que hay buena distribución de los puestos.

D. Tiempo de Servicio

Tabulación de Datos:

TIEMPO DE SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 2 - 5 años	8	44%
6 - 10 años	2	11%
10 - 15 años	3	17%
Más de 15 años	5	28%
Total	18	100%



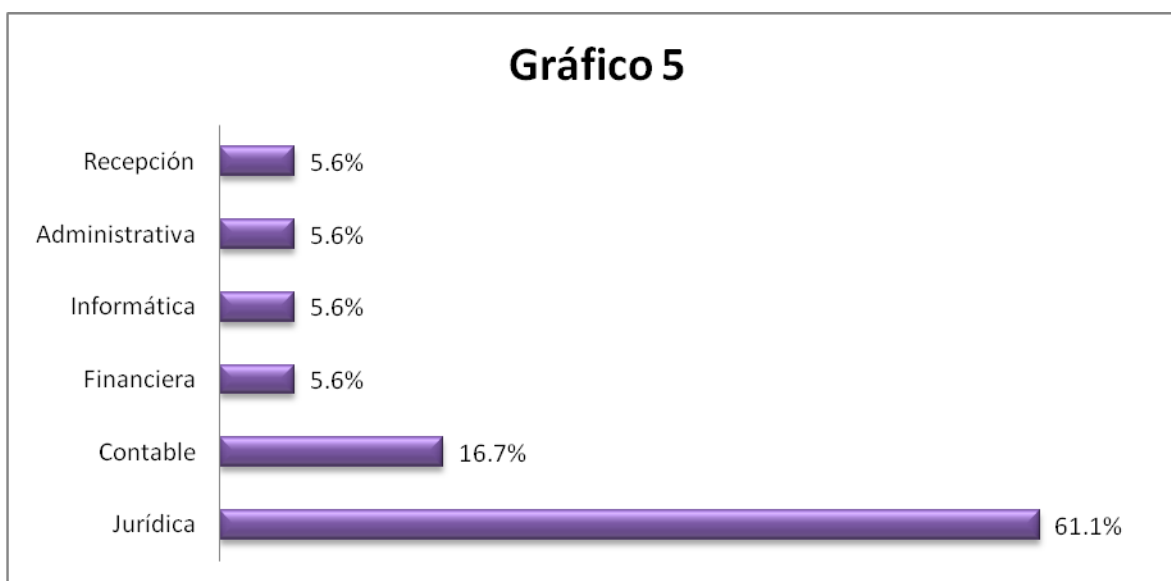
Análisis e Interpretación:

Del 100% del personal de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, 44% ha trabajado ahí menos de 2 y hasta 6 años, otro 11% entre 6 y 10 años, también 17% entre 11 y 15 años, mientras que el restante 28% tiene más de 15 años. Se puede determinar que hay estabilidad laboral en la Institución, ya que un porcentaje considerable ha hecho permanecido laborando durante un tiempo considerable dentro de la misma.

E. Unidad de trabajo a la que pertenece

Tabulación de Datos:

UNIDAD DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jurídica	11	61.1%
Contable	3	16.7%
Financiera	1	5.6%
Informática	1	5.6%
Administrativa	1	5.6%
Recepción	1	5.6%
Total	18	100%



Análisis e Interpretación:

Del 100% de empleados encuestados, 61% pertenecen al Área Jurídica, 17% al Área Contable, 6% al Área Financiera, también 6% al Área de Informática, otro 6% al Área Administrativa y el 6% restante a Recepción. Se puede expresar que la distribución de las Áreas Funcionales de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro es adecuada.

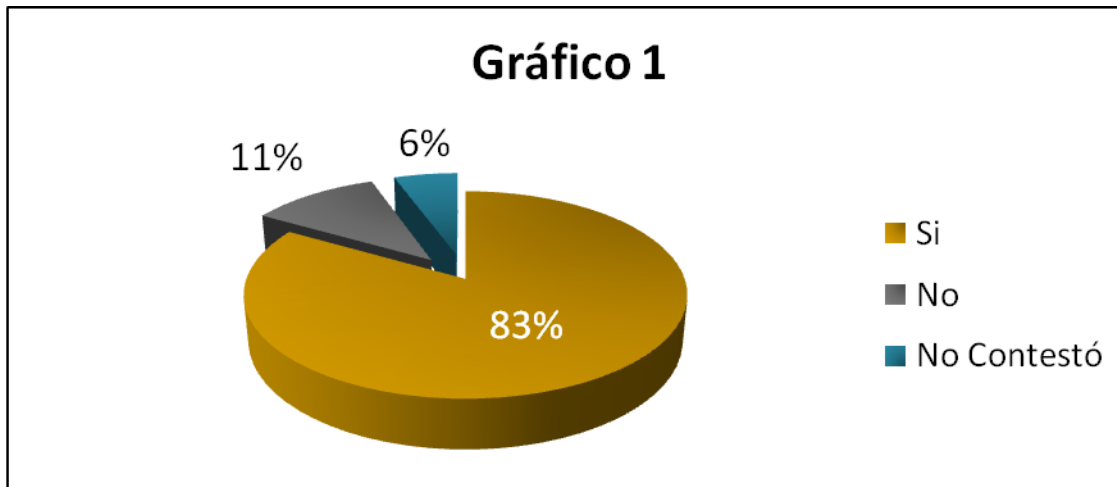
II. Datos de Contenido

1. ¿Se le ha dado a conocer la Misión, Visión y los Objetivos Generales de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen los objetivos, las metas y proyecciones en el mediano y largo plazo del área para la cual ofrecen sus servicios.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	83%
No	2	11%
No Contestó	1	6%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación:

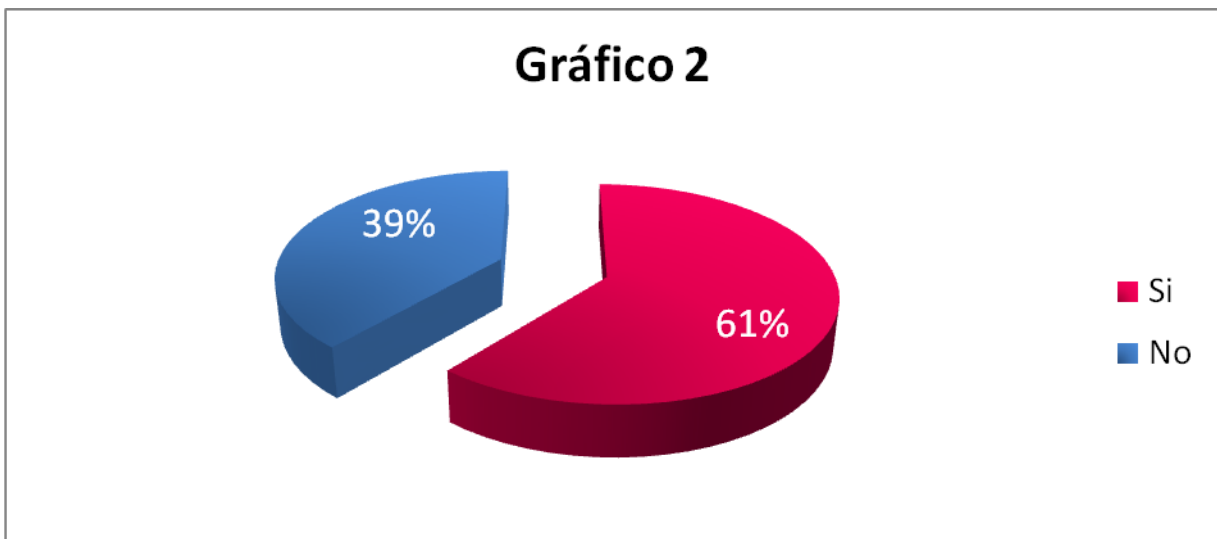
De conformidad con los datos obtenidos a través de los empleados encuestados, 83% manifestó tener conocimiento de la Misión y Visión, sin embargo, 11% no la conocen, y el 6% no contestó. Es decir, que, más de la mitad del personal encuestado, está involucrado con la finalidad y las proyecciones en el mediano y largo plazo del área en la que laboran.

2. **¿Al entrar a laborar en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro ¿Se le dió a conocer los manuales con los que cuenta la Institución?**

Objetivo: Investigar si se le proporcionó al empleado los manuales adecuados para su integración laboral y el desarrollo adecuado de sus funciones.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	61%
No	7	39%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

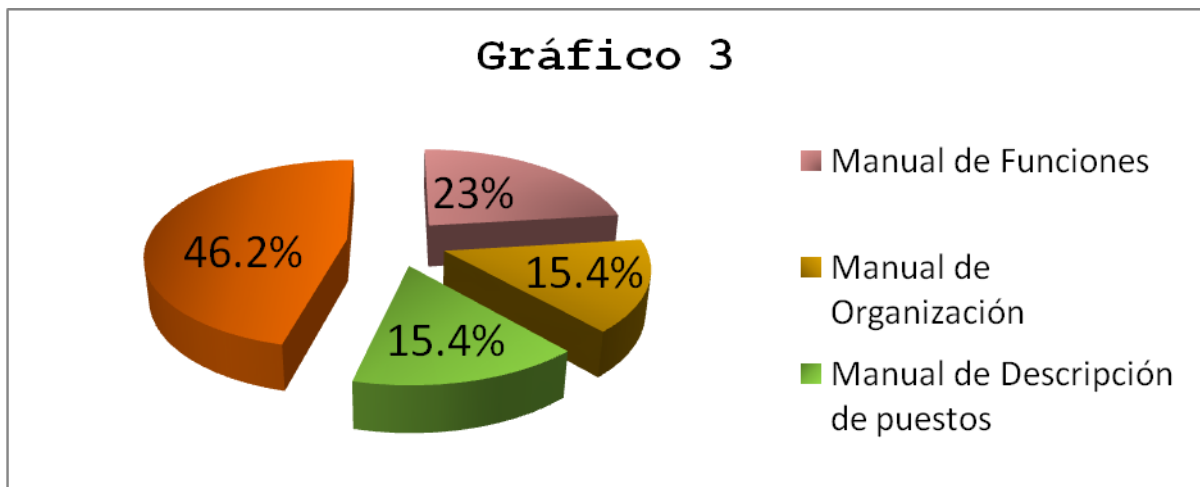
De acuerdo a los datos obtenidos, 61% manifestó que se le proporcionaron los manuales y al 39% no se le dio a conocer. Es decir, que a una importante cantidad de empleados no se les proporcionó la información necesaria, a fin de orientarlos e integrarlos adecuadamente.

3. Si su respuesta anterior fue afirmativa, indique ¿cuáles manuales le fueron proporcionados?

Objetivo: Identificar cuáles manuales se le han facilitado al empleado y verificar si conoce las funciones correspondientes a su puesto de trabajo y la relación de mando a la que debe dirigirse.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de Funciones	3	23.0%
Manual de Organización	2	15.4%
Manual de Descripción de puestos	2	15.4%
Manual de Procedimientos	6	46.2%
TOTAL	13	100%



Análisis e Interpretación

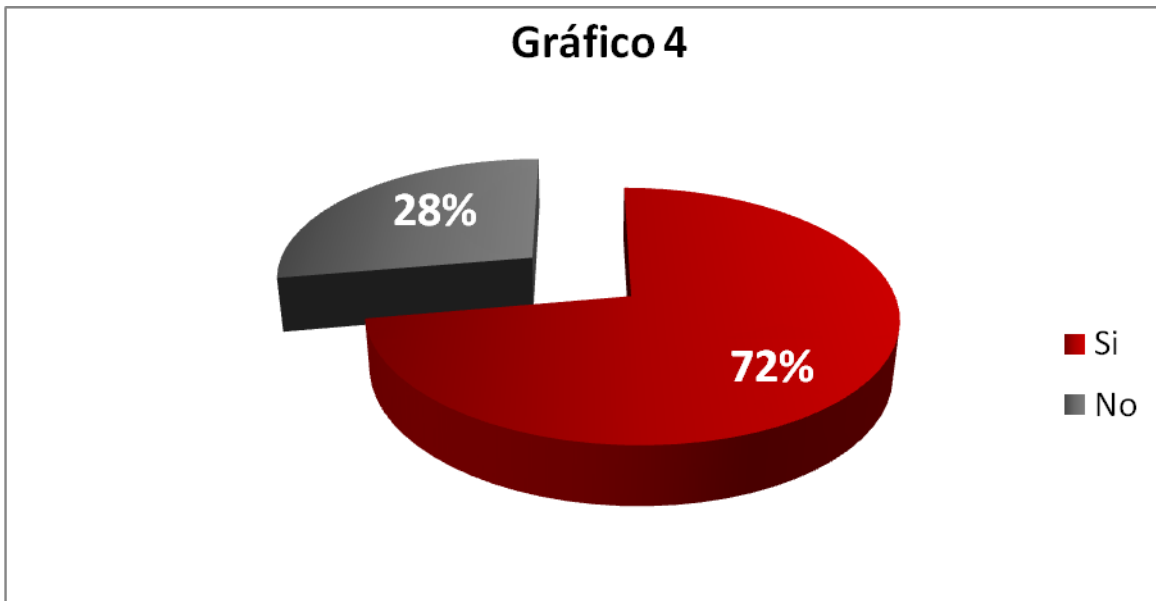
De acuerdo a lo manifestado por los empleados encuestados que recibieron los manuales, 46% expresó que se le proporcionó el Manual de Procedimientos, 23% el Manual de Funciones, 16% el Manual de Organización, y 15% el Manual de Descripción de puestos. Es decir que, no hay un orden específico para proporcionar al empleado los manuales necesarios para su integración y desarrollo.

4. ¿Cuenta la Dirección con Políticas y Normas establecidas?

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento que tienen los empleados sobre las Políticas y Normas del área para la cual brindan su servicio.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	72%
No	5	28%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

El 72% de los empleados encuestados manifestaron tener conocimiento de las Normas y Políticas de la Institución y el 28% manifestó no conocerlas, es decir, que a más de la mitad de los empleados, se les ha proporcionado la información básica respecto a los procesos disciplinarios del área en la que se desempeñan.

5. ¿Tiene conocimiento de todo el proceso que se realiza al interior de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro?

Objetivo: Determinar si el empleado está familiarizado con todo el proceso que se realiza al interior del área donde labora.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	94%
No	1	6%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

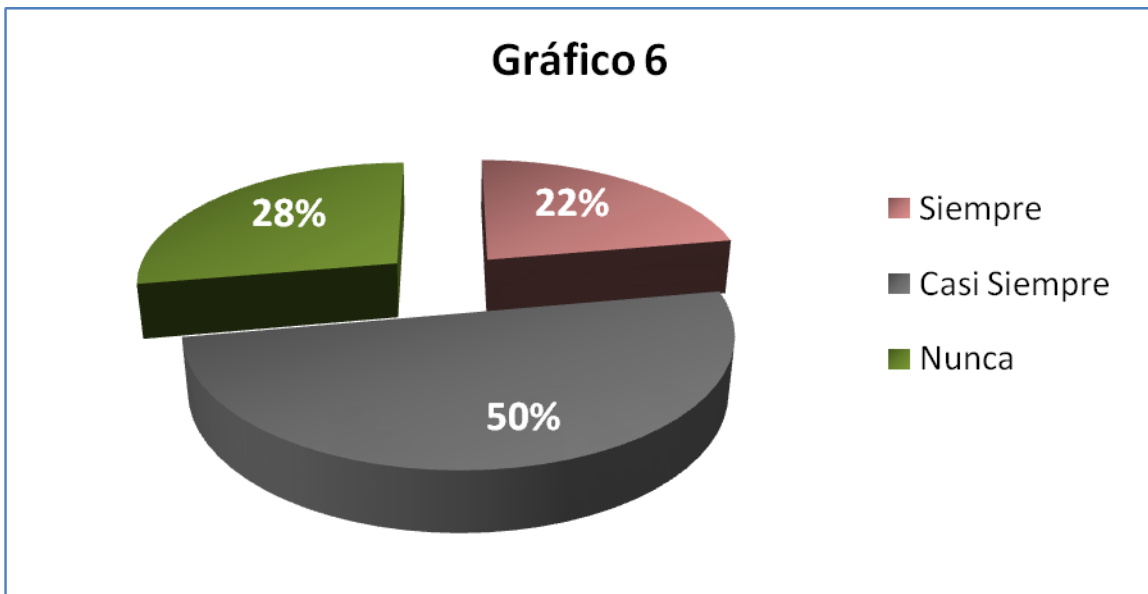
El 94% de los empleados manifiesta conocer todo el proceso que se realiza en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación, el 6% declaró no conocerlo a plenitud. Es decir que, la mayoría de empleados manifiesta tener conocimiento de las actividades desarrolladas, así como de los procedimientos que se llevan a cabo en el área para la que brindan sus servicios.

6. ¿Realiza funciones adicionales a las correspondientes a su puesto de trabajo?

Objetivo: Corroborar si el empleado realiza las funciones correspondientes a su cargo.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	22%
Casi Siempre	9	50%
Nunca	5	28%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

De conformidad a los datos obtenidos de las encuestas, 50% de los empleados manifestó que casi siempre realizan funciones adicionales a su puesto de trabajo, el 28% contestó que nunca las realiza y el 22% reveló que siempre las realiza. Esto es inadecuado, ya que el empleado no tiene claro cuáles son las funciones que debe realizar, por lo mismo, se ve recargado de trabajo y disminuye su motivación laboral.

7. ¿Cuánto tiempo se tarda en realizar el estudio de un expediente?

Objetivo: Conocer el tiempo en el que el empleado realiza el estudio de un expediente.

Tabulación de Datos:

CÓDIGO	CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Depende del trámite	5	27.8%
2	De 4 a 5 horas	1	5.6%
3	Es rápido	1	5.6%
4	Un día	5	27.8%
5	Entre 25 minutos y 2 horas	1	5.6%
6	No Contestó	5	27.8%
TOTAL		18	100%

Gráfico 7



Análisis e Interpretación

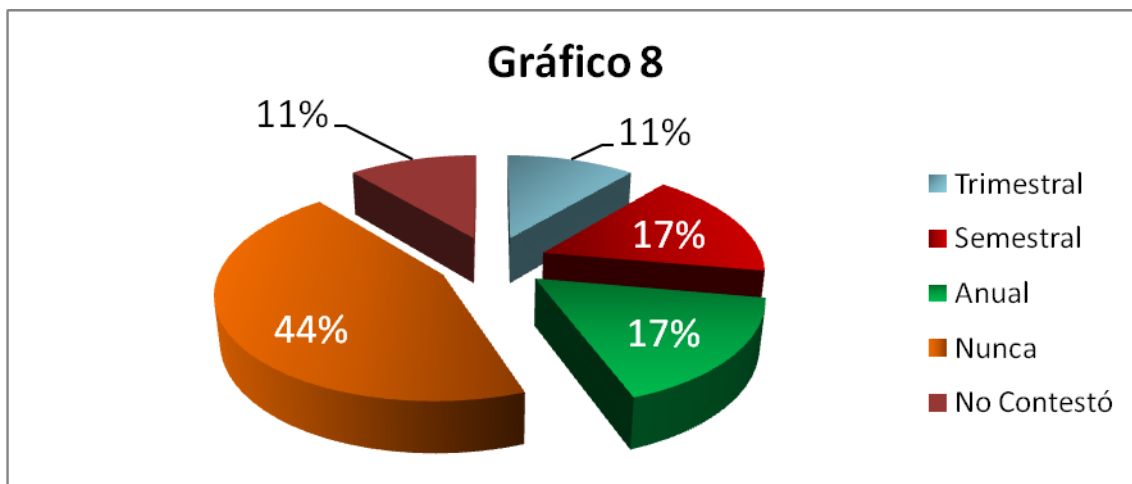
De conformidad a los datos que arrojaron las encuestas, 28% expresó que el tiempo en que se tardan para la lectura de un expediente depende del trámite que realice el usuario, 28% declaró que un día, 6% explicó que el trámite es rápido, 6% enunció que se tardan de 4 a 5 horas y 6% no contestó.

8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación con relación al trabajo que desempeña?

Objetivo: Investigar cada cuánto tiempo se capacita al empleado para que mejore su desempeño.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	2	11%
Semestral	3	17%
Anual	3	17%
Nunca	8	44%
No Contestó	2	11%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

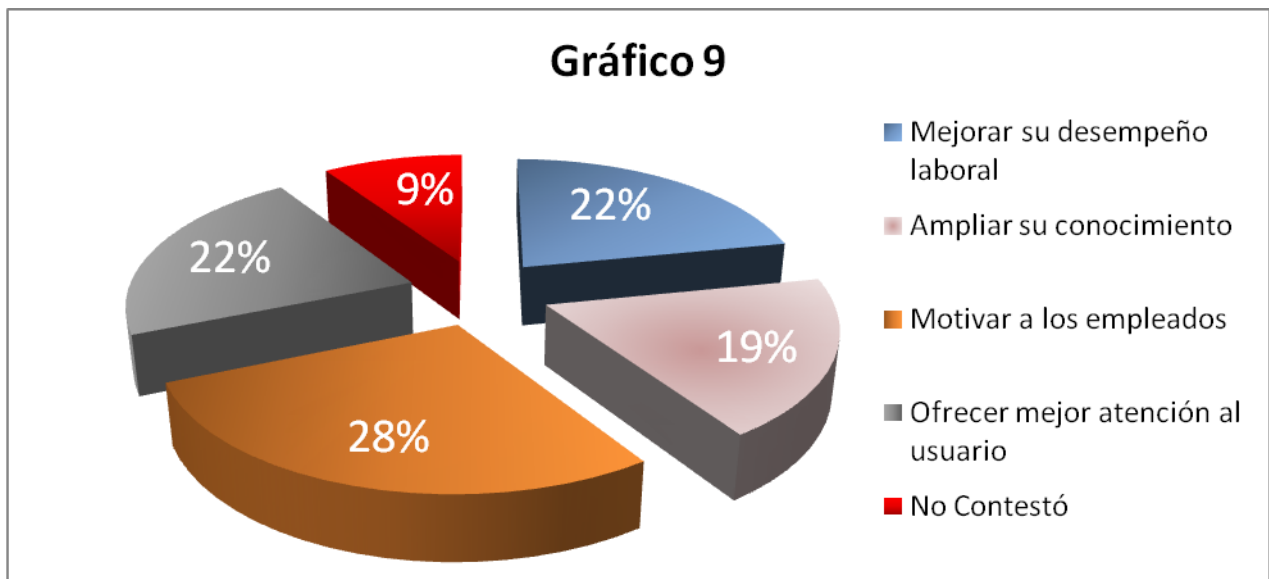
De acuerdo a lo manifestado por el total de empleados encuestados, 44% declaró que nunca ha recibido capacitación con relación a su trabajo, el 17% expresó que la reciben anualmente, otro 17% expuso que la reciben semestralmente, 11% manifestó que la reciben trimestralmente y el 11% restante, no contestó. Lo cual indica que no se está preparando adecuadamente al personal para que desempeñe de manera correcta su trabajo.

9. Considera que la capacitación contribuye a:

Objetivo: Identificar en qué considera el empleado que es beneficiado al recibir capacitación.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar su desempeño laboral	7	22%
Ampliar su conocimiento	6	19%
Motivar a los empleados	9	28%
Ofrecer mejor atención al usuario	7	22%
No Contestó	3	9%
TOTAL	32	100%



Análisis e Interpretación

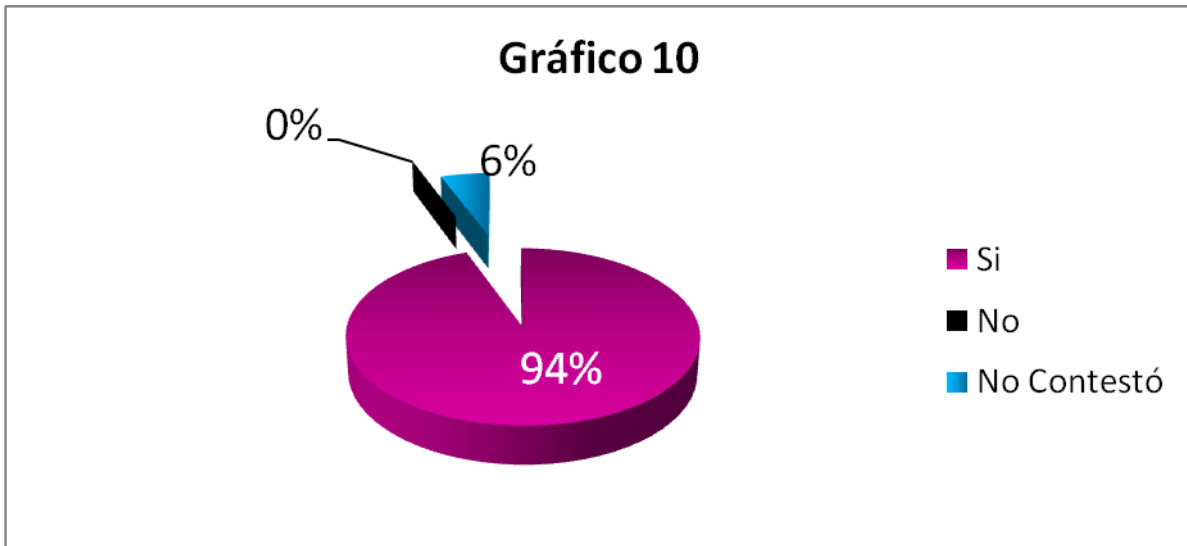
El 28% considera que la capacitación contribuye a motivar a los empleados, el 22% cree que la capacitación mejora su desempeño laboral, un porcentaje igualitario, considera que les ayuda a ofrecer mejor atención al usuario, el 19% opina que les permite ampliar su conocimiento y el 9%, no contestó. Significa que la mayoría de los empleados considera que es favorable ser capacitado.

10. ¿Le gustaría recibir capacitación frecuentemente?

Objetivo: Identificar el grado de interés que tiene el empleado de recibir continuamente capacitación.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	94%
No	0	0%
No Contestó	1	6%
TOTAL	18	100%



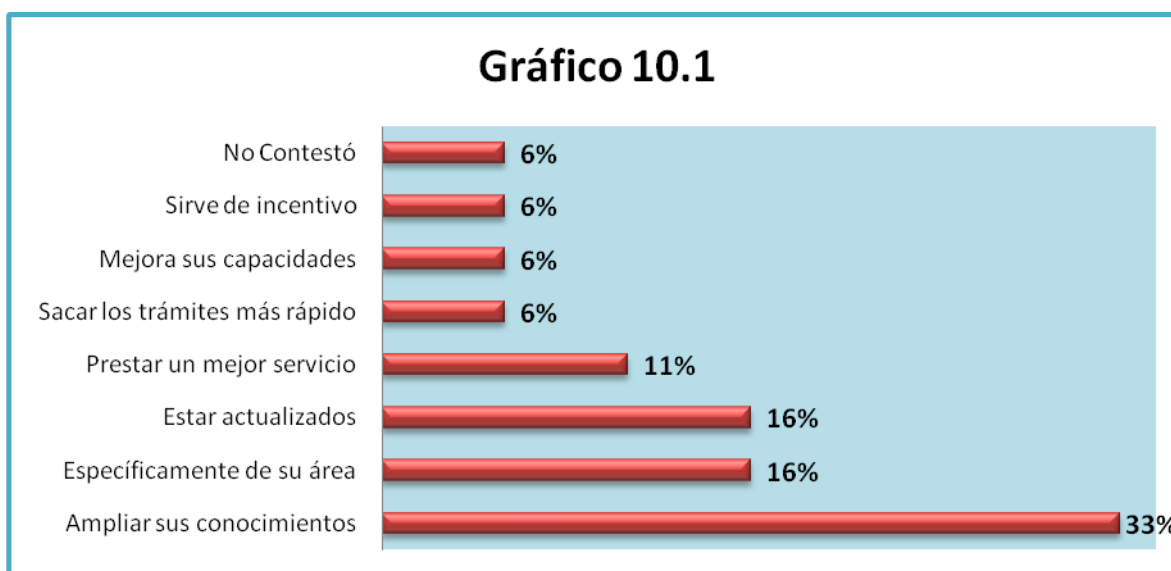
Análisis e Interpretación

Del total de empleados encuestados, el 94% manifestó estar interesados en ser capacitados frecuentemente y el 6% no contestó. Significa que la mayoría de empleados desean ser capacitados constantemente para mejorar su desempeño laboral.

10.1 ¿Por qué?

Tabulación de Datos:

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ampliar sus conocimientos	6	33%
Específicamente de su área	3	16%
Estar actualizados	3	16%
Prestar un mejor servicio	2	11%
Sacar los trámites más rápido	1	6%
Mejora sus capacidades	1	6%
Sirve de incentivo	1	6%
No Contestó	1	6%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

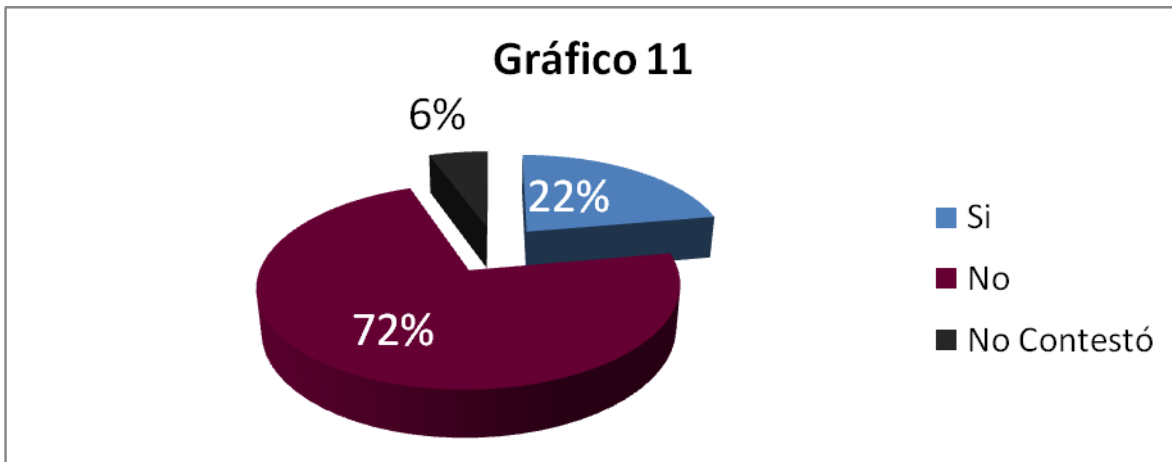
Del total de encuestas realizadas sobre por qué los empleados desean ser capacitados, 33% afirmó que para ampliar sus conocimientos, 17% dijo que si es específicamente de su área, si, 17% para estar actualizados, 11% para prestar un mejor servicio, 6% para sacar los trámites más rápido, 6% declaró que porque les sirve de incentivo, 6% expresó que mejora sus capacidades y 6% no contestó. Se puede afirmar que en general, los empleados consideran que la capacitación genera beneficios para su trabajo.

11. ¿Conoce si existe un programa de fomento y práctica de valores en la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, que promueva el buen trato al usuario?

Objetivo: Comprobar si el empleado tiene conocimiento sobre la existencia de algún programa que fomente la práctica de valores.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	22%
No	13	72%
No Contestó	1	6%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

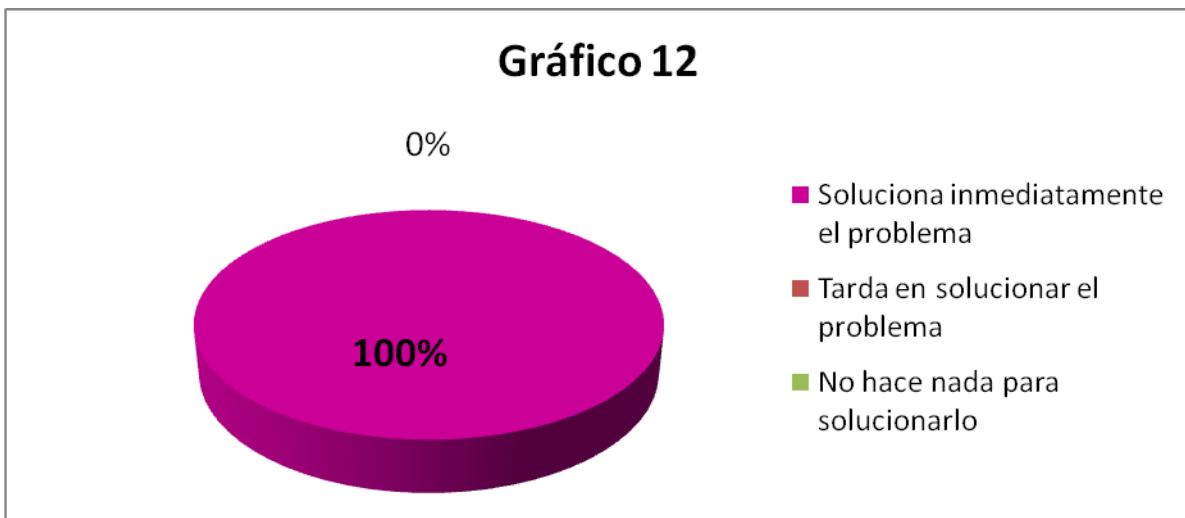
De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que 72% de los empleados no tiene conocimiento de la existencia de un plan que fomente la práctica de valores al interior de la Institución para la cual brindan su servicio, 22% expresaron conocer dicho plan y 6% no contestó. Lo que indica que no se proporciona la información a los empleados de forma equitativa

12. ¿Cuál es su reacción cuando un usuario se queja sobre su trabajo, teniendo la razón o no?

Objetivo: Analizar el comportamiento del empleado ante la insatisfacción del usuario.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soluciona inmediatamente el problema	18	100%
Tarda en solucionar el problema	0	0%
No hace nada para solucionarlo	0	0%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

El 100% del personal encuestado manifestó solucionar inmediatamente cuando se presente un problema con el usuario. Se puede expresar que existe un comportamiento adecuado por parte del empleado.

13. ¿Se identifica usted con el usuario?

Objetivo: Comprender el grado de compromiso que tiene el empleado con el usuario.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

De conformidad a la información obtenida por el personal administrativo, el 100 % manifestó que se identifica con el usuario, lo cual significa que el personal está consciente de la importancia que requiere el compromiso con el usuario.

14. ¿Considera que es importante ofrecer un servicio de calidad al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación?

Objetivo: Conocer si es importante para el empleado ofrecer un servicio de calidad al usuario.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

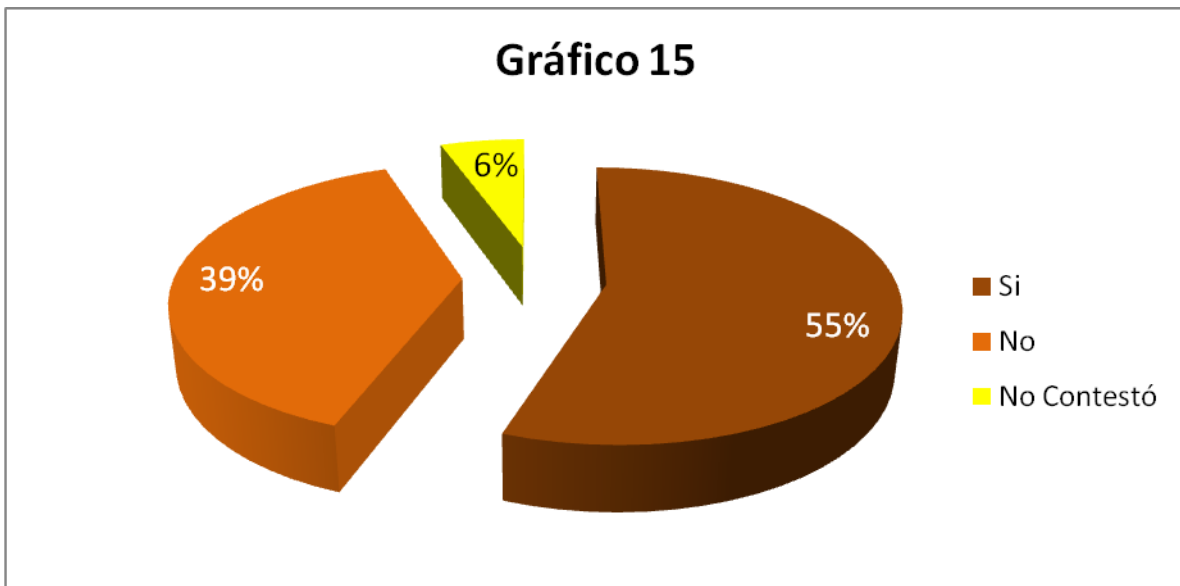
Del total de empleados encuestados, el 100% declaró que considera importante ofrecer un servicio de calidad al usuario. Se puede decir que refleja la disposición y a la vez la importancia que tiene para el empleado, el usuario del área para la cual prestan sus servicios.

15. ¿Considera que el ambiente laboral donde se desempeña es adecuado?

Objetivo: Investigar el ambiente laboral en el cual laboran los empleados.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	55%
No	7	39%
No Contestó	1	6%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

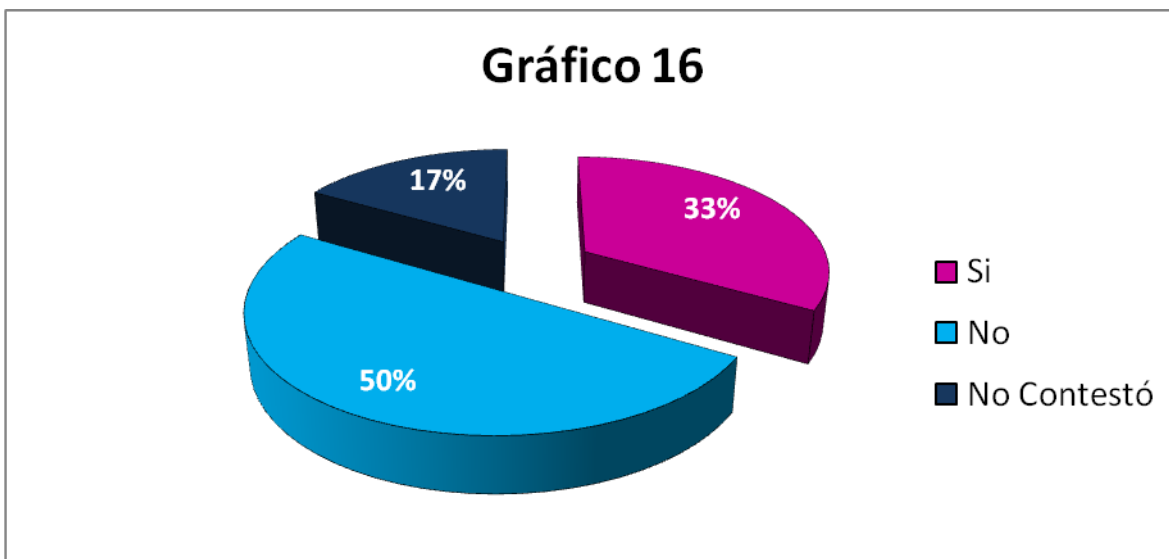
Del total del personal encuestado, 55% declaró que el ambiente laboral donde se desempeña es adecuado, 39% dijo que no es adecuado y 6% no contestó. De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede expresar que no el ambiente laboral no es en su totalidad el adecuado, ya que existe una importante cantidad de empleados manifestó que no está totalmente convencido que exista un ambiente laboral adecuado en el área para la cual ofrecen sus servicios.

16. ¿Considera que hay oportunidad de desarrollarse y crecer laboralmente dentro de la Institución?

Objetivo: Conocer si el empleado considera que tiene oportunidad de crecimiento dentro de la Institución en referencia.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	33%
No	9	50%
No Contestó	3	17%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

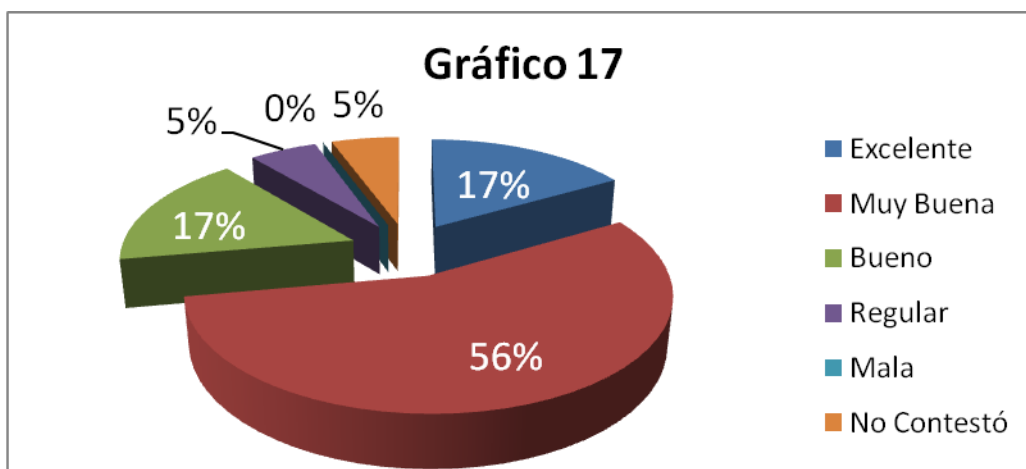
Del 100% de los empleados encuestados, 50% declaró que no hay oportunidad de desarrollarse y crecer laboralmente en la Institución en la cual laboran, 33% dijo que sí hay oportunidad y 17% no contestó. Lo cual indica que no hay oportunidad de crecer, para todos los empleados de la Institución al interior de la misma.

17. ¿Cómo califica la eficiencia en la prestación de los servicios a los usuarios por parte de los demás empleados de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Objetivo: Conocer la percepción que el empleado tiene respecto al servicio que brindan sus compañeros de trabajo, al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	17%
Muy Buena	10	56%
Bueno	3	17%
Regular	1	5%
Mala	0	0%
No Contestó	1	5%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

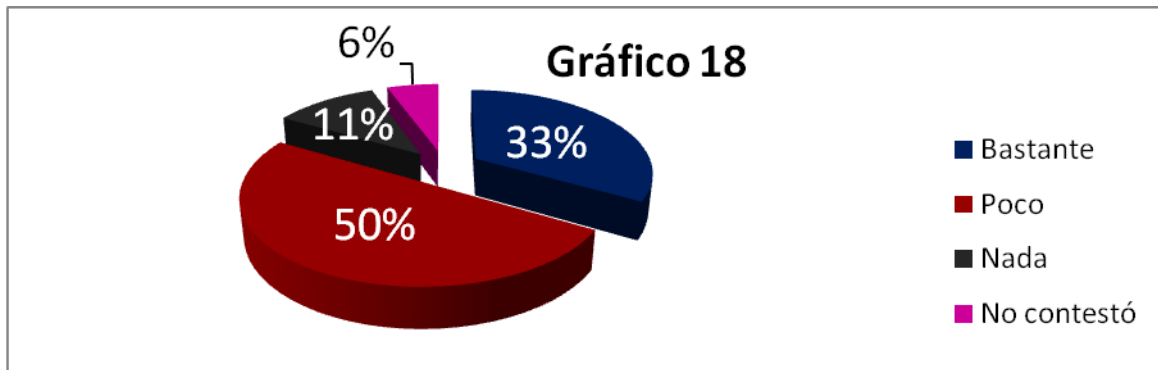
De acuerdo a la información obtenida 56% considera que sus compañeros de trabajo brindan muy buen servicio a los usuarios, 17% lo califica como excelente, otro 17% cree que es bueno, 5% expresó que es regular y 5% restante no contestó. Se puede decir entonces que la mayor parte de empleados tienen buena opinión sobre el servicio que brindan sus compañeros de trabajo.

18. ¿Considera que los procedimientos para la prestación de los servicios deberían agilizarse?

Objetivo: Conocer si el personal cree necesario que los procesos involucrados en la prestación de servicios a los usuarios deben ser más eficientes.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bastante	6	33%
Poco	9	50%
Nada	2	11%
No contestó	1	6%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

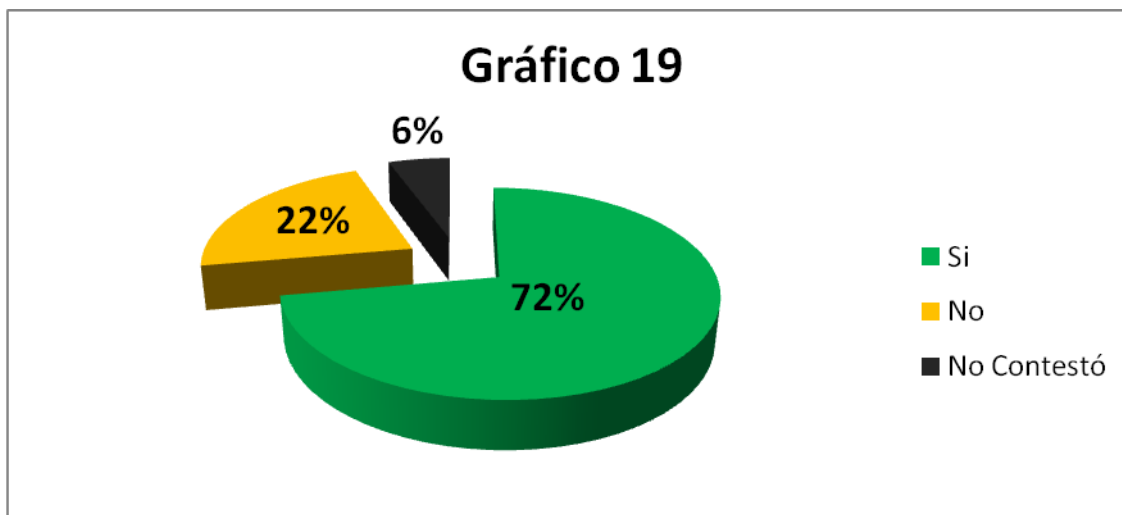
Del 100% de los empleados encuestados, 50% expresó que los procesos respecto a la prestación de servicios a los usuarios deben ser un poco más ágiles, 33% considera que deben aligerarse bastante, 11% cree que para nada acelerarse y 6% no contestó. Se puede determinar que una pequeña parte del personal está interesado en ser más eficiente.

19. ¿Considera necesario que la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro cuente con un Plan Estratégico para fortalecer la Atención al usuario?

Objetivo: Conocer si el empleado considera necesario que la Dirección cuente con un Plan Estratégico que contribuya al fortalecimiento de la atención brindada al usuario.

Tabulación de Datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	72%
No	4	22%
No Contestó	1	6%
TOTAL	18	100%



Análisis e Interpretación

Del total de empleados encuestados, 72% considera necesario que la Dirección cuente con un plan estratégico para mejorar la atención al usuario, 22% no cree que sea necesario y 6% no contestó. Se puede decir que la mayoría de empleados tiene interés en brindar un servicio de calidad y un porcentaje minoritario no tiene ningún tipo de interés.

ANEXO Nº 5

TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

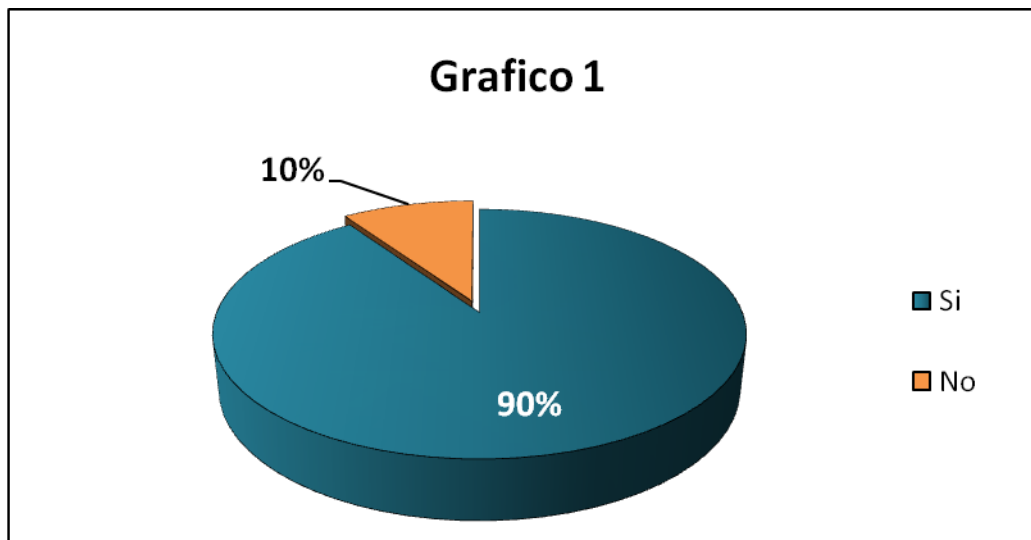
CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS

1. ¿Al llegar a la Recepción de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, el personal que le atendió le saludó con una frase cordial?

Objetivo: Conocer la atención que recibe por parte de la recepción el usuario.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	76	90%
No	8	10%
Total	84	100%



Análisis e interpretación:

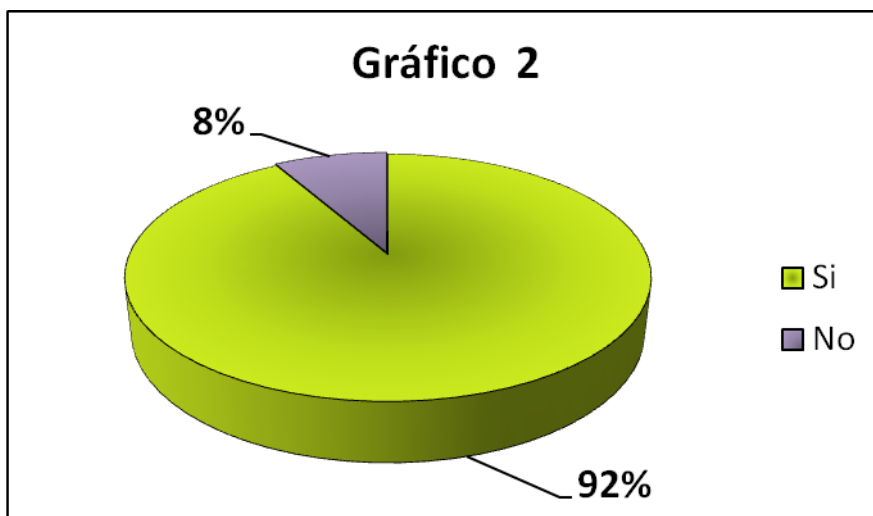
De acuerdo al total de personas encuestadas un 90% respondió que SI y el 10% restante respondió que NO, lo cual significa que los usuarios al llegar a la recepción de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, son atendidos adecuadamente.

2. ¿Se le brindó la orientación adecuada y se le proporcionó la información necesaria para realizar sus trámites?

Objetivo: Verificar si se le proporciono al usuario de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la orientación adecuada, relacionada con los trámites que se realizan dentro de la Institución.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	77	92%
No	7	8%
Total	84	100%



Análisis e interpretación:

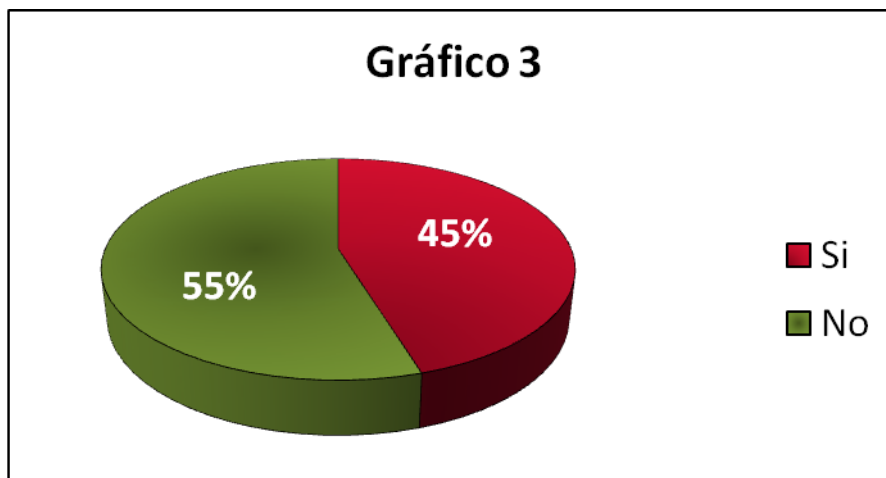
Del total de 84 persona encuestadas el 92% respondió que SI y el 8% respondió que No, lo que significa que la mayoría de los usuarios considera que se le brinda la orientación adecuada para realizar los trámites respectivos.

3. ¿Conoce la Misión y Visión de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Objetivo: Identificar si los usuarios de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro conocen la Misión y Visión de la Institución.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	38	45%
No	46	55%
Total	84	100%



Análisis e Interpretación:

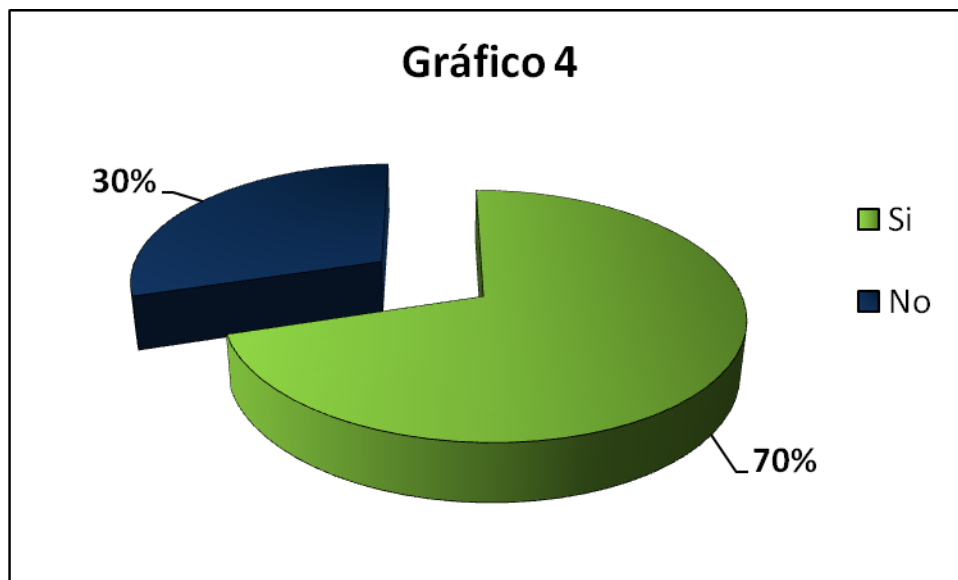
El 55% de los usuarios encuestados desconocen la Misión y Visión de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y el 45% si tienen conocimiento de las mismas, esto refleja que la mayoría de usuarios no tienen conocimiento, de lo identifica a la Dirección.

4. ¿Considera que la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro cuenta con personal calificado y suficiente?

Objetivo: Conocer si el personal con el que cuenta la Dirección está debidamente calificado y a la vez si es el suficiente para desarrollar las actividades dentro de la institución.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	59	70%
No	25	30%
Total	84	100%



Análisis e Interpretación:

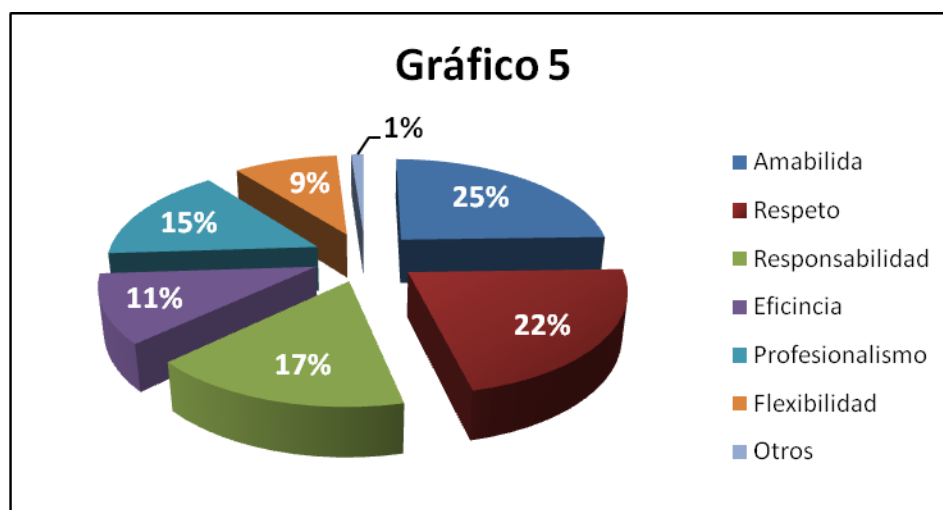
El 70% de los encuestados respondieron que SI cuentan con personal calificado y suficiente para desarrollar las actividades dentro de la Dirección, mientras un 30% consideran que no cuentan con el personal calificado y suficiente.

5. Cuando visita la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ¿cuáles de los siguientes valores y aspectos observa que se practican?

Objetivo: Identificar los valores y aspectos que los empleados, practican cuando atienden a los usuarios.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amabilidad	65	25%
Respeto	58	22%
Responsabilidad	44	17%
Eficiencia	29	11%
Profesionalismo	41	15%
Flexibilidad	25	9%
Otros	3	1%
Total	265	100%



Análisis e Interpretación:

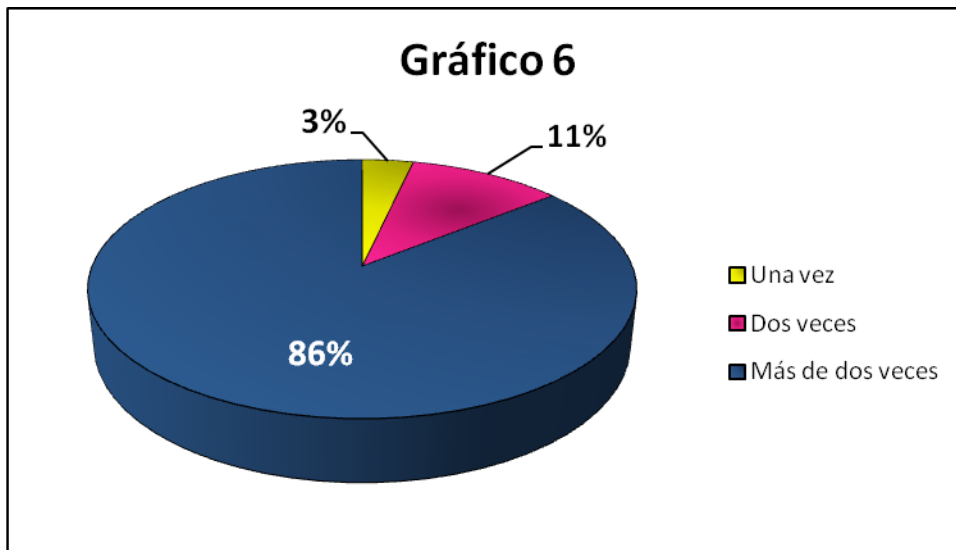
El 25% de los encuestados consideran que la amabilidad es el valor que más practican, seguido del respeto con 22%, luego la responsabilidad con un 17%, el profesionalismo con 15%, la eficiencia con 11% la flexibilidad con 9% y otros 1%.

6. ¿Cuántas veces ha visitado la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Objetivo: Conocer las veces que ha visitado el usuario dicha Institución.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez	3	3%
Dos veces	9	11%
Más de dos veces	72	86%
Total	84	100%



Análisis e Interpretación:

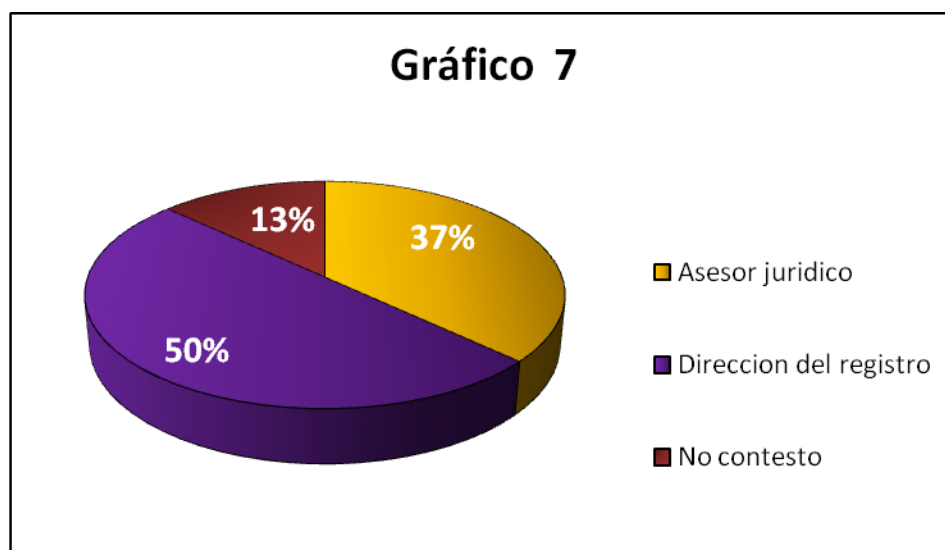
El 86% de los usuarios encuestados manifestaron haber visitado más de dos veces la Institución, esto debido a diversos motivos, un 11% Dos veces y el 3% restante Una vez. Se puede notar que de los encuestados la mayoría han asistido varias veces por el mismo trámite.

6.1 Considera que las veces que ha visitado la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, por el mismo trámite, ¿ha sido por causa de?

Objetivo: Identificar cual ha sido la principal causa por la que los usuarios han asistido más de una vez por el mismo trámite.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asesor jurídico	31	37%
Dirección del registro	42	50%
No contesto	11	13%
Total	84	100%



Análisis e Interpretación:

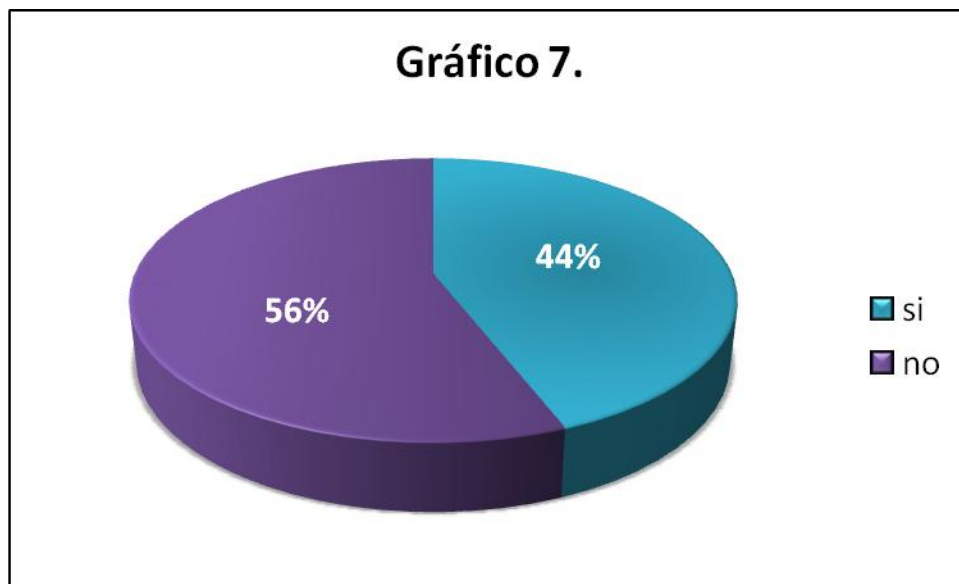
La principal causa por la que los usuarios han asistido más de una vez a la Institución, ha sido en un 50% por causa de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, seguido con un 37% por causa del Asesor Jurídico, el restante 13% no opino.

7. ¿Considera que el tiempo que se tardan para realizar la documentación que solicita es el adecuado?

Objetivos: Conocer la percepción de los usuarios acerca de los tiempos de espera para los trámites que se realizan.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	37	44%
No	47	56%
Total	84	100%



Análisis e Interpretación:

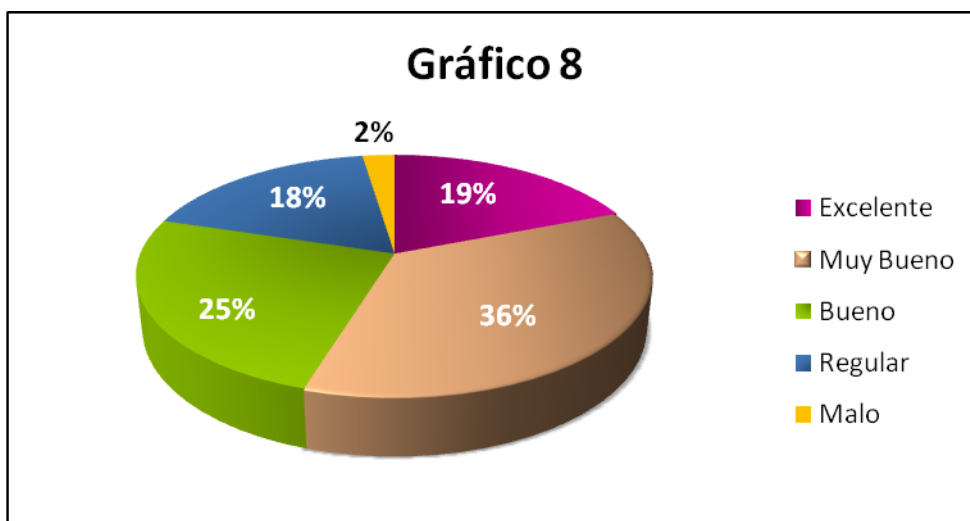
El 56% de los Usuarios opinó que el tiempo de espera para realizar la documentación No es el adecuado, mientras un 44% opina lo contrario. Se puede observar que los usuarios esperan un trámite más ágil y realizable en el menor tiempo posible lo cual así ayudaría a tener una mejor imagen la Dirección.

8. ¿Cómo considera en general el servicio brindado por el personal de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Objetivo: Determinar la Calificación que dan los usuarios al servicio que brinda el personal del registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	16	19%
Muy Bueno	30	36%
Bueno	21	25%
Regular	15	18%
Malo	2	2%
Total	84	100%



Análisis e Interpretación:

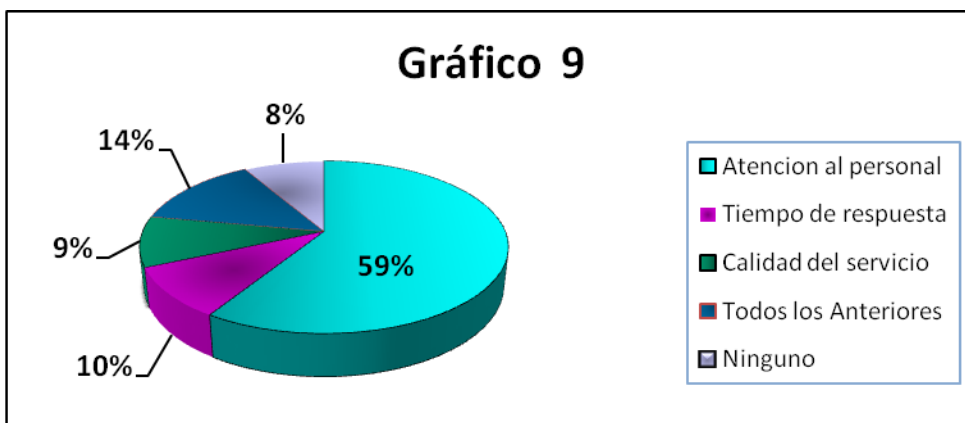
El 36% de los encuestados califican el servicio de muy bueno, un 25% considera que es bueno, el 19% que es Excelente, el 18% regular y un 2% malo. Aunque los niveles de percepción son muy buenos hay aspectos que deben mejorarse como son los tiempos de espera, orientación en la documentación y otros.

9. ¿De los siguientes aspectos, cuáles considera que son más eficientes dentro de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Objetivo: Conocer los aspectos que se consideran más eficientes para los usuarios, dentro del servicio que brindan los empleados de la institución en referencia.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al personal	56	59%
Tiempo de respuesta	9	9%
Calidad del servicio	9	10%
Todos los Anteriores	13	14%
Ninguno	8	8%
Total	95	100%



Análisis e Interpretación:

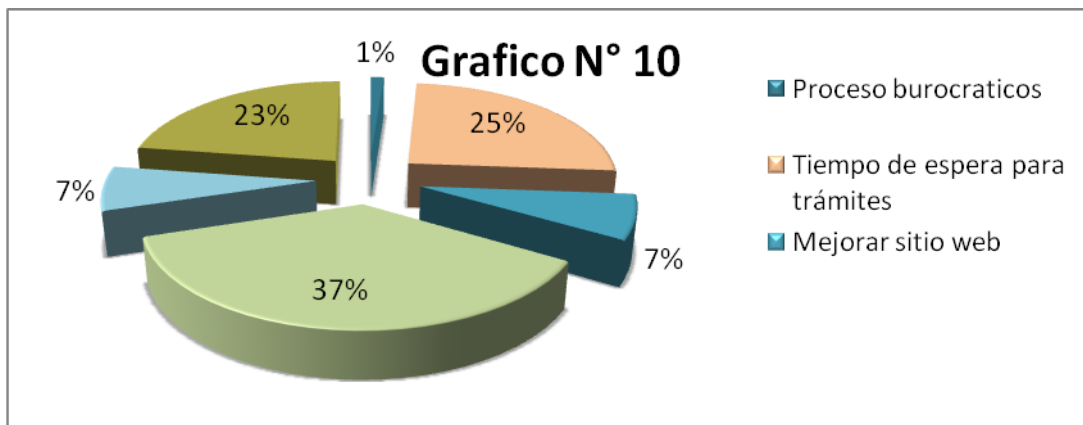
Un 59% de los encuestados manifestaron eficiencia en la Atención al personal, el 14% considera como eficiente todos los servicios, un 9% el tiempo de respuesta y la calidad del servicio, el restante 8% considera que ninguno de los aspectos tomados en consideración es eficiente. La atención que brinda el personal es el considerado más eficiente, aun que el tiempo de respuesta que es importante para el usuario tienen un porcentaje bastante bajo y que debe superarse.

10. ¿En qué área o proceso de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, considera que es necesario realizar mejoras?

Objetivo: Identificar las áreas en las que necesita realizar mejoras la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proceso burocráticos	1	1%
Tiempo de espera para trámites	21	25%
Mejorar sitio web	6	7%
Todos las áreas	31	37%
Registro de documentación	6	7%
No contesto	19	23%
Total	84	100%



Análisis e Interpretación

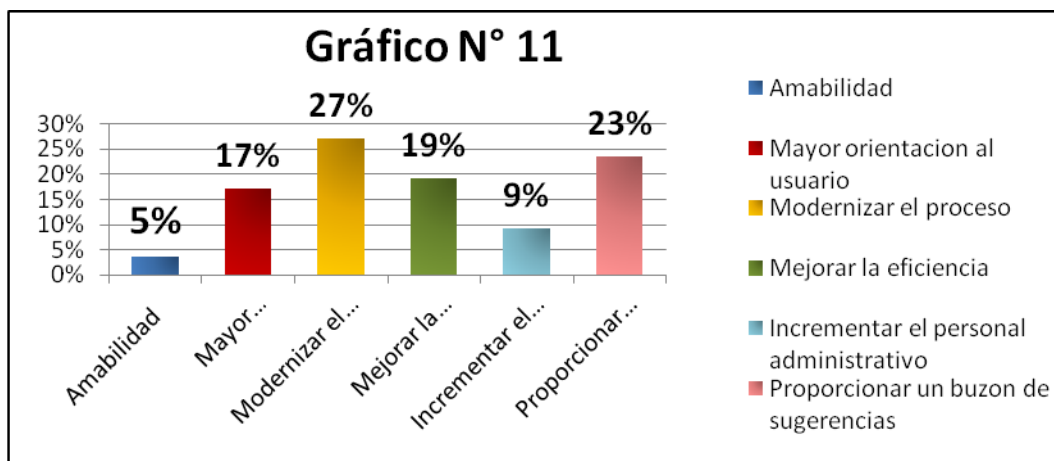
Los datos obtenidos de los usuarios manifiestan con un 36% que todas las áreas necesitan mejorarse, seguido con un 25% que opinaron que el tiempo de espera para realizar los trámites es muy lento, seguidos de mejorar el sitio web y registro de documentación con un 7.14% el restante 22% no opino.

11. ¿Qué sugerencias daría para mejorar los servicios de La Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro?

Objetivo: Indagar las sugerencias que pueden brindar los usuarios para mejorar los servicios de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amabilidad	6	5%
Mayor orientación al usuario	28	17%
Modernizar el proceso	44	27%
Mejorar la eficiencia	31	19%
Incrementar el personal administrativo	15	9%
Proporcionar un buzón de sugerencias	38	23%
Total	162	100%



Análisis e Interpretación:

Las sugerencias que manifestaron los usuarios encuestados muestran con un 27% que debería modernizarse los procesos, seguido de un 23% para proporcionar un buzón de sugerencias, luego con 19% mejorar la eficiencia y 17% para mayor orientación al usuario, una de la misma forma un porcentaje de 9% a incrementar el personal, el restante 4% sugieren mejorar la amabilidad del personal.

12. ¿Si tiene sugerencias sobre el servicio, considera que hay acceso para dar a conocer sus opiniones?

Objetivo: Demostrar si existe algún tipo de herramienta o mecanismo que permita a los usuarios de la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, dar a conocer sugerencias que mejoren los servicios.

Tabulación de datos:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	36%
No	52	62%
No Contesto	2	2%
Total	84	100%



Análisis e interpretación:

El 62% de los encuestado respondieron que No existe ningún tipo de herramienta o mecanismo para poder dar a conocer sus sugerencias, mientras que un 36% manifestó que Si aunque en realidad no exista la forma de dar a conocer su inquietudes con respecto a los servicios prestados, el resto un 2% no opino.