

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



“MODELO DE GESTIÓN PARA LOS PROYECTOS COMUNITARIOS BAJO LA
COORDINACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (CDES), EN EL
MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

LUIS FELIPE GÓMEZ FLORES

MAYRA DALILA MORALES BARAHONA

CLAUDIA LISSETTE RAMÍREZ FLORES

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario : Ing. José Gutiérrez Contreras

Docente director : Ing. José Gutiérrez Contreras
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente observador : Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Febrero de 2008

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por darme la fortaleza y sabiduría para seguir adelante, a mis padres Zolla y Felipe por haberme apoyado en todos los momentos de mi vida, agradeciéndoles sus palabras motivadoras, a mis hermanos por ser un pilar importante para culminar en forma satisfactoria, a mis amigos con mucho cariño por sus palabras de apoyo y finalmente a mis compañeros de tesis por estar en las situaciones buenas y malas pero al final lograr la meta trazada.

Luis Felipe Gómez

A Dios, por concederme este tiempo de vida, por regalarme sabiduría y permitirme terminar una de mis metas, a madre Ana Maria por darme fortaleza, por comprenderme y estar siempre pendiente de mi, por ser siempre mi apoyo y darme esos consejos que me ayudaron a seguir adelante en todo estos años, a mi padre José Isaías por los consejos, a mi hermana Alicia Dinora por ser un gran apoyo en mi carrera, por estar siempre allí para darme palabras de aliento a mi sobrino Kevin, A mis amigos y a todos mis hermanos por compartir momentos alegres y difíciles.

Mayra Dalila Morales

A Dios, por haberme guiado e iluminado en este sabio caminar de estudiante, porque estoy segura que en los momentos más difíciles de este camino siempre estuviste a mi lado. Señor mil gracias; a mis padres y hermana, que con mucho esfuerzo, sacrificio y dedicación supieron apoyarme incondicionalmente en todo; a mi esposo e hija, gracias por su comprensión, por el sacrificio que hicieron en un sinnúmero de ocasiones, por saber entenderme, por esas noches de desvelo junto a mí y por su apoyo incondicional, les amo. Finalmente, aunque no por eso menos importante a mis familiares y amigos, agradecerles por esas palabras de aliento que nunca faltaron, por su colaboración y muestras de cariño para terminar este camino.

Claudia Lissette Ramírez

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS, CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (CDES) Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN PARA PROYECTOS COMUNITARIOS.

1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS	1
1.1 HISTORIA DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS	1
1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS	2
1.3 CARACTERÍSTICAS TERRITORIALES	2
1.4 POBLACIÓN	4
1.5 DIVISIÓN POLÍTICA	4
1.6 CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES	5
1.7 CONDICIONES DE RIESGO	5
1.8 GOBIERNO LOCAL Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	6
1.9 CONDICIÓN DE POBREZA Y POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	6
1.9.1 CONDICIONES DE EDUCACIÓN	6
1.9.2 CONDICIONES DE VIVIENDA	7
1.10 ACCESO A SERVICIOS	7
1.11 POBLACIÓN Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS	8
1.12 PLANIFICACIÓN MUNICIPAL	8
1.13 GENERALIDADES DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL	10
1.13.1 ANTECEDENTES	10
1.13.2 MISIÓN	10
1.13.3 VISIÓN	10
1.13.4 VALORES	11
1.13.5 OBJETIVOS	11

1.14 EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL	11
1.15 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	15
1.15.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	15
1.15.2 ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL	16
1.16 FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN	17
1.17 DEFINICIÓN DE MODELO	18
1.17.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN	18
1.17.2 DEFINICIÓN DE MODELO DE GESTIÓN	19
1.17.3 ELEMENTOS DE GESTIÓN	19
1.18 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	19
1.18.1 CARÁCTER MÚLTIPLE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
1.18.2 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
1.19 GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES	23
1.19.1 OBJETIVO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES	24
1.20 GESTIÓN DE RECURSOS TÉCNICOS	26
1.20.1 PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	26
1.21 GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	30
1.21.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA	30
1.21.2 FUNCIONES DE UN ADMINISTRADOR FINANCIERO	31
1.22 PROYECTOS COMUNITARIOS	32
1.22.1 PROYECTO CULTIVO DE ROSAS	33
1.22.2 PROYECTO DE CORTE Y CONFECCIÓN	33
1.22.3 PROYECTO DE PANADERÍA	34
1.22.4 PROYECTO DE PLANTAS ORNAMENTALES	35
1.22.5 PROYECTO DE TELARES	36
1.22.6 PROYECTO DE COMIDAS TÍPICAS	37
1.22.7 PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE FRUTAS	38
1.23 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN	39
1.23.1 CONCEPTO	39
1.23.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR	39

1.23.3 ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN	
DE LOS INDICADORES	40
1.23.4 NIVELES DE APLICACIÓN	40
1.23.5 INDICADORES DE GESTIÓN	41
1.23.6 EJEMPLOS DE INDICADORES	42
1.23.7 ESCALAS DE CALIFICACIÓN	45
1.23.7.1 DEFINICIÓN DE LAS ESCALAS DE CALIFICACIÓN	45

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL, DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS

2.1 OBJETIVOS	46
2.1.1 OBJETIVO GENERAL	46
2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	46
2.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
2.3.1 MÉTODO	47
2.3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
2.3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	47
2.3.3.1 FUENTES PRIMARIAS	47
2.3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS	47
2.3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
2.3.4.1 ENCUESTA	48
2.3.4.2 OBSERVACIÓN DIRECTA	48
2.3.4.3 ENTREVISTA	48
2.3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.4 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	48
2.4.1 UNIVERSO	48
2.4.2 MUESTRA	49
2.5 ENTREVISTA	50
2.6 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	56

2.6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE BENEFICIARIOS DE LOS PROYECTOS COMUNITARIOS	56
2.6.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE PARTICIPANTES POTENCIALES DE PROYECTOS	78
2.7 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL	90
2.8 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL ANÁLISIS FODA	94
2.8.1 ANÁLISIS FODA DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL	95
2.9 CONCLUSIONES	96
2.10 RECOMENDACIONES	98

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (CDES), DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

3.1 MODELO DE GESTIÓN PARA PROYECTOS COMUNITARIOS	99
3.1.1 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	100
3.2 OBJETIVOS	100
3.2.1 OBJETIVO GENERAL	100
3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	100
3.3 MARCO REGULATORIO	101
3.3.1 MISIÓN	101
3.3.2 VISIÓN	101
3.3.3 VALORES	101
3.4 POLÍTICAS	102
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	103
3.5.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO AL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (CDES)	104
3.5.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN	105
3.5.2.1 DEFINICIÓN DE CÓDIGO DE CADA FORMULARIO	107
3.5.2.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	107

3.6 PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LOS PROYECTOS	113
3.6.1 DEFINICIÓN DE CÓDIGO DE CADA FORMULARIO	113
3.6.2 PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN DEL BENEFICIARIO	114
3.6.2.1 SOLICITUD DE INGRESO (F-A1)	115
3.6.2.2 LISTA DE BENEFICIARIOS (F-A2)	116
3.6.3 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROYECTOS	117
3.6.3.1 SOLICITUD DE SELECCIÓN DE PROYECTO (F-A3)	118
3.6.3.2 LISTA DE BENEFICIARIOS POR PROYECTO (F-A4)	119
3.6.4 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	120
3.6.4.1 LISTA DE BENEFICIARIOS POR PROYECTO (F-A4)	121
3.6.4.2 CONTROL DE HERRAMIENTAS ENTREGADAS (F-A5)	122
3.6.5 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PROYECTOS	123
3.6.5.1 CALENDARIO (F-A6)	124
3.6.5.2 NOTIFICACIÓN DE SUPERVISIÓN (F-A7)	125
3.6.5.3 LOGROS OBTENIDOS (F-A8)	126
3.6.5.4 LISTA DE CHEQUEO (F-A9)	127
3.6.5.5 CONTROL DE PROYECTO (F-A10)	128
3.7 CAPACITACIÓN PARA LOS BENEFICIARIOS DE LOS PROYECTOS	129
3.8 GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN	131
3.8.1 MÓDULO DE ESTUDIO DE MERCADO	131
3.8.2 MÓDULO DE ESTUDIO TÉCNICO	132
3.8.3 MÓDULO DE ESTUDIO ECONÓMICO	134
3.8.4 COSTOS ESTIMADOS POR MÓDULO	136
3.8.4.1 REFRIGERIO POR MÓDULO	136
3.9 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN PROPUESTOS AL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (CDES)	137
3.9.1 ESCALAS DE CALIFICACIÓN	137
3.9.1.1 DEFINICIÓN DE LAS ESCALAS DE CALIFICACIÓN	137
3.9.2 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN	137
BIBLIOGRAFÍA	140

ANEXOS

ANEXO N° 1 GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA AL COORDINADOR DEL CDES

ANEXO N° 2 ENCUESTA A BENEFICIARIOS DEL CDES

ANEXO N° 3 ENCUESTA A PARTICIPANTES POTENCIALES DE PROYECTOS

ANEXO N° 4 LISTADO DE SIGLAS

RESUMEN

En el departamento de San Salvador, específicamente en la zona sur se encuentra ubicado el municipio de Santo Tomás, lugar donde se encuentra el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), organismo no gubernamental, ni lucrativo que esta formado por cuatro asociaciones las cuales trabajan en forma conjunta, para llevar desarrollo local a las comunidades del municipio, todo con la finalidad de mejorar la situación económica y social de los pobladores.

En este sentido en la actualidad no cuenta con una herramienta administrativa conocida como modelo de gestión que ejecute los proyectos comunitarios uniformemente, bajo la coordinación del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

Por otra parte, el objetivo que se persigue es formular un modelo de gestión que permita desarrollar eficientemente cada uno de los proyectos que en la actualidad maneja el Centro.

De igual forma se pretende crear un modelo genérico que se pueda adaptar a cualquier proyecto comunitario que otra institución desee implementar.

Para ello, se utilizó una metodología que contó con las siguientes técnicas de investigación: Encuestas, observación directa y entrevista; con la finalidad de recolectar toda la información necesaria para establecer un diagnostico de la situación actual del Centro.

Fue a través de la encuesta y entrevista estructurada que se obtuvieron los siguientes resultados de cual fue el propósito de la creación del Centro, además los beneficios que brinda a la comunidad, los resultados que obtiene la persona de participar en un proyecto, cada destacar en los porcentajes obtenidos fueron de mucha relevancia ya que en este caso la institución cuenta con muy buena aceptación por parte de la comunidad de Santo Tomás.

También por medio de la observación directa a través de visitas múltiples al Centro de Desarrollo Económico Social se constató que no posee una estructura organizativa bien definida que contribuya a la departamentalización de cada una de las jefaturas para conocer las responsabilidades asignadas al personal del Centro.

De igual forma, no cuenta con formularios apropiados para inscribir a los participantes, contar con estos, les permitiría llevar un buen control de todas las personas que se asocian o participan en cada uno de los proyectos.

Finalmente se recomendó mejoras a los siguientes aspectos importantes como: Elaborar una estructura organizativa bien definida en la cual se acompañe de su correspondiente manual de organización con el fin de establecer claramente cada una de las responsabilidades del personal del Centro.

Asimismo se sugiere la creación de documentos que permitan llevar un registro y control de las personas que se inscriben en los proyectos y de las que ya se encuentran en los proyectos, con el propósito que se pueda llevar un seguimiento formal de cada uno de los procedimientos que lleva a cabo el Centro.

INTRODUCCIÓN

En La actualidad las organizaciones buscan mecanismos que permitan desarrollar con eficiencia y eficacia todas las ideas de negocio, que pretende llevar a cabo, para ello combinan los recursos existentes, tanto materiales, financieros y técnicos, además, de incorporar personal capacitado para la ejecución de proyectos, es con este fin que se presenta una nueva metodología de ejecución de proyectos que incremente la participación ciudadana y así, lograr un acercamiento entre las comunidades y el Centro de Desarrollo Económico Social con la finalidad de desarrollar ideas emprendedoras que puedan ser puestas en marcha , con el objetivo de mejorar la situación económica-social de los beneficiarios.

Con esta idea nace la necesidad de implementar un modelo de gestión para que le sea de mucha utilidad a la actual administración del Centro.

El presente trabajo enmarca un modelo de gestión estructurados en tres capítulos que se describen de la siguiente manera:

Capítulo I comprende el marco teórico sobre las generalidades del municipio de Santo Tomás, el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), y fundamentos teóricos sobre el Modelo de Gestión para Proyectos Comunitarios; lo cual permitirá sustentar la propuesta y además, servirá de orientación para el logro de los objetivos que conlleva la investigación.

Capítulo II se realiza un diagnóstico de la situación actual del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), el propósito es conocer como se manejan los proyectos que se desarrollan actualmente, para luego proponer un modelo de gestión de proyectos comunitarios que pueda ser aplicado a cualquier idea de negocio.

Capítulo III se detalla la propuesta del modelo de gestión de proyectos del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), del municipio de Santo Tomás, Departamento de San Salvador, además, describe la metodología a desarrollar para implementar una herramienta administrativa, denominada modelo de gestión para proyectos, el cual será aplicado a cada una de las áreas, dentro del Centro de Desarrollo Económico Social, el contar con esta herramienta en el Centro será de gran beneficio, tanto para el personal, como para todos los beneficiarios de la misma, incluyendo a toda la comunidad de Santo Tomás.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS, CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (CDES) Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN PARA PROYECTOS COMUNITARIOS.

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico sobre las generalidades del municipio de Santo Tomás, el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), y fundamentos teóricos sobre el Modelo de Gestión para Proyectos Comunitarios; lo cual permitirá sustentar la propuesta y además, servirá de orientación para el logro de los objetivos que conlleva la investigación.

1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS

1.1 HISTORIA DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS

A tan sólo siete kilómetros de la capital descansa el municipio de Santo Tomás, el cuál lo lleva su nombre en honor a Santo Tomás Apóstol.

El Municipio de Santo Tomás se comenzó a ordenarse en el año 1606 por los curas de Santo Domingo de Guzmán patrocinados por la Villa de la Santísima Trinidad de Sonsonate.

Después de una invitación por los sacerdotes mayores se dio un cónclave cercano al lugar denominado Río Barranco lugar donde históricamente nuestros antepasados vivieron la leyenda del "Cangrejito Dorado".

A partir de los años posteriores por el año 1719 recibió el nombre de pueblo de Santo Tomás del Candado, se denominó así porque todas las delegaciones de los cacicazgos eran portadores de joyas como signo de fraternidad y de solidaridad para crear la iglesia o ermita que sería el centro del catolicismo; se abrió un boquete de aproximadamente 2 metros de ancho por 2 metros de largo y 3 metros de profundidad y enterraron una caja de metal con muchos candados, depositando en su interior todos los obsequios de valor de oro y plata para asentar la base del presbiterio de la iglesia.

1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS

El Municipio de Santo Tomás está situado en el Departamento de San Salvador, posee una extensión territorial de 24.32 Km², divididos en 0.42 Km² de área urbana y 23.9 Km² área rural.

Limitado geográficamente de la siguiente manera:

Norte: Soyapango e Ilopango (San Salvador)

Este: Santiago Texacuangos (San Salvador)

Sur: Olocuilta (Zacatecoluca)

Oeste: Panchimalco y San Marcos (San Salvador)

De los seis municipios que rodean a Santo Tomás, dos de ellos tienen sus cabeceras municipales a menos de 10 Km.

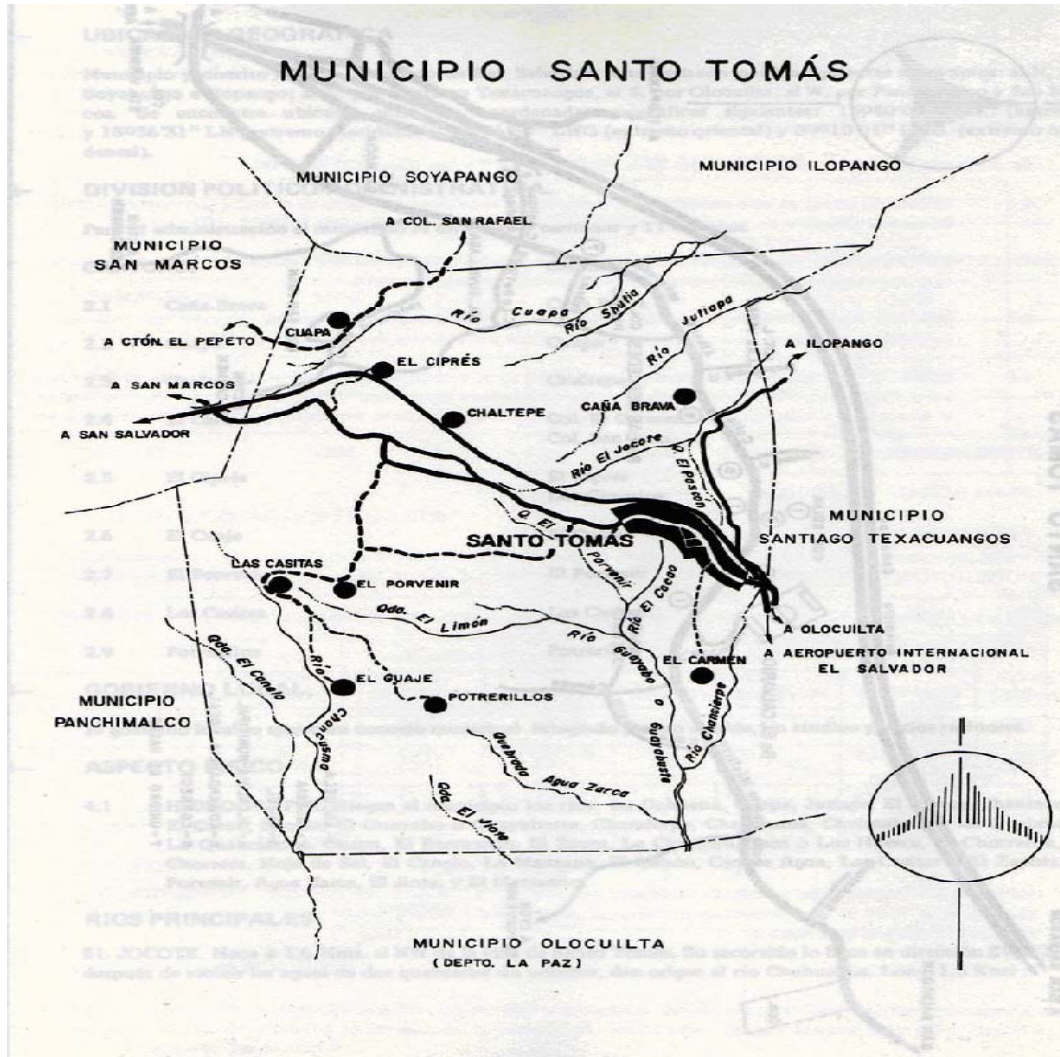
Este municipio es distrito del Departamento de San Salvador, su categoría urbana es de Ciudad desde el 24 de octubre de 1996. Sus ríos principales son El Jocote y El Cacao y su único cerro es El Amate.¹

1.3 CARACTERÍSTICAS TERRITORIALES

El municipio de Santo Tomás forma parte del área que el Plan Maestro de Desarrollo Urbano (PLAMADUR), denomina subsistema Sur, conformado; además, por los municipios de Panchimalco y Santiago Texacuangos; caracterizado fuertemente por la presencia de la Carretera al aeropuerto Internacional de El Salvador, hoy día corredor industrial y habitacional en apogeo.

¹ Lardé y Larín, Jorge. "El Salvador: historia de sus pueblos villas y ciudades." Publicación año 2000.

Ubicación Geográfica de Santo Tomás en el Departamento de San Salvador



Mapa N° 1

Fuente: Lardé y Larín, Jorge. "El Salvador: historia de sus pueblos villas y ciudades." Publicación año 2000.

1.4 POBLACIÓN

Según proyecciones de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), en el 2007 la población ascendió a 37,780 habitantes; la misma fuente proyectó para 2008 una población de 38,421 habitantes; de los cuales 46% es población rural y el 54% población urbana.²

1.5 DIVISIÓN POLÍTICA

Santo Tomás es pueblo precolombino; desde el 12 de julio de 1824 al 28 de enero de 1835 perteneció al Distrito Federal Centroamericano, después quedó comprendido en jurisdicción del Distrito Sur del Departamento de San Salvador.

Por decreto legislativo del 28 de enero de 1865 pasó a ser Cabecera del Distrito de Santo Tomás. En 1875 obtuvo el título de Villa y el 24 de octubre de 1996, el título de Ciudad por Decreto legislativo N° 880. Santo Tomás se divide en 9 cantones y 11 caseríos, la zona urbana fue delimitada en 1975 por el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU), y se divide en el Barrio El Calvario (al norte) y La Merced. Esta zona se desarrolla espontáneamente sobre el tramo de la Carretera antigua que de San Salvador conduce a Zacatecoluca (Carretera Vieja), que se denomina Calle Alberto Másferrer al pasar por la ciudad, en una serie de parcelas irregulares que se ubican perpendicularmente a dicha vía.

La zona rural del Municipio de Santo Tomás estaba dividida en dos grandes grupos la forestal y la agrícola; pero con la construcción de la autopista se inicia un proceso de cambio de uso de la tierra, particularmente hacia usos habitacionales.

También, es importante mencionar que entre las actividades productivas de la zona rural están: la producción de granos básicos y hortalizas, caña de azúcar, piñas, fabricación de dulce de panela, cultivos de café, árboles frutales, etc., hay crianzas de ganado vacuno, caballar, mular y porcino; lo mismo que de aves de corral.

La ciudad cambia la morfología de su crecimiento al ser construida la Autopista al Aeropuerto en los años ochentas, empiezan paulatinamente a urbanizarse los terrenos paralelos a la vía, proceso que se ha agudizado en los últimos años con la apertura de maquilas en San Marcos. Las lotificaciones que han surgido en un alto porcentaje no cuentan con ningún tipo de servicio y están ubicadas en zonas de alto riesgo propensas a deslaves, derrumbes, etc. Actualmente predomina el uso de suelo habitacional, seguido por utilización para el equipamiento urbano.³

² Documento proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos, (DIGESTYC).

³ Roque Daltón. "El Salvador: monografía." Publicación 1970.

1.6 CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES

La cubierta vegetal se concentra en la zona rural, especialmente en los cantones: Caña Brava, Chaltepe, El Carmen, El Guaje, El Porvenir y Potrerillos, mientras que el área urbana del municipio y los cantones El Ciprés, Cuapa y Casitas son considerados como áreas deforestadas según el Catastro Municipal.

La contaminación antropogenia (causada por el hombre) es la que más daña al municipio, y esta es causada en forma líquida por las aguas servidas domésticas e industriales, sólida por la basura mayoritariamente doméstica, agroquímica por el uso de fertilizantes y pesticidas en los cultivos y aérea por las emisiones de gases de los automotores.

La contaminación de los ríos, quebradas y aguas subterráneas es uno de los problemas ambientales más graves que sufre la zona. Los habitantes del municipio actualmente depositan las aguas negras y los vertidos domésticos sin ningún tratamiento previo en dichos cuerpos de agua, convirtiéndolos en reservorios de desechos líquidos.

Adicionalmente, el deficiente servicio de tren de aseo que se concentra en la ciudad, hace que la población opte por lanzar la basura a los ríos, quebradas, barrancas, calles, etc. Además, de proliferarse los botaderos ilegales por todo el municipio.

1.7 CONDICIONES DE RIESGO

En el Plan de Ordenamiento Ambiental (POA), del Plan Maestro de Desarrollo Urbano (PLAMADUR), así, como en la evaluación realizada por el Sistema Nacional de Estudios Territoriales (SNET), se identificaron entre otras las áreas con mayores riesgos de derrumbe y deslizamientos y las fallas conocidas y supuestas del municipio.

Los daños ocasionados por los terremotos del año 2001 fueron: 3 lesionados, 3 derrumbes, riesgo de 10 derrumbes más y los siguientes daños en infraestructura: iglesias, centros escolares, microempresas, viviendas, etc.⁴

⁴ <http://www.sacdel.org>, día 30 de julio de 2007, hora 10:40 a.m.

1.8 GOBIERNO LOCAL Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

El Concejo Municipal está compuesto por catorce miembros, entre propietarios y suplentes, estructurados de la forma siguiente:

Alcalde (1) Sr. Carlos Sánchez Vásquez

Síndico (1)

Concejales propietarios (8)

Concejales suplentes (4)

Al concejo en pleno le compete planificar, coordinar y evaluar el desarrollo de las actividades municipales. Se desconoce en la actualidad la estructura interna adoptada para ello.⁵

1.9 CONDICIÓN DE POBREZA Y POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

El Municipio presenta una tasa de extrema pobreza de 7.80%; aunque su tasa de pobreza por hogares es de 23.30% en el año 2004, la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM), calculó un ingreso per cápita de \$107.26 por mes. La población ocupada actualmente en actividades agropecuarias según la misma fuente asciende al 6.56%.

Su población de 19 a 25 años que trabaja, reporta que percibe salarios inferiores al mínimo rural 41.62% y el 57.85% percibe salario inferior al mínimo urbano.

Entre las edades de 16 a 25 años, se reporta que de 16 a 18 años el 32.60% no asiste a la escuela, no trabaja ni busca trabajo; entre los 19 a 25 años el 17.27% está en igual condición; entre 16 a 25 años el 28.34 % no ha concluido educación primaria.

1.9.1 CONDICIONES DE EDUCACIÓN

La población escolar incorporada al sistema educativo asciende a 6,773 estudiantes, cubiertos mediante 13 centros educativos de ellos 9 se ubican en área rural y 4 en área urbana; disponen en total de 194 docentes. Datos del Ministerio de Educación 2003 (MINED), reportaron matriculados en parvularia 641 estudiantes, en educación básica 5,325 y en educación media 807 estudiantes.

Los indicadores para el manejo social del riesgo municipal reflejan que en el municipio de los menores que asisten a primer grado, el 24.89% presentan retardo moderado- severo en peso y talla; ello tiene relación con el hecho de que el 33.81% de menores de 0-5 años no tiene control de niño sano.

⁵ <http://www.sacdel.org>, día 30 de julio de 2007, hora 10:40 a.m.

Durante la tormenta Stan, tres centros escolares sufrieron impactos en su construcción y muros perimetrales siendo ellos: Centro Escolar Dr. Antonio Díaz, Colonia Morán, Centro Escolar Cantón Cuapa, Centro escolar Cantón Casitas.⁶

1.9.2 CONDICIONES DE VIVIENDA

En 1992, La Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), reportó un total de 4,824 viviendas. El municipio sufrió un fuerte impacto habitacional a consecuencia de los terremotos 2001, en los cuales se reportó destrucción de 880 viviendas según El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), El Ministerio de Vivienda reconoció en ese mismo año un déficit de reconstrucción habitacional de 363 viviendas. Durante la tormenta Stan, total de 200 viviendas resultaron con daños severos en su construcción y 50 con niveles de deterioro; de este total, 150 se encuentran en terrenos inhabitables porque están expuestos a amenazas de bordos y laderas.

Los tipos de vivienda más predominante en el Municipio de Santo Tomás son: 58% sistema mixto, 33% bahareque.

1.10 ACCESO A SERVICIOS

- Agua potable: El municipio dispone de un sistema de acceso al agua potable que en el sector urbano es atendido por la Administración de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), por consiguiente la mayoría de los hogares dispone de abastecimiento domiciliar.

En el área rural, el abastecimiento se proporciona mediante las llamadas cantareras o la población recurre a pozos y nacimientos. Los Indicadores para el manejo social de riesgo municipal, reportan que el 24.90% (año 2004) de las viviendas municipales, no tenía acceso a agua por cañería.

No se dispone por el momento de un estudio del estado del sistema hídrico posterior al Huracán Stan; no obstante puede observarse que la red de cañerías que abastece a los cantones, enfrentó ruptura como consecuencia de derrumbes.

El plan de desarrollo y reconstrucción 2002- 2006, otorgó importancia especial al desarrollo de proyectos que permitieran suplir la necesidad del agua para cada familia, la inversión de fondos municipales ha sido cuantiosa, pero el esfuerzo comunal organizado superó con creces las expectativas a grado que previo al presente impacto las carencias iniciales de acceso al agua potable se encontraban en proceso de superación.

⁶ Boletín proporcionado por la Alcaldía de Santo Tomás.

- Aguas negras: Zona urbana y rural, no disponen de sistema de aguas negras; aguas contaminadas son lanzadas a ríos y barrancas.

Recolección – disposición de desechos sólidos: se ofrece servicio de recolección de basura; la disposición final se hace a cielo abierto en un barranco.⁷

1.11 POBLACIÓN Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS

La población económicamente activa que reflejó el censo en 1992 fue de 7,793 personas; (hombres 5,173 y mujeres 2,623) de las cuales se reportaron trabajando 7, 509 personas. Dando como resultado una población desocupada de 284 personas (200 hombres y 84 mujeres).

Las actividades económicas según el Censo Nacional de Población 1992 en Santo Tomás de la población de 10 años o más ocupada, los porcentajes más altos correspondían a la agricultura, el 16.73% y el 28.9% a la industria manufacturera. A la fecha, con la apertura de zonas francas en los municipios vecinos, según datos de la Alcaldía Municipal se estima que la población se dedica en un 40% a laborar en maquilas, 40% a la carpintería y un 20% a actividades agrícolas.

Sin embargo, hay una determinada cantidad de habitantes que no cuentan con un empleo por lo se hace necesario crear fuentes de trabajo en beneficio de la población; y por tal situación las personas optan por crear pequeños negocios informales que les permitan cubrir sus necesidades básicas; con esto surge la idea de crear una organización como el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), para apoyar a las personas y brindar ayuda para que puedan iniciar pequeños proyectos.

1.12 PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

El plan de desarrollo municipal 2000-2002 constituye uno de los primeros esfuerzos de planificación en el cual resaltaban los siguientes criterios:

- Planificar adecuadamente el desarrollo que se pretende generar en el municipio.
- Lograr la participación efectiva de la población en la formulación de una visión de desarrollo acorde a su propia realidad.
- Potenciar una voluntad política continua para ejecutar lo planificado y facilitar los espacios de participación ciudadana.

⁷ Roque Daltón. "El Salvador: monografía." Publicación 1970.

Los terremotos de enero y febrero del 2001 generaron la necesidad de incorporar el componente de reconstrucción en los planes de mediano plazo. Como consecuencia, mediante un proceso eminentemente participativo se formuló el Plan de Ordenamiento del territorio y en el Plan de Desarrollo y Reconstrucción 2002- 2006 que consideró los ejes siguientes: ⁸

- Vivienda.
- Generación de empleo.
- Prevención de desastres.
- Educación.
- Salud

Para impulsar el Plan de Desarrollo y Reconstrucción Municipal (PDRM), 2002 – 2006 reconoció la visión que las comunidades tienen sobre el proceso de reconstrucción, la cual resalta la integración, la autogestión y la sostenibilidad.

Consideró como criterios para la formulación del plan:

- El proyecto de reconstrucción debe hacer un esfuerzo por integrar a la mayor cantidad de sectores e instituciones del Municipio, ya que esta es responsabilidad de todos y todas.
- Debe concebirse como un proyecto integral, que incorpore como eje fundamental la construcción de viviendas, reconstrucción de la red vial urbana y rural, profundizar en la ejecución de las obras de mitigación y prevención de riesgos reconstrucción de la infraestructura escolar, sin desestimar el esfuerzo en la ejecución de los proyectos de desarrollo humano: educación, salud, desarrollo económico social y todos aquellos proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM).
- El proceso debe priorizar los daños para iniciar los trabajos.
- Es indispensable llevar adelante un diagnóstico de los recursos y capacidades para reconstruir.
- La reconstrucción solo será posible a través de una intensa participación de la ciudadanía a través de esfuerzos de organización social expresados en El Consejo de Desarrollo Local, Directivas intercomunales, las Juntas Directivas Locales.

⁸ Documento proporcionado por El Centro de Desarrollo Económico Social, (CDES).

Para impulsar el Plan de Desarrollo y Reconstrucción Municipal (PDRM), se conformaron Comités de Reconstrucción Comunal en cada una de las comunidades afectadas, integrados por miembros de las directivas comunales, y un Comité de Emergencia Municipal integrado por diversas instituciones: Iglesias, Policía Nacional Civil, Unidad de Salud, Clubes de servicio, sectores de la mediana empresa y el Consejo Municipal.

1.13 GENERALIDADES DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL

1.13.1 ANTECEDENTES

El Centro de Desarrollo Económico Social conocido por sus siglas (CDES), y que de esa misma forma se describirá en todo el documento.

Es una organización sin fines de lucro que brinda apoyo a grupos asociativos como por ejemplo: panaderías, telares, cultivo de rosas, elaboración de comidas típicas, corte y confección, cultivo de plantas ornamentales, producción de frutas, etc. Desde el año 2004, se inicio un proceso de participación ciudadana en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás; dando origen a varias unidades dirigidas al desarrollo económico, es así como nace la oficina de apoyo a la microempresa, la cual trabajó juntamente con la Fundación para el Desarrollo de la Micro Pequeña Empresa (FADEMYPE).⁹

1.13.2 MISIÓN

“Trabajar con dinamismo en el proceso de desarrollo económico local, promoción del desarrollo humano, conservación del medio ambiente, contribución en el rescate de cultura y la identidad en el municipio de Santo Tomás”.

1.13.3 VISIÓN

“Aspiramos ser un municipio competitivo con crecimiento progresivo, integral sustentado en el desarrollo agropecuario, artesanal, turístico, comercial y de servicio; orientado al mercado local, regional y Nacional”.

⁹ Entrevista Dra. Carolina de Quintanilla, Secretaria del Centro de Desarrollo Económico Social, (CDES).

1.13.4 VALORES

- Bien Común
- Puertas Abiertas
- Honestidad
- Humanista
- Transparente
- Solidaridad
- Sostenibilidad

1.13.5 OBJETIVOS

- Procurar el desarrollo sostenible del Municipio de Santo Tomás, a través de un manejo adecuado de los recursos.
- Ofrecer servicios de calidad en proyectos comunales, con el fin de que el municipio tenga un crecimiento tanto económico y social.
- Mejorar los ingresos de los miembros de las comunidades de Santo Tomás, mediante la diversificación de proyectos.
- Contribuir a elevar la calidad del desarrollo sociocultural y comunitario a través de procesos informativos, comunicativos y capacitación en los temas vinculados a la ejecución de proyectos.

1.14 EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL

En julio del 2005 se decide convocar a los pobladores para que integren diferentes mesas de trabajo entre las cuales se encuentran: Adulto mayor, mujeres, deportes, jóvenes, etc., a cada mesa se le proporcionó fondos monetarios para que llevaran a cabo sus actividades.

Con el paso del tiempo estas mesas deciden asociarse para una mejora en la administración, es así como surgen las siguientes asociaciones:

- Asociación de Productores y Microempresarios de Santo Tomás (ASPROMISANT), la cual lleva a cabo los siguientes proyectos: cultivo de rosas, corte y confección, panadería, telares, plantas ornamentales, comidas típicas.

- Asociación de Mujeres de Santo Tomás (ASMUSANT), la cual contribuye al desarrollo de las mujeres, enseñándoles a elaborar diversos productos como bolsas de papel, mantas bordadas a mano, ropa para mujer, etc.

- Asociación Ambiental del Municipio de Santo Tomás (AMBIESTO), esta asociación vela por el medio ambiente y a la vez realiza consulta pública; es decir, pide opinión a la comunidad sobre las necesidades de mejoras en beneficio del medio ambiente.

- Asociación de regantes dos ríos Shishicasapa y Hoja de Sal del cantón el Guaje; los integrantes de este grupo se dedican a sembrar hortalizas y maíz; además, sus objetivos se enfocan a proyectos de reforestación.

La suma de las cuatro asociaciones antes mencionadas conforma lo que se conoce como Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

“Con la participación de estos grupos se han desarrollado diferentes ferias agropecuarias y artesanales en el Municipio de Santo Tomás, donde pueden distribuir y comercializar los productos que ellos elaboran contribuyendo así con la generación de fuentes de empleo y por ende de ingresos”.¹⁰

Para satisfacer los requerimientos financieros de cada proyecto bajo la supervisión del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), en el Municipio de Santo Tomás, en cuanto al desarrollo proyectos comunitarios; se cuenta con la colaboración de la Agencia Asturiana de Cooperación del Desarrollo del Gobierno de España, el cual ha establecido que cada región española destinará un porcentaje de sus fondos para ser donado a países en vías de desarrollo; es así, como en nuestro país el municipio beneficiado es el de Santo Tomás perteneciente al departamento de San Salvador, con un monto anual de \$110,000.00 los cuales son destinados a fortalecer y apoyar los diversos proyectos.

Debido a que el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), no cuenta con personería jurídica no puede percibir directamente los fondos provenientes de la Agencia Asturiana de Cooperación del Desarrollo, por lo que dichos fondos son recibidos por la Asociación para la Cooperación del Sur Las Segovias (ACSUR), que posteriormente son transferidos a la Fundación para el Desarrollo de la Micro y

¹⁰ Entrevista Sr. Orsy Melvin Quintanilla, Miembro del Consejo Directivo del Centro de Desarrollo Económico Social, (CDES).

Pequeña Empresa (FADEMYPE), quién finalmente administra los recursos económicos en base a presupuestos para cada tipo de proyecto.

La coyuntura generada por el cambio de Gobierno Local en marzo del 2006, planteó la necesidad de reestructurar el proyecto con la finalidad de garantizar lo acumulado y lo alcanzado a la fecha.

Con ese fin y luego de la concertación de actores presentes incluyendo la “Agencia Asturiana de Cooperación del Desarrollo”, la Comisión de Desarrollo Económico del Consejo propuso y logró acordar la entrega en comodato tanto del inmueble adquirido como parte del proyecto, así como los bienes muebles a las asociaciones de productores y microempresarios de la sociedad civil, con el objeto de garantizar que tanto el terreno como los bienes muebles sean utilizados para el fin con que fueron adquiridos, como es la construcción del polígono de microempresas y que los beneficiados de los proyectos de desarrollo económico puedan continuar haciendo uso de los bienes adquiridos con los fondos provenientes del Principado de Asturias.

El Centro ha pasado de ser no solo un espacio físico y una expresión donde convergen las diferentes iniciativas económicas y organizaciones sociales, sino en una Instancia que le da cuerpo a las organizaciones de productores y microempresarios con las expresiones del tejido organizativo social del municipio, en función del desarrollo y de elevar la calidad de vida de todos los asociados y del municipio.

El Consejo Directivo del Centro de Desarrollo Económico Social, consideró indispensable la necesidad de contar con una Estrategia de Desarrollo Económico Social, como una herramienta que sea la guía de gestión, con perspectivas de mediano plazo, de tal forma que permita asegurar las condiciones y calidad de vida de los socios, así como de los habitantes del municipio.

Las situaciones adversas promovieron la unidad de las diferentes fuerzas sociales, que al construir una visión en común han descubierto la imperiosa necesidad de complementariedad en el territorio del tejido productivo local y el tejido social, demostrando en la práctica el carácter integral del desarrollo local.

Los continuos desastres en el país como los terremotos del 2001 y el huracán Stan en el 2005, ha dejado al descubierto la vulnerabilidad del territorio, así como ha profundizado las condiciones de pobreza, ya existentes, lo que han obligado a revisar el rumbo y la visión del desarrollo en el municipio.

Las organizaciones de la sociedad civil, sean estas económicas, sociales, medioambientales, territoriales son para el Consejo Directivo del Centro la piedra angular sobre la cual se asienta toda la proyección de trabajo, ya que los ciudadanos del municipio son los principales destinatarios y la razón de existir del Centro.

“Por otra parte, el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), actualmente no cuenta con ningún tipo de herramienta administrativa que le permita administrar eficientemente los recursos en los diferentes proyectos; en este sentido es importante que posea un modelo de gestión que sirva de guía para gestionar los diversos proyectos que surgen de las necesidades comunales; además, contribuiría a realizar proyecciones para los siguientes años, de tal forma que gane credibilidad ante la “Agencia Asturiana de Cooperación del Desarrollo de España”, dicho de otra forma le permitiría seguir obteniendo fondos para lograr apoyo a más comunidades del municipio”.¹¹

Esta herramienta administrativa de gestión se enfocaría en dos grandes componentes:

- Una filosofía de gestión que denote la importancia de identificar y conocer a los clientes, además, de valorar la colaboración de los empleados en el análisis y mejora de procesos.
- Una metodología sistemática para analizar y mejorar procesos que utiliza datos como descriptor central, y que sigue un orden lógico para identificar las causas primordiales que impiden las mejoras, conduciendo de esta manera a cambios demostrables y eficaces en los procesos.

El modelo de gestión es el nexo entre la técnica, el esfuerzo del equipo y la filosofía de gestión. Además, implica a la dirección y a los empleados un esfuerzo conjunto que incide en el entorno que comparten.¹²

¹¹ Entrevista Sr. Orsy Melvin Quintanilla, Miembro del Consejo Directivo del Centro de Desarrollo Económico Social, (CDES).

¹² <http://www.gestipolis.com>, día 10 de junio de 2007 a las 2:30 p.m.

1.15 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El organigrama que se presenta a continuación es bajo el cual se rige actualmente el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), esto es bajo un esquema que uno de los coordinadores del Centro planteó, además, también de lo que se pudo observar en las múltiples visitas realizadas a dicho Centro.¹³

1.15.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se describe en la siguiente página el organigrama como una figura que esta jerarquizada en las unidades siguientes.

En primer lugar se encuentra el Coordinador el cual esta ubicado en la parte superior del organigrama el cual tiene a su cargo la dirección de todo el personal del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), posteriormente, se encuentra el cargo de secretario el cual es el encargado de atender al público que llega al Centro de igual forma coordina las llamadas telefónicas. Luego sigue el Tesorero que es el encargado de administrar los fondos solicitados por medio de la Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), y finalmente se encuentra El Consejo Directivo que esta conformado por cuatro asociaciones y que cada una de estas tiene una directiva la cual nombra un representante para participar en las reuniones que el consejo realice.

Es importante destacar que trabajando en conjunto las cuatro asociaciones conforman lo que se conoce como el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), que a continuación se mencionan:

- Asociación de Productores y Microempresarios de Santo Tomás (ASPROMISANT)
- Asociación de Mujeres de Santo Tomás (ASMUSANT)
- Asociación Ambiental del Municipio de Santo Tomás (AMBIESTO)
- Asociación de regantes dos ríos Shishicasapa y Hoja de Sal del cantón el Guaje.

Encontrándose en cada una de estas asociaciones una Asamblea General, en la cual realizan reuniones periódicamente, con el fin de discutir temas relacionados al rumbo que debe llevar el centro.¹⁴

¹³ James Stoner, y Otros, "Administración", Sexta Edición, McGraw Hill, México 1996. Página 363.

¹⁴ Entrevista Sr. Orsy Melvin Quintanilla, Miembro del Concejo Directivo del Centro de Desarrollo Económico Social, (CDES).

1.15.2 ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL

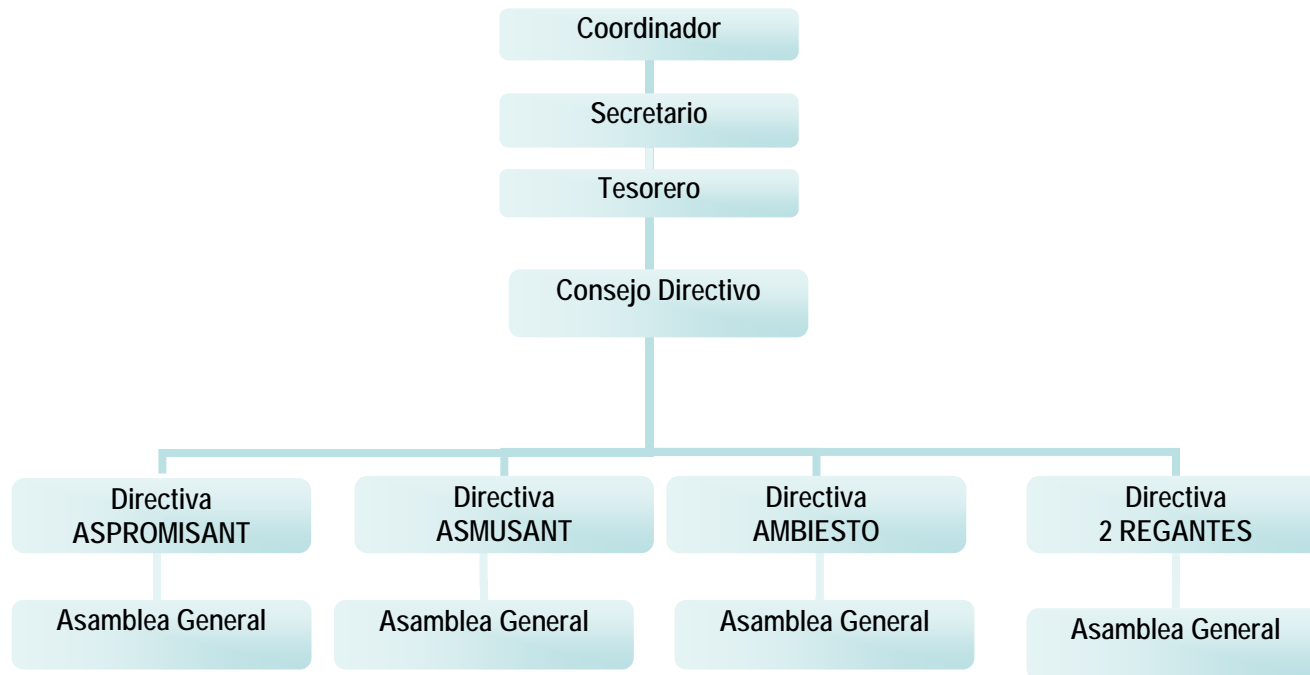


Figura N° 1

Fuente: Sr. Orsy Melvin Quintanilla, Miembro del Consejo Directivo del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

Luego de analizar la estructura organizativa del Centro, se procese a explicar los fundamentos teóricos de la herramienta administrativa, que servirán de base para sustentar la propuesta.

1.16 FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN

Cada vez más las empresas adoptan nuevos modelos o sistemas de gestión empresarial tomando como referencia los principios o fundamentos de la excelencia.

La utilización de estos modelos y sistemas para mejorar la gestión persiguen la eficiencia económica de la organización así como alcanzar y sostener resultados en el tiempo. En definitiva las organizaciones que los utilizan buscan:

- Orientar la gestión a la satisfacción del cliente.
- Situar la calidad como objetivo prioritario.
- Mejorar continuamente los procesos de la empresa.
- Fomentar la participación de todos los empleados.

Las ventajas que las organizaciones obtienen en la implantación de Modelos avanzados de Gestión son:

- Tener un punto de referencia frente a uno mismo y frente a los demás.
- Marcar las pautas y el camino a seguir hacia la Excelencia Empresarial.
- Obtener una visión del conjunto de la organización así como visiones parciales de la misma.
- Introducir criterios objetivos en la autoevaluación de la organización.
- Implicar a todos los estamentos y niveles de la organización.
- Orientar y evidenciar la coherencia o incoherencia de la organización.
- Estimular al personal para conseguir la mejora continua.
- Medir la evolución y progreso de la organización.
- Compararse con otras organizaciones.

Desde tiempos remotos el ser humano se ha preocupado por transformar y mejorar su entorno y ciertamente lo ha conseguido. Las grandes invenciones son hitos que revelan el camino del progreso, el desarrollo y el dominio de la humanidad sobre la naturaleza.¹⁵

¹⁵ <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Model>, día 31 de julio de 2007, hora 10:18 a.m.

En el mismo sentido evolutivo de las bases teóricas, las organizaciones se constituyen por distinción de su entorno y sus elementos.

Es así como resulta importante que se desarrolle en las empresas algunos procesos para la mejora continua de las mismas, por lo tanto el implementar una metodología que permite tomar decisiones para un periodo definido respecto de la relación que debe tener la organización con el entorno; es decir, que en otras palabras la implementación de un Modelo de Gestión que además, de ser clave para administrar, desarrollar y mantener la organización en los lugares privilegiados del mercado, aumentará las utilidades de la empresa.

1.17 DEFINICIÓN DE MODELO

- “Es una descripción simplificada de la realidad, constituye una replica o abstracción de las características esenciales de un producto, proceso, servicio, actividad o sistema; en la cual se han abstraído los elementos no esenciales, con el fin de despejar la visión de los factores esenciales que están influyendo en una situación determinada.”¹⁶

- “Es una conceptualización de un evento, un proyecto, el estado de una cuestión, que se representa como un esquema con símbolos descriptivos de características y relaciones más importantes con el fin de ser sometido a modelización como un diseño flexible, que emerge y se desarrolla durante el inicio de la investigación como una evaluación de su relevancia.”¹⁷

- “Representación simple de las propiedades centrales de un objeto, una circunstancia, o una relación del mundo real; puede ser oral, material o matemática”, según Stoner et. al. (1995).

1.17.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN

- “Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podrían alcanzar.”¹⁸

¹⁶ Álvarez Pérez, Ana Cecilia y Otros. “Diseño de modelos de gestión para la micro pequeña y mediana empresa del sector panadero de El Salvador.” 2003, Página 25.

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com>, día 10 de junio de 2007 a las 2:45 p.m.

¹⁸ *Ibid.*,¹⁷

- “Es el desarrollo de actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen”. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.
- “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar sus metas definidas”, según Stoner et. al. (1995).

1.17.2 DEFINICIÓN DE MODELO DE GESTIÓN

“Es el modelo que propone la administración de los recursos de la empresa, centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas en un periodo determinado de tiempo; de esta forma permite gestionar y evaluar las acciones de la organización”.

1.17.3 ELEMENTOS DE GESTIÓN

El contar con elementos es fundamental, ya que estos proporcionan la parte integral de algo; constituyen los componentes de un conjunto, en este caso se esta hablando de un conjunto de Elementos de Gestión, de los cuales se pueden mencionar los siguientes: Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Materiales, Gestión de Recursos Técnicos y Gestión de Recursos Financieros, que se detallan a continuación:

1.18 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Definiciones de la Gestión de Recursos Humanos:

- Es el área que se ocupa de atender y gestionar lo referente a las personas que la integran. Por ejemplo: Selección del personal, desarrollo, capacitación y política salarial entre otros.
- Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

De estas definiciones se desprende lo siguiente:

- Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).

- Pero además, se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).

Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Cuando se habla de gestión estratégica de recursos humanos, en realidad se está hablando de formas de pensar y de hacer completamente diferentes a cuando se hace referencia a la administración de personal y que inciden sobre los valores.

Considerar los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización.

- Tener un enfoque proactivo en la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto.

- Desarrollar una gestión integradora, es decir, las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas; se enfoca a una gestión por competencias, a una gestión del conocimiento, son organizaciones que aprenden.

- Tener un nivel estratégico al estar ubicada en el ápice de la organización, allí donde se toman las decisiones importantes, pero es responsabilidad de toda la organización, sin dejar de considerar su carácter funcional que asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquél que tenga subordinados, siendo aquí donde se ejecutan propiamente las funciones.

La Gestión de los Recursos Humanos genera en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos en general.

A continuación se sintetizan algunas de las funciones más importantes de la Gestión de los Recursos Humanos.

- “La planeación tienen por objetivo prever la fuerza laboral necesaria, entendiéndose como las competencias que la organización necesitará en cada momento y lugar. La planeación de los recursos

humanos debe tener como premisa el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto”.

- “El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, y debe lograr una cantidad y calidad de candidatos que garantice una buena selección; en esto influye la experiencia del reclutador, lo acertado de la información que se brinde por la organización, se solicite por el candidato, y de la fuente de reclutamiento escogida, ya sea interna o externa”.

- “La selección de personal tiene como objetivo dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias que garanticen un buen desempeño; este es un proceso de comparación y decisión, que se apoya en diversas técnicas para lograr un resultado de calidad”.

- “La inducción son acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo y, por tanto, a la cultura de la organización”.

- “La capacitación y el desarrollo de carrera constituyen procesos permanentes, sistemáticos y planificados, basados en las necesidades actuales y perspectivas de las organizaciones”.

- “La remuneración parte de la valoración de los puestos de trabajo y se basa en los resultados obtenidos de forma individual y colectiva, por lo que tenderá a ser un componente variable favoreciendo la eficacia que debe primar en las organizaciones”.

- “Las promociones se apoyan cada vez más en la competencia de los individuos, por lo que el concepto de evaluación del desempeño, de evaluación del potencial y el desarrollo de carrera prevén la evolución futura de los recursos humanos dentro de la organización”.

- “Las estructuras organizativas cada vez más planas y flexibles, conllevan la disminución de los niveles intermedios, propiciando una mayor descentralización, una mayor autonomía en la toma de decisiones”.¹⁹

1.18.1 CARÁCTER MÚLTIPLE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la gestión de Recursos Humanos abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento, se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual,

¹⁹ Morales Rosales, Luis Eduardo, “Modelo de Gestión efectiva de Recursos Humanos”, 2001.

cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados.

Los temas tratados por la gestión de Recursos Humanos se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno de la gestión) y a aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno de la gestión).

"Para la gestión de Recursos Humanos no hay leyes ni principios universales; además, es contingencial pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización".²⁰

1.18.2 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Los objetivos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Los objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles

²⁰Idealberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", Quinta Edición, McGraw Hill, Colombia 2004. Páginas 149-151.

La gestión de Recursos Humanos, esta encaminada a lograr un objetivo específico, el cual es obtener el mejor elemento calificado para la ejecución de los proyectos comunitarios que se pretendan desarrollar, en una organización.

Pero para lograr este objetivo el departamento que gestiona, el Recurso Humano debe de apoyarse, en un método o procedimiento que brinde resultados satisfactorios y a la mayor brevedad posible.

La meta que se pretende es que cada individuo, que sea seleccionado en dicho proceso de reclutamiento y selección, se incorpore de la mejor manera, brindando el mayor desempeño a la organización, y posteriormente a cada proyecto que se desarrolle dentro.

Es importante resaltar que se debe, brindar capacitación a los individuos ya sea mediante la inducción u otro método, en su área de especialización, ya que con esto se logrará las siguientes ventajas:

- Que las personas en cada uno de los proyectos, brindados por las organizaciones den el máximo de su capacidad tanto física como mental.
- Logra una buena incorporación del individuo con su entorno.
- La capacitación no solo da soporte técnico, a las personas, sino más bien las ayuda a satisfacer las expectativas, de las demás personas a quien se les presta un servicio o se les vende un producto.
- Otra es que logra una buena comunicación entre los individuos, incorporados en círculos de trabajo, o por proyecto.
- Logra minimizar errores en la ejecución de actividades, encomendadas al personal dentro de la organización.
- Se pueden formar círculos de trabajo que impulsen la calidad dentro de cada proyecto comunitario.

1.19 GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES

La organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos, sin recursos no pueden lograrse los objetivos. Ya que estos son el medio en que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus metas. Es decir, que los Recursos Materiales son la totalidad de los activos de la empresa.

Los Recursos Materiales se refieren a todos aquellos objetos palpables que se utilizan como herramientas para facilitar las labores.

Es muy importante tener un control estricto sobre ellos, por que aunque muchos de ellos no sean muy costosos, los hay también de gran valor tanto económico como utilitario, generalmente se requieren y a veces hasta se depende de ellos, por lo que es muy importante obtenerlos, mantenerlos en buen estado y conservarlos.

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

“En la Gestión de Recursos Materiales o también conocidos como Recursos Físicos; están comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc., son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y los servicios producidos por la organización constituyen los recursos materiales.

Gran parte de lo que se refiere la tecnología puede aplicarse también al área de los recursos materiales y físicos de la organización. No obstante, la tecnología no se limita a los recursos físicos o materiales, aunque éstos son su mayor componente”.²¹

El contenido principal de la Gestión de Recursos materiales es la siguiente:

- Edificios y terrenos
- Máquinas
- Equipos
- Instalaciones
- Materias primas
- Materiales
- Tecnología de producción.

1.19.1 OBJETIVO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES

“El propósito de esta gestión consiste en”:²²

- Optimizar el suministro y control de los recursos materiales, servicios generales y obras.

²¹ Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, Quinta Edición, McGraw Hill, Colombia 2004. Página 127.

²² <http://www.gestiopolis.com>, día 10 de junio de 2007 a las 11:15 a.m.

- Garantizar eficiencia, eficacia y transparencia mediante la estricta aplicación del marco normativo y conforme a los lineamientos,
- Prevenir los riesgos a los bienes y personas a través de la aplicación de medidas de seguridad y protección.

La Gestión de Recursos Materiales es la función que trata de los sistemas y procedimientos de compras, almacenes, suministros y control de materiales (edificios, maquinaria, elementos de consumo, herramientas, materias primas, etc.)

La planificación de las adquisiciones debe estar estrecha y permanente unida al control de los inventarios y existencias para que financieramente no afecte la empresa pero tampoco escaseen los materiales e impida su normal funcionamiento.

“Puede suceder que la Gestión de Recursos Materiales alcance y supere el mayor porcentaje del gasto en la administración, entonces su política, manejo y control de los materiales dependen de la liquidez y disponibilidad para el gasto dentro de la entidad; es decir, el manejo de materiales en una administración de calidad, asegura que el funcionamiento de la organización sea normal y sin interrupciones.

Si los materiales llegan a faltar en la empresa se paralizará, por esto la organización debe contar con sistemas definidos, técnicos y previsivos en su manejo, debido a que todas las áreas de la empresa están dentro del proceso de retroalimentación por ejemplo: el área financiera necesita conocer la información del costo de materiales para poder conformar el presupuesto de gastos e ingresos en valores actualizados del mercado”.²³

La buena gestión de los Recursos Materiales, es un elemento valioso, ya que le permite a la organización, la eficiente ejecución de cada uno de los proyectos comunitarios con que esta cuenta.

Es importante mencionar que es el dueño o administrador, el encargado de seleccionar la mejor calidad de los materiales a utilizar, también canalizarlos de la mejor manera, a fin de que haya el menor desperdicio posible; y que sean perdurables para que puedan ser utilizados por futuras personas interesadas en participar en cualquier proyecto comunitario.

Al obtener todos estos elementos y combinarlos se obtienen muchas de las siguientes ventajas:

- Que cada proyecto comunitario a desarrollar, cuente con los suficientes recursos materiales, para su buen funcionamiento.
- Que sean de forma gratuita para los participantes, en cada proyecto comunitario.

²³ Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, Quinta Edición, McGraw Hill, Colombia 2004. Página 127.

- Que se aprovechen de la mejor manera y que se utilicen en forma racional.
- Que cada participante cuente con las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus actividades.
- Que no haya desperdicio de los materiales.
- Darle un buen mantenimiento al recurso material el cual garantiza una buena operacionalización.
- Mantenimiento de los equipos
- Protección y limpieza de las maquinarias a utilizar.

1.20 GESTIÓN DE RECURSOS TÉCNICOS

Los Recursos Técnicos son los formados por los sistemas utilizados en los diferentes departamentos, estos sirven a la empresa como herramienta e instrumentos que auxilian en la coordinación de los demás recursos; además, en los recursos técnicos se agrupan Software, Habilidades, Tecnología, Investigaciones etc.

“Ha sido en la última década cuando se ha descubierto que las personas se convierten en la clave de las organizaciones, que deben basar su crecimiento y competitividad en la creatividad y la iniciativa de sus miembros. Surge, así, la gestión del conocimiento como el concepto capaz de articular el capital intelectual y todo el potencial que llevan dentro de sí los recursos humanos, y transformarlos en valor para la acción. Algunos autores consideran que la gestión del conocimiento aparece debido a que la gestión de información se ocupaba del conocimiento explícito, es decir, aquel recogido en los documentos, y no en el conocimiento tácito”.²⁴

Las nuevas estructuras organizativas, requieren una gestión de los recursos y de los activos diferentes. El saber y el conocimiento se convierten en la base de la estrategia y en el verdadero activo de cualquier organización, representado en sus individuos.

1.20.1 PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

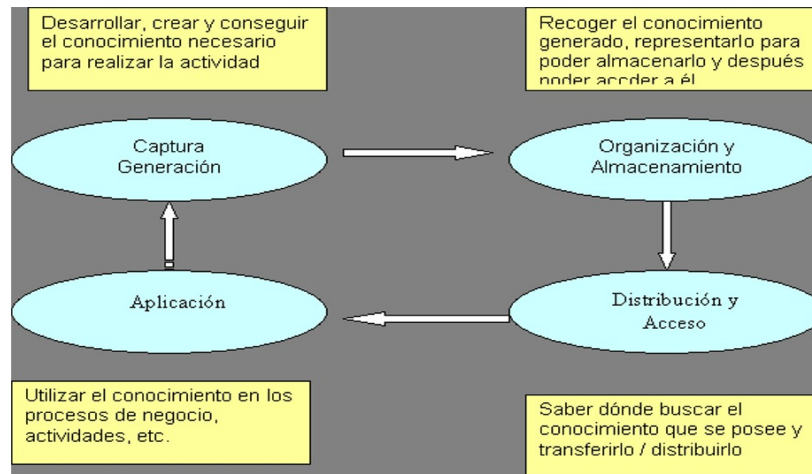
Se puede establecer la cadena de valor del conocimiento según cuatro pasos fundamentales.

- Generación y captura del conocimiento.
- Organización y almacenamiento.

²⁴ Bertrand Jiménez, Carlos Francisco “Diseño de un modelo administrativo para la eficiente gestión empresarial del Centro de Recolección, acopio y tratamiento de desechos sólidos de la fundación ABA”, 2004.

- Transferencia / distribución / compartición.
- Aplicación / utilización.

El proceso de gestión del conocimiento se muestra en la siguiente figura:



Fuente: www.gestion-conocimiento.com

La Gestión o Administración del Conocimiento es un concepto utilizado en las empresas, que pretenden transferir el conocimiento y experiencia existente en los empleados, de modo de ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

“La transferencia de conocimiento ha existido desde antes de una u otra forma, como por ejemplo las discusiones o debates entre empleados de una organización, el aprendizaje formalmente hablando, la administración y mantenimiento de bibliotecas corporativas”.²⁵

Los programas relacionados con la gestión del conocimiento evalúan y gestionan continuamente el proceso de acumulación y aplicación del capital intelectual.

La gestión del conocimiento ha intentado unificar diferentes estándares del pensamiento y práctica como son:

- Capital intelectual y el trabajador del conocimiento en la economía del conocimiento.
- Las ideas de la organización que aprende.

²⁵ <http://www.gestion-conocimiento.com/> día 16 de Agosto de 2007, hora 2:40 p.m.

- Prácticas organizacionales
- Bases del conocimiento que facilitan la identificación y transferencia del conocimiento, y otras tecnologías como las Intranets, la gestión de contenido, etc.

Inicialmente la gestión del conocimiento se centró exclusivamente en el tratamiento del documento como unidad primaria, pero actualmente abarca más áreas, dado que es necesario buscar, seleccionar, analizar y sintetizar críticamente o de manera inteligente y racional la gran cantidad de información disponible, para así obtener de ella el máximo rendimiento social, empresarial o personal.

"En la actualidad la gestión del conocimiento cobra gran importancia , por tanto, una nueva dimensión está entrando en la Categoría de Sociología de la Información, donde también la Gestión empresarial se sirve de nuevas herramientas en relación a la gestión del conocimiento, como por ejemplo las Comunidades de práctica".²⁶

La principal función de la gestión del conocimiento es que una empresa u organización no deba pasar dos veces por un mismo proceso para resolver de nuevo el mismo problema, sino que ya disponga de mecanismos para abordarlo utilizando información guardada sobre situaciones previas.

La gestión del conocimiento cobra gran importancia en sectores como el de la Salud, donde los profesionales más veteranos pueden compartir sus experiencias con el resto del personal, indicándoles cómo resolver un problema o caso concreto, en lo que puede considerarse una forma de gestionar el conocimiento. Como metodología de trabajo permite que las personas aprendan, tengan criterio y refuercen sus conocimientos.

En ese sentido, la solución reside en transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, de manera que se encuentre documentado y almacenado para que cualquiera pueda hacer uso del mismo cuando sea necesario. Para este fin pueden emplearse nuevas herramientas, como las bases de datos o las intranets, u otras más clásicas (revistas, manuales y bibliotecas), que en su conjunto forman la denominada "memoria organizacional" que permite organizar el conocimiento explicitado. Pese a todo, dichas herramientas por sí mismas no suponen una garantía de buena gestión del conocimiento

En los últimos años han ido emergiendo diferentes técnicas para representar y gestionar el conocimiento, codificado desde áreas diferentes: la inteligencia artificial, los sistemas de gestión de bases de datos, la ingeniería del software, y otras técnicas empleadas desde la perspectiva del estudio de los sistemas de información. Esta tendencia ha dado en denominarse "orientación al conocimiento". Pero para poder

²⁶ <http://www.gestion-conocimiento.com/> día 16 de Agosto de 2007, hora 3:30 p.m.

construir tecnologías efectivas que permitan la gestión del conocimiento, es preciso comprender cómo los individuos, grupos y organizaciones lo utilizan.

En la actualidad está cada vez siendo codificada más información en formato digital, para que así resulte accesible mediante ordenador. Asimismo, están confeccionándose herramientas que permiten buscar de forma efectiva en bases de datos, ficheros, páginas web, repositorios, etc., y de ese modo extraer información de valor añadido, capturar su significado, organizarlo, hacerlo disponible y convertirlo finalmente en conocimiento.

La Gestión del Conocimiento se basa en la premisa de que el conocimiento es la capacidad para:

- Crear lazos más estrechos con los clientes.
- La capacidad para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos.
- La capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados.
- Finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

Además, comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de:

- Productividad
- Capacidad de innovación de las empresas
- Es un proceso que engloba a generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento, con vista a generar una empresa más inteligente y competitiva.

Esta gestión es un factor determinante, dentro de cada proyecto comunitario, ya que es el que se encarga de medir el grado de conocimiento que tienen los individuos, sobre cualquier situación que se presente.

En este sentido lo que se pretende es que cada individuo, que ejecute determinado proyecto comunitario, utilice el grado más alto de sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Para ello debe basarse en las reglas siguientes:

- La persona encargada de llevar a cabo un proyecto debe, poseer cierto nivel de conocimientos básicos, lo que les permitirá, acoplarse a cualquier situación.
- Debe poseer un alto grado de comunicación con todos los individuos que lo rodean, así como también poder influir en ellos, en este caso alto sentido de liderazgo.
- El individuo debe ser capaz de incorporarse fácilmente a cualquier grupo de trabajo.

1.21 GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

“Este recurso no es otra cosa más que reafirmar su importancia en la vida diaria y cotidiana, mucho más lo es para la apertura y funcionamiento de cualquier institución. Fuertes inversiones y sumas de dinero se inyectan a diario para la subsistencia y desarrollo de las empresas, y es por medio de este factor que se mide el rendimiento y resultado de la mayoría de las compañías mercantiles y comerciales.

Es sin duda alguna que el recurso financiero es muy importante para la operación de las organizaciones y sus departamentos, y aunque cuando hablamos de recursos financieros, normalmente pensemos en dinero, sus componentes son variados y en ocasiones complejos. Entre los principales componentes de los recursos financieros podemos nombrar: Dinero, Acciones, Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, Cheques, Pagares, Documentos, Inversiones, Créditos, Bonos, Tarjetas de Crédito y Débito, y muchos más”.²⁷

Los Recursos Financieros se refieren al dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), empréstitos, financiación, créditos, etc., que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización. También están incluidos los ingresos producidos por las operaciones de la empresa, las inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la organización.

Garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita. En cierta medida, los recursos financieros definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos, ya que ellos permiten que la empresa adquiera los recursos necesarios para operar dentro de un volumen adecuado.

Es muy común utilizar el lenguaje financiero para expresar el desempeño de la organización, en términos de ganancias o en términos de la liquidez de las acciones. También es muy común expresar la medida de los recursos materiales o físicos en términos financieros: el valor de las máquinas y los equipos de la organización, el valor del inventario de materias primas o de productos acabados, etc.

1.21.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

- Es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa, se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

²⁷ Amaya García, Juan Aníbal, “Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero”, Año 2000.

- “Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de las funciones, las más básicas que desarrolla la Gestión Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

Es muy usual que el dinero se utilice para compra de los diferentes recursos materiales, para pago de nóminas, prestaciones e incentivos, compra de alimentos y pagos de servicios, etc., sin embargo, para esto mismo se utiliza también cheques, cuentas bancarias, bonos y en algunos casos créditos o financiamientos para la adquisición de equipo”.²⁸

1.21.2 FUNCIONES DE UN ADMINISTRADOR FINANCIERO

- El Administrador interactúa con otros Administradores para que la empresa funcione de manera eficiente.

- Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades.
- Debe saber Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de maquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- La meta de un Administrador Financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

La Gestión de Recursos Financieros, es de mucha importancia para el funcionamiento de toda la organización, así como también de todos los proyectos comunitarios que esta desarrolle, debido a que, sin dinero en forma específica no se puede dar marcha a ningún proyecto.

Es importante mencionar que es el administrador financiero es el encargado de manejar el efectivo de los fondos; es decir:

²⁸ http://www.es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento, día 16 de agosto de 2007, hora 2:31 p.m.

- Que los recursos financieros sean bien utilizados, en el sentido de distribuirlo equitativamente para cada proyecto comunitario.
- Es importante contar con un encargado de manejar los fondos, dentro de cada proyecto
- Se debe presupuestar, para cada proyecto, ya que de no hacerlo podría correr el riesgo de carecer de efectivo, a la hora de la culminación del proyecto.
- Se debe tener una buena organización y planificación, a la hora de recibir los recursos monetarios, otorgados por organismos internacionales.
- Es importante dar a conocer periódicamente como están siendo distribuidos, los recursos financieros.

A continuación se presenta toda la información relacionada con los proyectos comunitarios del Centro de Desarrollo Económico Social.

1.22 PROYECTOS COMUNITARIOS

- PROYECTO

“Es un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada, completar con éxito un proyecto significa cumplir con los objetivos dentro de las especificaciones técnicas, de costo y de plazo de terminación”.

Es decir, que un proyecto es un conjunto ordenado de actividades con el fin de satisfacer necesidades o resolver problemas.

- PROYECTO COMUNITARIO

“Es un conjunto organizado de acciones que codifican las preferencias y deseos prioritarios de toda la comunidad” (no de individuos concretos, facciones o grupos de poder dentro de la comunidad, o de agencias externas).²⁹

Los proyectos comunitarios es el medio idóneo a través del cual el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), contribuye en forma directa a la solución de problemas del municipio de Santo Tomás.

La estrategia comunitaria implícita en las actividades relacionadas con el servicio social es el aprendizaje y servicio. Es decir, que el servicio social no es una relación unidireccional. Por el contrario es doble su

²⁹ <http://www.infoagro.com>, día 27 de julio de 2007, hora 3.00 p.m.

propósito; a la vez que les ofrece a los pobladores de Santo Tomás la oportunidad de incorporarse en los diferentes proyectos para solución de necesidades reales en el entorno social en el cual se desenvuelven. En seguida se describen cada uno de los proyectos comunitarios que el Centro de Desarrollo Económico Social apoya:

1.22.1 PROYECTO CULTIVO DE ROSAS

La rosa era considerada como símbolo de belleza por Babilonios, Sirios, Egipcios, Romanos y Griegos; aproximadamente 200 especies botánicas de rosas son nativas del hemisferio norte, aunque no se conoce la cantidad real debido a la existencia de poblaciones híbridas en estado silvestre.

Las primeras rosas cultivadas eran de floración estival, hasta que posteriores trabajos de selección y mejora realizados en oriente sobre algunas especies, fundamentalmente Rosa gigantea y Rosa chinensis dieron como resultado la "rosa de té" de carácter reflorecente.

Esta rosa fue introducida en occidente en el año 1793 sirviendo de base a numerosos híbridos creados desde esta fecha.

Hoy en día, la rosa es una de las flores más conocidas y estimadas en todo el mundo, puede ser considerada como una flor de jardín y también como una flor para cortar, para colocarla dentro de un jarrón o simplemente para regalarla.

"En el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), se desarrolla actualmente el proyecto de cultivo de rosas silvestre que es el resultado del trabajo de los beneficiarios que residen en el Cantón Casitas, el apoyo que reciben, consiste en proveerles los insumos necesarios para los cultivos.

El proceso de obtención de insumos comienza con la elaboración de un listado y sus tres cotizaciones en lugares diferentes, luego de esto el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), procede a comprarlos y además, proporcionan asistencia técnica por medio de un agrónomo especializado en el tema.

Los beneficiarios del proyecto cultivan las rosas y son sus familiares los encargados de comercializarlas, en ocasiones hacen trato directo con personas que se llevan por docenas para su posterior venta".³⁰

1.22.2 PROYECTO DE CORTE Y CONFECIÓN

Históricamente la industria textil se ha ubicado entre los sectores manufactureros más importantes de El Salvador, aún durante la crisis experimentada a finales de los años setentas, desde 1950, el sector ha

³⁰ Entrevista Dra. Carolina de Quintanilla, Secretaria del Centro de Desarrollo Económico Social, (CDES).

tendido a ubicarse entre los primeros cuatro lugares de la industria salvadoreña, en cuanto a producción se refiere.

Al igual que el resto de países de Centroamérica, a finales de los ochentas se da un proceso de desgravación arancelaria y de promoción a las exportaciones, estimulando aún más la industria de la confección dirigida al mercado estadounidense.

La industria textil no creció con el mismo empuje que lo hizo la industria de la confección, y no llegó a recuperarse sino hasta concluido el conflicto armado, fue hasta entonces que se dió una modernización de la actividad, sustituyendo maquinaria y equipo obsoleto, gracias a la repatriación de grandes capitales que habían salido del país.

“Sin embargo, dichos cambios no lograron alcanzar ciertos sectores del país, por lo que actualmente el pequeño empresario de la confección se apoya en creencias o en la intuición para dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente”.³¹

En el Centro e Desarrollo Económico Social, (CDES) se efectúa el proyecto de corte y confección el cual consiste en la elaboración de prendas de vestir tales como: camisetas estampadas, pants y uniformes deportivos, etc.

El grupo de personas involucradas en dicho proyecto reciben ayuda del Centro de Desarrollo Económico Social la cual consiste en la provisión de materia prima y además, cursos de serigrafía proporcionado por personas especializadas en el tema. La comercialización se realiza de forma directa es decir, se vende en el Mercado Municipal de Santo Tomás, departamento de San Salvador.

1.22.3 PROYECTO DE PANADERÍA

En la actualidad la industria de la panificación, en nuestro país se desarrolla a un ritmo acelerado debido a que es una actividad artesanal, que no necesita de mucha especialización, para las personas que desean desarrollar esta labor, su historia se remonta a la época antigua; con el cultivo del trigo, la cebada y el centeno en el lejano Egipto.

Hoy en día, dicha industria esta en constante crecimiento, ya que genera elevados ingresos dentro de los mercados locales, así como también en futuros mercados extranjeros, mediante las exportaciones proyectadas a futuro de nuestro país, por ser un elemento de la canasta básica de alimentos, el consumo de pan, ocupa un 7.3 del total de gastos de los consumidores salvadoreños.

³¹ Comisión Económica para América Latina, (CEPAL). “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe”, Año 2003.

Las panaderías de nuestro país, sobre todo las pequeñas y micro tienen bastante rotación; en el mercado, ya que hoy en día ofrecen productos diversificados en el ramo de panificación, gracias a los avances tecnológicos y herramientas modernas de dicha industria, ofreciendo desde hoy, el tradicional pan francés, hasta la elaboración del pan de dulce. Y es por ello que son las encargadas de servir de intermediarias entre los productores que en estos pueden ser ellos mismos, o terceros y el público en general.

“Es por ello, que el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), apoya el proyecto de panadería el cual tiene por objetivo brindar técnicas para elaborar pan y además, fomentar hábitos laborales que permitan a las personas contar con una herramienta que les ayude a obtener fuentes de ingreso.

Por otro lado, los beneficiados reciben en concepto de préstamo las instalaciones del Centro Desarrollo Económico Social, para desarrollar su trabajo; además, reciben herramientas necesarias para la elaboración del pan, es importante mencionar que por todos estos beneficios no cancelan nada, todo es de forma gratuita”.³²

1.22.4 PROYECTO DE PLANTAS ORNAMENTALES

El Salvador cuenta con un clima tropical muy agradable y una vegetación arbórea abundante, y por estar ubicado en la línea del ecuador, tiene un ambiente propicio para cultivar diferentes tipos de plantas, es con esta iniciativa que diferentes instituciones ponen en miras al desarrollo de este tipo de actividades.

Instituciones como la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), impulsan el turismo con el fin de mejorar el desarrollo del país en cuanto a inversión extranjera.

Es importante destacar que en el principio la siembra de estas plantas ornamentales se daba en la famosa ruta de las flores creada en 1996 gracias a la iniciativa del gobierno central constituida en ese entonces por los municipios de Nahuizalco, Salcoatitán, Juayúa.

El Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), de Santo Tomás es la institución, que esta impulsando un proyecto innovador, como lo es la apertura de viveros en las mismas instalaciones para cultivar diferentes tipos de plantas. Hay variedad de ellas unas son para adornar, otras son medicinales y otras son con fines alimenticios.

Una planta ornamental es aquella que se cultiva y se comercializa con la finalidad principal de mostrar su belleza.

³² Entrevista Dra. Carolina de Quintanilla, Secretaria del Centro de Desarrollo Económico Social, (CDES).

La importancia de las plantas ornamentales se ha incrementado con el desarrollo económico de la sociedad y el incremento de las áreas ajardinadas en las ciudades, y con el uso de plantas de exterior e interior por los particulares.

Es necesario mencionar que este tipo de actividades comprende diferentes etapas tanto lo que es la obtención de las semillas, hasta lo que es el cultivo de las mismas.

El Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), planea capacitar al personal que se incorpore a este proyecto, apoyándolos en la parte del asesoramiento, en lo que es la siembra, cuidado de las plantas ornamentales, mediante las charlas expuestas por expertos en la materia, para ello pretende contratar Ingenieros Agrónomos.

La obtención de recursos financieros se hará, mediante una buena planificación, organización de los costos y gastos, en el que es proyecto incurra, además de una esquematización presupuestaria de los requerimientos de materia prima y materiales, para posteriormente ser sometida a evaluación, y finalmente ser aprobado ante las máximas autoridades del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

Básicamente lo que se pretende, es que los productos lleguen de manera directa al cliente o en este caso al consumidor final, es por ello que se comercializará dicho producto en los viveros localizados, en las instalaciones Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), o venderlos de forma indirecta a terceros.

"Este proyecto cuenta con mujeres dinámicas y activas las cuales en sus hogares cultivan las plantas, por el momento la ayuda que reciben es que se les ha proporcionada exhibidores de hierro, los cuales son utilizados en las ferias a las que asisten para mostrar al público las variedades que existen de plantas ornamentales".³³

1.22.5 PROYECTO DE TELARES

La industria de la confección de prendas de vestir artesanal, esta teniendo cada vez más auge en nuestro país, debido a la diversificación de productos confeccionados en máquinas artesanales llamadas telares, la elaboración de estas prendas conserva un toque antiguo y la vez moderno.

Los Telares son estructuras artesanales elaboradas de madera y manejadas con la fuerza humana en las cuales se elaboran diferente prendas, tanto decorativas como de vestir; como ejemplo se podría mencionar las mantas con coloridos colores, vestidos hechos de manta, y bordados a mano, es importante conocer de primera mano cual es el origen de los telares, para ello nos ubicaremos En los años 60 y 70, una familia sueca que vivía en Huancayo, desarrolló la producción de telares, ayudando a los productores

³³ <http://www.infoagro.com>, día 29 de julio de 2007, hora 9:55 a.m.

a combinar los colores y diseños para el mercado europeo. Ayudaron a construir máquinas de telar y entonces muchos productores fueron capaces de realizar productos para atender estos mercados.

Pero cuando la familia sueca se fue por causa del terrorismo en los años 80, muchos productores se quedaron con unas máquinas de telar pero con muy poco que hacer. 20 años después, muy pocos productores han sido capaces de vender sus telares; solo intentaron vender sus productos en la ciudad de Huancavelica. Esa temporada fue muy difícil, pero representaba sus principales ingresos.

En nuestro país San Salvador, en el departamento de San Vicente es el principal productor, de prendas, elaboradas en telares, es gracias a la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), que este municipio hoy en la actualidad se esta convirtiendo en una fuente turística, que muestra la ingeniosidad de las manos salvadoreñas.

Hoy en día, el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), cuenta ya con personal que tiene la habilidad de manejar los telares muy hábilmente, así como también, cuenta con las máquinas de telar, para la elaboración de dichos productos

Los recursos financieros serán obtenidos, mediante la buena planificación, así como también la elaboración de documentos presupuestados que muestren que los recursos asignados a estos proyectos serán rentables.

Dentro de los principales canales de distribución, esta el método directo, en el cual el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), da a conocer los productos a los clientes a través de sus colaboradores, o también comercializarlos a terceros, ya sea mercados de artesanía, o empresas que exportan productos artesanales a otros países.

Actualmente el Centro ha comprado dos telares para que los beneficiados realicen su trabajo el cuál consta de carteras, frazadas, etc. La forma de distribuir estos productos es a través de ferias que se realizan periódicamente en el Municipio.

1.22.6 PROYECTO DE COMIDAS TÍPICAS

La comida típica en realidad es una mezcla de la comida indígena con la española, que a su vez tiene muchos orígenes de la comida francesa debido a la cercanía de estos dos países.

Cada país se caracteriza por tener sus comidas que lo identifican y va de acuerdo a las tradiciones y costumbres de los antiguos pueblos y de cada lugar; uno de los platillos típicos de los Salvadoreños son las pupusas, probablemente por su bajo costo y por la tradición instituida de generación en generación, considera que es una parte esencial en la dieta básica salvadoreña; las pupusas se originaron hace

muchos años, fueron creadas por Los Pipiles, que son los indios nativos de El Salvador. otras comidas típicas hechas a base de maíz son: atoles, tamales (cerdo, pollo, res), tamales de elote, shuco (bebida que se sirve usualmente en "huacal" de morro), pasteles de picadillo (empanada de maíz con relleno de verduras y carne), entre otros.

En el Municipio de Santo Tomás nace la idea de organizar un grupo el cual se dedique a impulsar la elaboración y el consumo de las comidas típicas, este proyecto esta compuesto por un grupo de señoras dinámicas y activas.

El Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), apoya este proyecto con la compra de utensilios básicos como son platos, cubiertos, etc.

Las señoras que integran este proyecto se encargan de comercializar sus platillos en el mercado municipal de Santo Tomás.

1.22.7 PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE FRUTAS

El desarrollo de la agricultura ha sido considerado siempre como una revolución, una nueva forma de vida hecha posible gracias a la implantación del cultivo de frutas, hortalizas., etc.

Los terrenos de cultivo tienen el privilegio de estar situados en las áreas que permite que las frutas se cosechen en un ambiente adecuado, estos terrenos están ubicados a los alrededores de Santo Tomás.

Esta exclusiva ubicación proporciona unas características especiales al subsuelo que lo hace óptimo para el cultivo de todo tipo de frutas, hortalizas, etc.

Este proyecto surge con la necesidad de fomentar el consumo de frutas y hortalizas que se cosechan en los alrededores del Municipio de Santo Tomás.

Entre la variedad de frutas que se cosechan están: guineos, naranjas sin semilla, naranjas para jugo, etc.

El Centro de Desarrollo apoya este proyecto con la asignación de un agrónomo el cual brinda capacitación a los agricultores para dar un mejor tratamiento a los cultivos y así aprovechar los beneficios.

La manera de comercializar las frutas es muy variada; se vende en el mercado municipal de Santo Tomás, como también en sus alrededores.

Después de haber citado sobre los fundamentos teóricos sobre el modelo de gestión y de los proyectos que actualmente maneja el Centro, se procede a medir su grado de cumplimiento a través de los indicadores que a continuación se presentan su teoría.

1.23 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN

1.23.1 CONCEPTO

"Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación."

Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

"Un indicador pretende caracterizar el éxito o eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes".³⁴

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y de sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con las necesidades específicas.

1.23.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR

Para que los indicadores sean eficaces tiene que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Suceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.

³⁴ Benjamín Franklin, Enrique, "Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del Cambio", 2ª Edición Prentice-Hall Internacional Edición, 2007.

1.23.3 ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES

- Definir e objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se deben de considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse directamente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben ser formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validos a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretenden medir.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como preparar la síntesis de información de los mismos.

1.23.4 NIVELES DE APLICACIÓN

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- **Indicadores estratégicos**

Permite identificar:

- La contribución o aplicación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización.

Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:

- Actividades.
- Programas especiales.
- Procesos estratégicos.
- Proyectos organizacionales y de inversión.

- **Indicadores de gestión**

Informa sobre procesos y funciones clave.

Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

- **Indicadores de servicio**

Mide la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplea para:

- Implementar acciones de mejoras continuas.
- Mejorar la calidad de atención a clientes.

Permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

1.23.5 INDICADORES DE GESTIÓN

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan la razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objetivo de la organización.

El manejo de estos dos indicadores de forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

1.23.6 EJEMPLOS DE INDICADORES

Objetivos

- Indicadores cualitativos
 - Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.
 - Grado en que orientan las acciones.
 - Modo en que se traduce el objetivo de la organización en propósitos concretos.
- Indicadores cuantitativos

Objetivos alcanzados

Objetivos definidos

Metas

- Indicadores cualitativos
 - Manera en que se relacionan recursos y acciones con los objetivos.
 - Dimensión en que se constituyen en unidades de medida para la implementación de acciones.
 - Nivel en que se determina el alcance de las acciones.
- Indicadores cuantitativos

Metas alcanzadas

Metas definidas

Estrategias / tácticas

- Indicadores cualitativos
 - Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional.
 - Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos.
 - Grado en que permite innovar valor.
 - Dimensión en que representan un grado de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones.
- Indicadores cuantitativos

Estrategias implementadas

Total de estrategias

Políticas

- Indicadores cualitativos
 - Grado en el que las políticas de la organización regulan la gestión.
 - Forma en que apoyan las acciones.
 - Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización.

- Indicadores cuantitativos

Políticas aplicadas

Políticas establecidas

Procedimientos

- Indicadores cualitativos
 - Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo.
 - Manera en que dan una orientación lógica a las acciones.
 - Nivel en que se establecen la secuencia de las acciones.
 - Modo en que racionalizan el esfuerzo.

- Indicadores cuantitativos

Procedimientos aplicados

Procedimientos definidos

Liderazgo

- Indicadores cualitativos
 - Forma en que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización.
 - Dimensión en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas.
 - Capacidad para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.

- Indicadores cuantitativos

Estilos de liderazgo actual

Total de estilos empleados

Comunicación

- Indicadores cualitativos
 - Forma en la que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización.
 - Dimensión en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas.
 - Capacidad para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.
- Indicadores cuantitativos

Canales de comunicación utilizados

Canales de comunicación establecidos

Proyectos

- Indicadores cualitativos
 - Dimensión en que los proyectos, como mecanismo de trabajo, se transforman en una forma de respuesta a las demandas de productos y servicios.
 - Medida en que crean un marco de referencia para el manejo eficaz de los procesos, productos y servicios.
 - Forma en que se constituyen como marco de acción para ordenar el trabajo organizacional.
- Indicadores cuantitativos

Proyectos aprobados

Proyectos presentados

Proyectos implementados

Total de proyectos

Proyectos reprogramados

Total de proyectos

Proyectos rentables

Total de proyectos

1.23.7 ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Servirá para medir los resultados obtenidos de los indicadores, mediante su correspondiente alternativa y calificación.

TABLA

Alternativa	Optima	Buena	Satisfactoria	Poca	Nula
Calificación	100%	80%	60%	40%	20%

1.23.7.1 DEFINICIÓN DE LAS ESCALAS DE CALIFICACIÓN

- ✓ **Optima:** Es realmente excepcional, sobrepasa las exigencias normales.
- ✓ **Buena:** El resultado es superior a lo que requiere el puesto.
- ✓ **Satisfactoria:** El resultado esta bien es aceptable.
- ✓ **Poca:** El resultado esta por debajo de las expectativas.
- ✓ **Nula:** El resultado esta por debajo de lo deseado.

Con este marco teórico se espera sustentar la investigación y sobre todo la propuesta que se presentará más adelante.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL, DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS.

Este capítulo describe el diagnóstico de la situación actual del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), el propósito es conocer como se manejan los proyectos que se desarrollan actualmente, para luego proponer un modelo de gestión de proyectos comunitarios que pueda ser aplicado a cualquier idea de negocio.

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la situación actual del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), para luego realizar el análisis y diagnóstico.

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer como administra los proyectos actualmente el Centro de Desarrollo Económico Social.
- Establecer cuáles son las necesidades requeridas por el personal y beneficiarios de los diferentes proyectos que ejecuta el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).
- Identificar cuáles son los factores que impiden el desarrollo del Centro.

2.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Con esta investigación se establecerá un hecho precedente, el cual contribuirá a realizar mejoras al momento de hacer proyecciones para años futuros, en este sentido lo que se pretende dentro del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), es generar credibilidad ante organismos internacionales como lo es la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo del Principado de Asturias.

Por otra parte, la investigación permitirá la recolección de datos mediante encuestas dirigidas a los beneficiarios de los proyectos y participantes potenciales de los proyectos, con el fin de conocer como se encuentra actualmente la gestión de proyectos, conocer cuáles son las áreas donde debe aplicar mejoras para el logro de sus objetivos.

2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1 MÉTODO

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método deductivo, la deducción va de lo general a lo particular. “El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez”.³⁵

2.3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio requirió del conocimiento y manejo teórico, que permitió profundizar acerca de la gestión de los proyectos comunitarios.

2.3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para realizar la investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información: primarias, fue la que se realizó mediante la investigación de campo, a través del uso de encuestas, entrevistas y observación directa y las secundarias, que se obtuvo a través de material bibliográfico relacionado con el tema.

Para el desarrollo de la investigación se contó con las siguientes fuentes:

2.3.3.1 FUENTES PRIMARIAS

- Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).
- Beneficiarios de los proyectos.
- Residentes del Municipio de Santo Tomás.

2.3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Para realizar la investigación se recurrió a material bibliográfico como:

- Libros relacionados con el tema.
- Internet.
- Trabajos de Graduación.

³⁵Hernández Sampieri, Roberto y Otros. “Metodología de la Investigación”, 2ª Edición McGraw Hill, México Noviembre 2001.

2.3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.3.4.1 ENCUESTA

Se elaboró una guía de preguntas que permitió obtener información de los beneficiarios del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), y personas de las Comunidades del municipio de Santo Tomás; con el fin de recolectar datos importantes y necesarios para el Modelo de Gestión.

2.3.4.2 OBSERVACIÓN DIRECTA

Se realizó visitas periódicas a las instalaciones del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), con el propósito de verificar directamente sus procesos, actividades y funcionamiento general para obtener conclusiones de la forma en que realizan sus operaciones.

2.3.4.3 ENTREVISTA

A través de la entrevista se obtuvo información que contribuyó a elaborar el diagnóstico, para el mejoramiento en el manejo de proyectos que gestiona el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

2.3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación utilizado fue el no experimental, ya que se observaron y analizaron fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Por lo que, se procedió a establecer un diagnóstico de la situación actual, con el objeto de determinar las necesidades de contar con un modelo de gestión para proyectos comunitarios; es decir, una guía a seguir que pueda ser aplicada a cualquier proyecto comunitario.

2.4 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

2.4.1 UNIVERSO

El universo objeto de estudio fue conformado por tres grupos, a saber: El primero, los directivos del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), a los cuáles se les realizó una entrevista con el fin de conocer como está funcionando actualmente el Centro.

El segundo grupo, fueron los beneficiarios de los proyectos que en total suman 48, el cuál por ser un universo factible de investigar se encuestaron a todos.

El tercer grupo, lo constituyen los participantes potenciales de proyectos, que también se hizo a través de una encuesta; este grupo fue muestreado ya que según datos proporcionados por el Centro de Desarrollo Económico Social, la visita promedio a las ferias o foros es de 183 personas.³⁶

A continuación se presenta el muestreo del tercer grupo.

2.4.2 MUESTRA

En vista que el universo estimado de participantes potenciales era de 183 personas residentes en el Municipio de Santo Tomás, fue necesario estimar la muestra de acuerdo a la fórmula siguiente:³⁷

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

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = universo de la muestra
- p = probabilidad de éxito
- q = probabilidad de fracaso
- Z = nivel de confianza
- e = error máximo permitido

Para efecto del estudio se han tomado los siguientes valores:

- Universo de la muestra: Es el número estimado de residentes del municipio de Santo Tomás que visitan las ferias o foros, cuyo valor es de 183.
- Probabilidad de éxito y fracaso: Como desconocemos la variabilidad del estudio asumiremos que $p = 0.5$ por lo tanto $q = 0.5$.
- Nivel de confianza: Se desea que los resultados sean confiables en un 90% por lo tanto, $Z = 90\%$
= 1.645

³⁶Datos estadísticos brindados por los directivos del Centro de Desarrollo Económico Social, (CDES).

³⁷Tomado del libro titulado "Estadística para Administración y Economía", 8ª. Edición, 2004

- Error máximo permisible: Se espera que los resultados se desvíen hasta un máximo del 10% de los datos reales, $e = 10\% = 0.1$

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.5)(0.5)(183)}{(183 - 1)(0.1)^2 + (1.645)^2 (0.5)(0.5)}$$

$n = 49.6 \cong 50$ personas a encuestar.

A continuación se presenta la entrevista conformada de 31 preguntas, cuyo objetivo fue conocer la manera de gestionar del Centro de Desarrollo Económico Social.

2.5 ENTREVISTA

Entrevista formulada al Señor Francisco Javier Paredes, Coordinador del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES):

Pregunta 1

¿Desde hace cuánto funciona el Centro de Desarrollo Económico Social en el Municipio de Santo Tomás?

Respuesta: Desde hace un año y medio.

Pregunta 2

¿Cómo se obtuvo el terreno donde está ubicado el Centro?

Respuesta: Se logró mediante un comodato con la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, que durará 50 años.

Pregunta 3

¿Cuáles son los objetivos del Centro de Desarrollo Económico Social?

Respuesta: Que la gente tenga una alternativa para obtener ingresos económicos, que las personas del municipio aprendan un oficio, solidaridad con las comunidades, asociatividad este es uno de los objetivos que más nos ayuda para que los sectores del municipio tengan una formación; ya sea en lo humano, en la equidad de género, realidad nacional, medio ambiente, etc.

Pregunta 4

¿Cómo son dados los lineamientos al interior del Centro?

Respuesta: A través de actas y acuerdos del Consejo Directivo.

Pregunta 5

¿El personal que trabaja en el Centro es remunerado?

Respuesta: Solamente dos personas, el resto trabaja ad-honorem.

Pregunta 6

¿Actualmente el Centro cuenta con apoyo de alguna empresa u organización que pertenezca al Municipio de Santo Tomás?

Respuesta: Por el momento la única ayuda que se recibe es de la Alcaldía del Municipio, la cual absorbe los impuestos municipales, el resto de la ayuda que se recibe es del exterior.

Pregunta 7

¿Cuáles son los organismos cooperantes del Centro?

Respuesta: Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), Asociación para la Cooperación con el Sur (ACSUR), Agencia Asturiana de Cooperación del Desarrollo, Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL) y La Colectiva Feminista a través del fondo global.

Pregunta 8

¿Qué tipo de ayuda reciben de estos organismos?

Respuesta: Ayuda económica, asistencia técnica, capacitaciones de asociatividad y relaciones humanas.

Pregunta 9

¿Cuáles son los factores que impiden el desarrollo del Centro?

Respuesta: El protocolo que piden los donantes, la tardanza en los fondos, nunca hemos encontrado ayuda para gastos de funcionamiento.

Pregunta 10

¿Cuáles son las necesidades inmediatas que tiene el Centro?

Respuesta: Gastos de mantenimiento, reparación del edificio, registrar el comodato, reparación de estructura, involucrar otros rubros para gestión como son gastos básicos de agua, luz, teléfono, etc.

Pregunta 11

¿Cómo se da a conocer al Centro de Desarrollo Económico Social, en el Municipio de Santo Tomás?

Respuesta: A través de las mismas personas que se forman en el Centro.

Pregunta 12

¿Cuáles son los requisitos para entrar al Centro?

Respuesta: Llenar una ficha con datos personales.

Pregunta 13

¿Considera que hay limitantes para ingresar al Centro?

Respuesta: No existe ninguna limitante, toda vez que la persona acate el reglamento interno del Centro.

Pregunta 14

¿Cuál es el criterio que utilizan para seleccionar a los participantes de los proyectos?

Respuesta: Primero, la voluntad de la persona de querer estar en estos grupos y segundo, que pertenezcan a una asociación cualquiera de las que conforman el Centro.

Pregunta 15

¿Que tipo de proyectos comunitarios brinda el Centro?

Respuesta:

- Proyecto de panadería
- Proyecto de corte y confección
- Proyecto de comida típica
- Proyecto de cultivo de rosas
- Proyecto de plantas ornamentales
- Proyecto de producción de frutas
- Proyecto de telares

Pregunta 16

¿Cuál es el tiempo de duración de cada proyecto para que se pueda ejecutar completamente?

Respuesta: No hay un tiempo previsto.

Pregunta 17

¿Cuánto dura la capacitación por proyecto?

Respuesta: 144 horas.

Pregunta 18

¿Cuáles son los criterios para fijar los horarios de las capacitaciones?

Respuesta: Se les pregunta a los participantes de proyectos que horarios le son más convenientes.

Pregunta 19

¿Donde se imparten las capacitaciones para desarrollo de los proyectos?

Respuesta: Algunas se imparten en las instalaciones del Centro y otros fuera; es decir, en las casas de los participantes, por ejemplo tenemos el cultivo de rosas.

Pregunta 20

¿Cómo están estructuradas las capacitaciones?

Respuesta: Como prácticas y charlas de asociatividad, superación personal y que además practiquen lo aprendido.

Pregunta 21

¿Qué tipos de beneficios reciben los que asisten a las capacitaciones?

Respuesta: Preparación en el área a participar, préstamo de herramientas y utensilios.

Pregunta 22

¿Cuál es el costo de las capacitaciones en los proyectos?

Respuesta: Las capacitaciones no tienen ningún costo, todo es gratis.

Pregunta 23

¿Después de haber formado a las personas a través de las capacitaciones que tipo de seguimiento o control les brindan?

Respuesta: Supervisión, asesoría y asistencia técnica.

Pregunta 24

¿Quién es el encargado de supervisar los proyectos?

Respuesta: Se asigna un coordinador para cada proyecto, que a la vez debe informar al Consejo Directivo.

Pregunta 25

¿Cuáles son las funciones del coordinador del proyecto?

Respuesta: Las funciones son de guiar, orientar y enseñar al grupo que se encuentran bajo su supervisión; además, reporta al Consejo Directivo como están funcionando.

Pregunta 26

¿Qué tipo de preparación tienen los capacitadores?

Respuesta: Sólidos conocimientos de proyectos comunitarios, e ingeniero para el proyecto de cultivo de rosas.

Pregunta 27

¿Cuál es la forma de controlar los proyectos?

Respuesta: A través de un plan de trabajo.

Pregunta 28

¿Qué tipo de gestiones se realizan?

Respuesta: Gestión financiera y asistencia técnica.

Pregunta 29

¿Cuál es el procedimiento para gestionar un proyecto?

Respuesta: Primero se busca una asociación perteneciente al Centro, luego se presenta el proyecto a la asociación más conveniente; es decir, la que impulse ese tipo de proyecto, posteriormente el Consejo

Directivo evalúa si es factible y si además, se puede incluir en el plan estratégico establecido para comenzar a buscar el financiamiento con organismos internacionales o con instituciones altruistas.

Pregunta 30

¿Qué tipo de auditoría se ejerce en los proyectos que se ejecutan?

Respuesta: Por el momento no existe una auditoría como tal; sin embargo, el Principado de Asturias solicitó se buscara una entidad para ello, ya que el Centro como tal no puede ejercer tal función por falta de personería jurídica, en ese sentido se buscó una entidad que administrara los fondos, para el caso fue necesario pedirle ayuda a la Asociación para la Cooperación con el Sur (ACSUR) y esta a la vez lo hace por medio de los lineamientos administrativos de la Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE).

Pregunta 31

¿Cómo considera la gestión que se ha hecho hasta el momento dentro del Centro?

Respuesta: Es una buena gestión por que hay transparencia en los fondos y lazos de amistad.

A continuación se muestra la tabulación de la información obtenida en el orden siguiente: Análisis e interpretación de datos correspondiente al segundo grupo de personas encuestadas denominado "beneficiarios de proyectos" que en total fueron 48; posteriormente el análisis e interpretación de datos del tercer grupo identificado como "participantes potenciales de proyectos comunitarios", el cual al aplicar la fórmula correspondiente dió como resultado que el tamaño de la muestra fue de 50 personas.

2.6 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE BENEFICIARIOS DE LOS PROYECTOS COMUNITARIOS

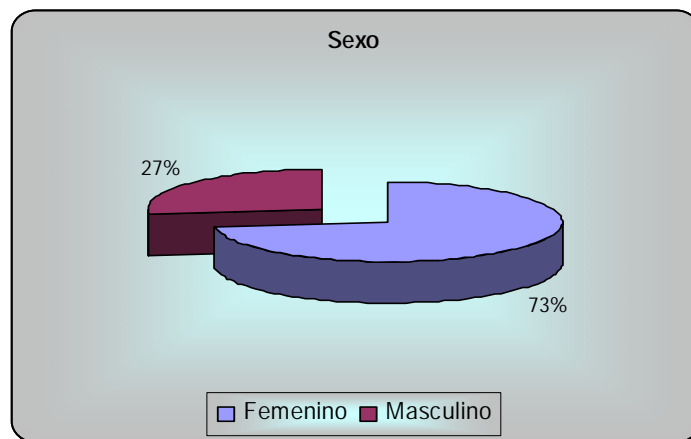
I. Datos de identificación

- Sexo:

Tabla 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	35	73%
Masculino	13	27%
Total	48	100%

Gráfico 1



Comentario

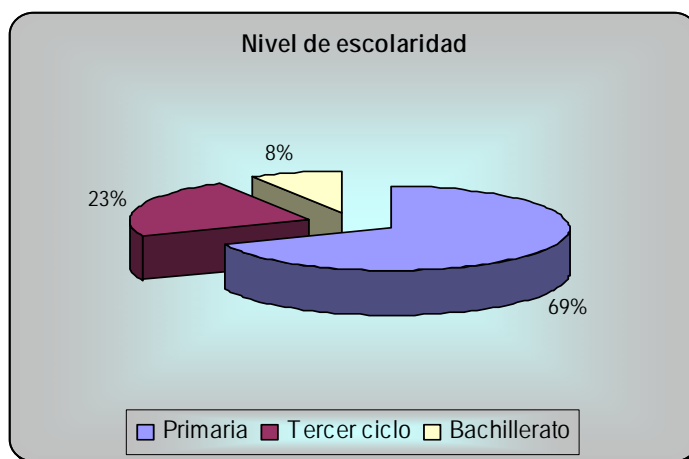
La mayoría de los encuestados fueron del sexo femenino, reflejando con esto que las mujeres son las que poseen mayor participación en los proyectos que ofrece el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES); por otro lado, el porcentaje menor está representado por los hombres, que denotan su poca intervención en los proyectos.

- Nivel de escolaridad:

Tabla 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	33	69%
Tercer ciclo	11	23%
Bachillerato	4	8%
Total	48	100%

Gráfico 2



Comentario

El 69% del total de los encuestados respondieron que poseen un nivel de estudio primario, un 23% dijo que posee estudio hasta tercer ciclo, el 8% restante manifestó haber terminado el bachillerato. Lo anterior demuestra que no todos lograron terminar sus estudios académicos por diferentes causas, en este sentido surge como una organización de apoyo el Centro de Desarrollo Económico Social, el cual brinda de manera gratuita ayuda como asesorías, capacitaciones, etc. A este tipo de personas que desean superarse.

II. CUERPO DE LA ENCUESTA

Pregunta 1

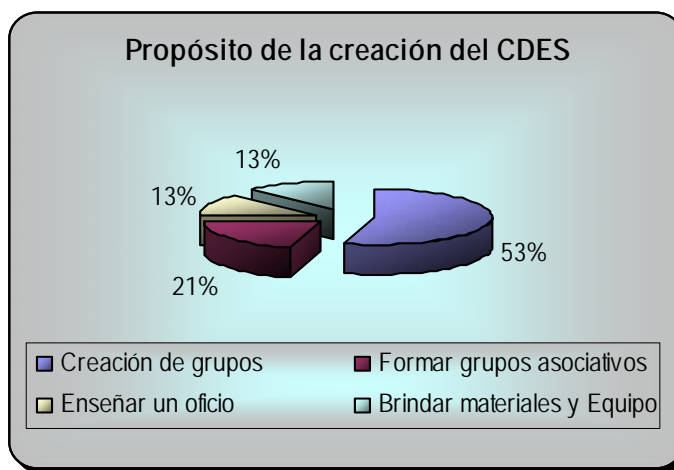
¿Conoce cuál es el propósito de la creación del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES)?

Objetivo: Determinar si los encuestados conocen el propósito de creación del Centro de Desarrollo Económico Social.

Tabla 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Creación de grupos	26	53%
Formar grupos asociativos	10	21%
Enseñar un oficio	6	13%
Brindar materiales y equipo	6	13%
Total	48	100%

Gráfico 1



Comentario

Según lo manifestado por los encuestados un 53% expresó que una de las principales razones que consideran por la que se ha creado el Centro es la formación de grupos para su desarrollo, sin embargo, un 21% respondió que el propósito del Centro es crear grupos asociativos, que al final estos grupos se capacitan en oficios, los cuales sirven para su desarrollo personal.

Pregunta 2

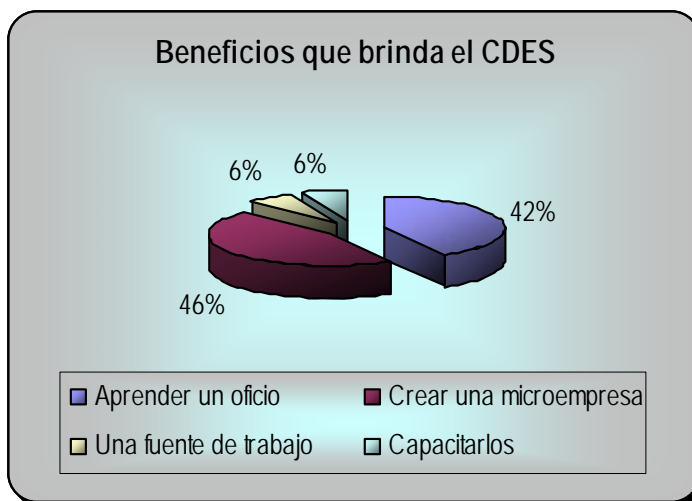
¿Qué beneficios considera que el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), proporciona a la comunidad?

Objetivo: Analizar los beneficios que el Centro proporciona a la comunidad.

Tabla 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Aprender un oficio	20	42%
Crear una microempresa	22	46%
Una fuente de trabajo	3	6%
Capacitarlos	3	6%
Total	48	100%

Gráfico 2



Comentario

En relación a esta pregunta, se puede mencionar que la mayoría de los encuestados afirman que el mayor beneficio que les ha brindado el Centro es dotarlos de conocimientos para crear una microempresa, lo cual contribuirá al desarrollo personal y de sus familias.

Pregunta 3

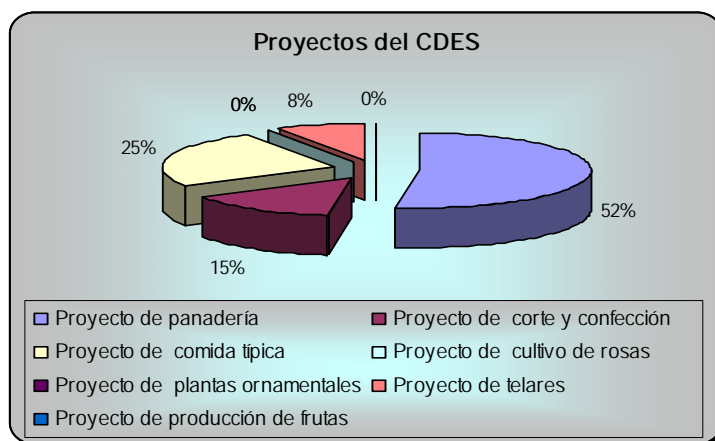
¿Qué tipo de proyectos conoce o ha escuchado mencionar del Centro de Desarrollo Económico Social?

Objetivo: Indagar el conocimiento que tienen los beneficiarios sobre los actuales proyectos de capacitación que imparte el Centro.

Tabla 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Proyecto de panadería	25	52%
Proyecto de corte y confección	7	15%
Proyecto de comida típica	12	25%
Proyecto de cultivo de rosas	0	0%
Proyecto de plantas ornamentales	0	0%
Proyecto de telares	4	8%
Proyecto de producción de frutas	0	0%
Total	48	100%

Gráfico 3



Comentario

La mayor parte de los encuestados manifestaron que el proyecto de panadería es el que más está presente en sus mentes y el que más recuerdan, debido a que fue el primer proyecto que el Centro impulso dentro de sus actuales instalaciones y que por ende es el que ha tenido mejores resultados para los beneficiarios, sin embargo, los demás proyectos si son conocidos pero en una menor escala.

Pregunta 4

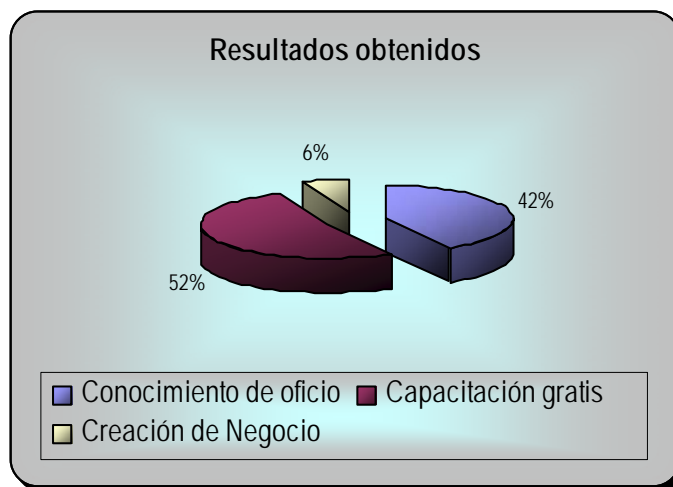
¿Cuál es el resultado que obtiene la persona de participar en los proyectos del Centro?

Objetivo: Determinar cuáles son los resultados que han observado como beneficiarios les ha proporcionado el Centro.

Tabla 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento de oficio	20	42%
Capacitación gratis	25	52%
Creación de Negocio	3	6%
Total	48	100%

Gráfico 4



Comentario

La mayor parte de los encuestados manifestaron que el resultado obtenido por parte del Centro, es haber recibido capacitación gratis y además, que le hayan brindado conocimientos en un nuevo oficio y por ende la creación de un negocio.

Pregunta 5

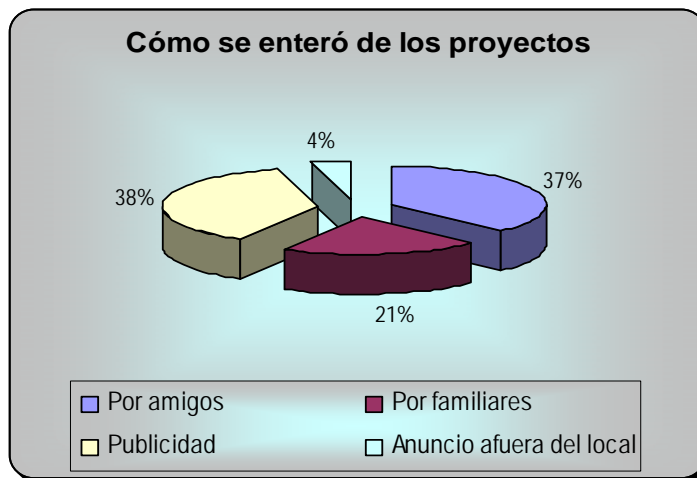
¿Cómo se enteró que había proyectos de capacitación en el Centro de Desarrollo Económico Social?

Objetivo: Investigar cómo se enteró el beneficiario de los proyecto que brinda el Centro.

Tabla 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Por amigos	18	38%
Por familiares	10	21%
Publicidad	18	37%
Anuncio afuera del local	2	4%
Total	48	100%

Gráfico 5



Comentario

Del total de los beneficiados encuestados afirmaron que la forma de enterarse sobre los proyectos que brinda el Centro es a través de los amigos, sin embargo; hay un porcentaje que se ha enterado sobre los proyectos por medio de la difusión y la publicidad hecha por el Centro.

Pregunta 6

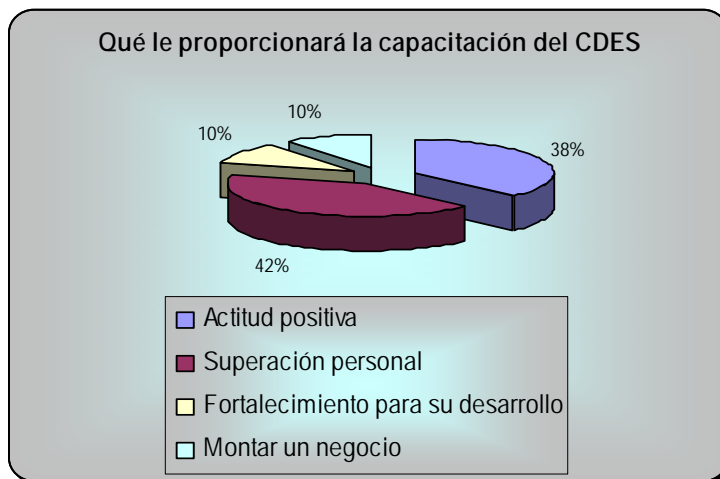
¿Qué cree usted que la capacitación brindada por el Centro le podría proporcionar?

Objetivo: Identificar los beneficios que proporciona la capacitación a los beneficiarios del Centro.

Tabla 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Actitud positiva	18	38%
Superación personal	20	42%
Fortalecimiento para su desarrollo	5	10%
Montar un negocio	5	10%
Total	48	100%

Grafico 6



Comentario

La mayoría de beneficiarios encuestados en un 42% respondieron que las capacitaciones brindadas por el Centro, les ha proporcionado superación personal sin embargo; un 38% afirmaron haber logrado una actitud positiva, esto significa que es bueno para las personas que están involucradas en algunos de los proyectos.

Pregunta 7

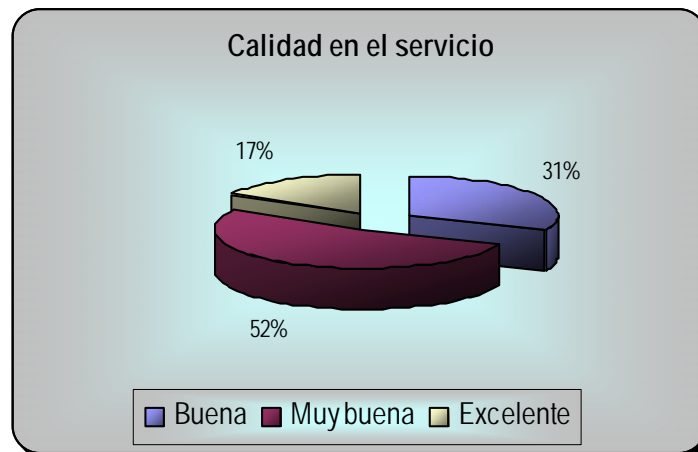
¿Cómo evaluaría la calidad del servicio de enseñanza del Centro de Desarrollo Económico Social?

Objetivo: Saber como evalúan los beneficiarios la enseñanza recibida a través del Centro.

Tabla 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	15	31%
Muy buena	25	52%
Excelente	8	17%
Total	48	100%

Gráfico 7



Comentario

La mayoría de beneficiarios encuestados consideraron evaluar como de muy buena la calidad de la capacitación recibida, lo que significa que el Centro se encuentra en una categoría muy aceptable para las personas de los proyectos, por otra parte opinaron que la capacitación fue buena y el resto dijo que excelente.

Pregunta 8

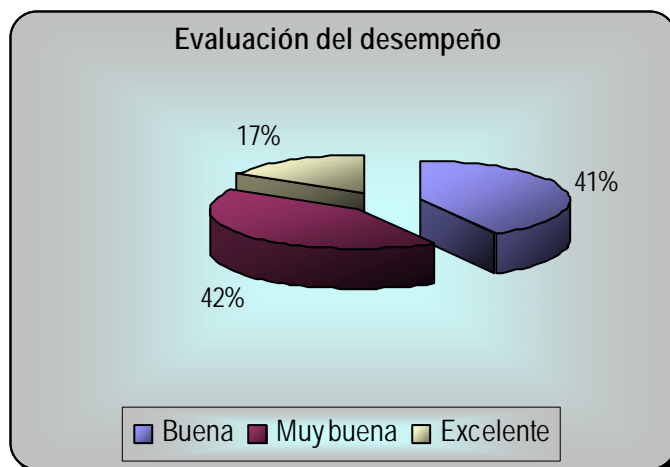
¿Cómo evaluaría usted el desempeño de la persona que imparte el curso de capacitación en el Centro?

Objetivo: Determinar como evalúan el desempeño que les brindó el capacitador a los beneficiarios.

Tabla 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	20	41%
Muy buena	20	42%
Excelente	8	17%
Total	48	100%

Gráfico 8



Comentario

La mayoría de encuestados en un 42% opinaron que el desempeño de la persona que les brindó la capacitación es muy buena, sin embargo, un 41% calificaron de buena la capacitación que recibieron, significando esto que el capacitador es apto para la enseñanza.

Pregunta 9

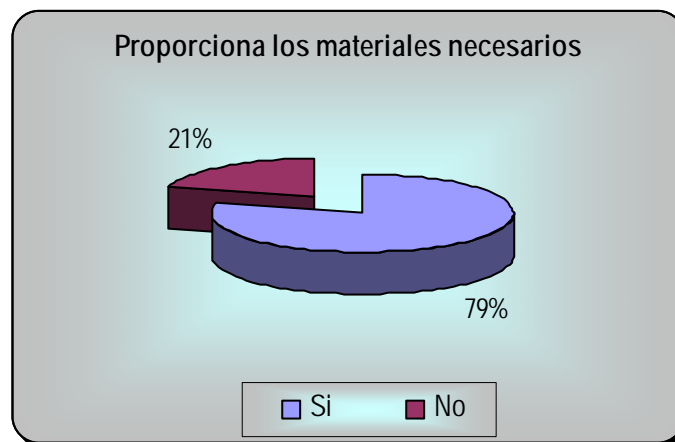
¿Dentro de los talleres de capacitación se le proporcionan todos los materiales necesarios para el desarrollo del curso?

Objetivo: Conocer si se les brindó todo el material necesario para el buen desarrollo de la capacitación.

Tabla 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	79%
No	10	21%
Total	48	100%

Gráfico 9



Comentario

La mayoría de encuestados dijeron que se les proporcionó todo el material necesario para el desarrollo del aprendizaje y no hubo limitaciones alguna en lo que respecta a los materiales recibidos, sin embargo, una minoría opinó lo contrario.

Pregunta 10

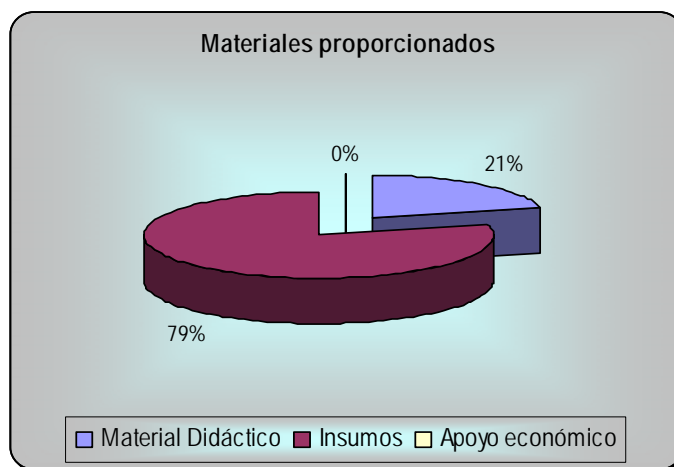
¿Qué tipo de materiales le brindan para el desarrollo del proyecto?

Objetivo: Saber que tipo de materiales proporcionó el Centro en su capacitación.

Tabla 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Material didáctico	10	21%
Insumos	38	79%
Apoyo económico	0	0%
Total	48	100%

Gráfico 10



Comentario

La mayoría, es decir un 78% dijeron que la ayuda recibida fue en el área de los insumos, lo cual lo componen todo aquel material que se utiliza para la producción y desarrollo de los programas de capacitación, además, es importante mencionar que estos materiales se les proporciona a los beneficiarios de manera gratuita.

Pregunta 11

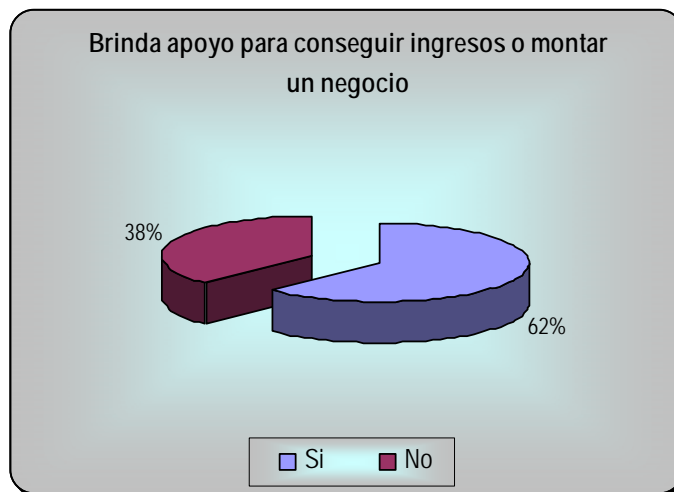
¿Al finalizar su curso de capacitación se le brinda el apoyo para conseguir ingresos o montar un negocio?

Objetivo: Conocer si al finalizar la capacitación se les apoya para que los beneficiarios monten su negocio o mejoren sus ingresos.

Tabla 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	62%
No	18	38%
Total	48	100%

Gráfico 11



Comentario

La mayoría de beneficiarios encuestados dijeron que si se les brinda el apoyo para que mejoren sus ingresos o logren montar un negocio, lo que muestra que el Centro influye al desarrollo emprendedor de sus beneficiarios que les servirá para un buen desarrollo a desempeñar en los proyectos.

Pregunta 12

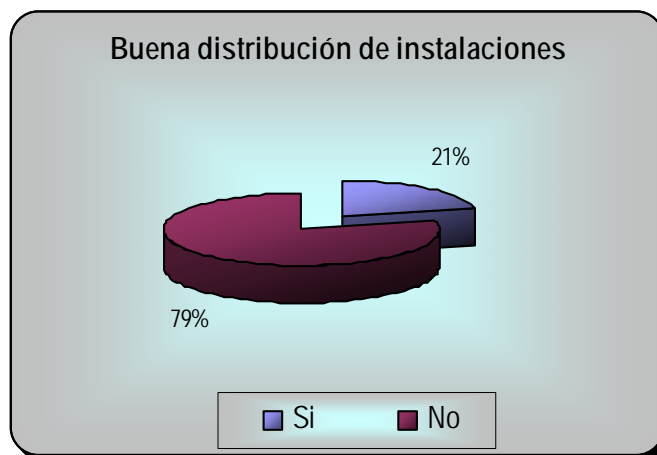
¿Cree que el Centro de Desarrollo cuenta con una buena distribución de sus instalaciones?

Objetivo: Conocer la opinión de los beneficiarios con respecto a la distribución de las instalaciones del Centro.

Tabla 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	21%
No	38	79%
Total	48	100%

Gráfico 12



Comentario

De los beneficiarios encuestados el 79% dijeron que el Centro no cuenta con una buena distribución de sus instalaciones la cual repercute en el proceso Enseñanza- Aprendizaje, por lo tanto debe tomarse en cuenta para lograr un mejor funcionamiento .

Pregunta 13

¿El espacio donde reciben la capacitación reúne las condiciones necesarias para el buen desarrollo del proyecto?

Objetivo: Saber si el espacio donde se recibe la capacitación reúne las condiciones necesarias.

Tabla 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	27%
No	35	73%
Total	48	100%

Gráfico 13



Comentario

De la mayoría de beneficiarios un 73% de los encuestados dijeron que el espacio donde se recibe la capacitación no fue el adecuado, por lo que es necesario que se haga una buena distribución del mismo para lograr un mejor desempeño en las actividades necesarias para la ejecución del proyecto.

Pregunta 14

¿Considera usted que para cada proyecto se cuenta con el equipo y herramientas necesarias para las prácticas?

Objetivo: Saber la opinión que tienen los beneficiarios sobre si se cuenta con el equipo y herramientas necesarias para las prácticas.

Tabla 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	58%
No	20	42%
Total	48	100%

Gráfico 14



Comentario

La mayoría de beneficiarios encuestados dijeron que si cuentan con las herramientas necesarias para hacer sus prácticas dentro del Centro, lo cual permite la buena asimilación de los cursos impartidos por el mismo.

Pregunta 15

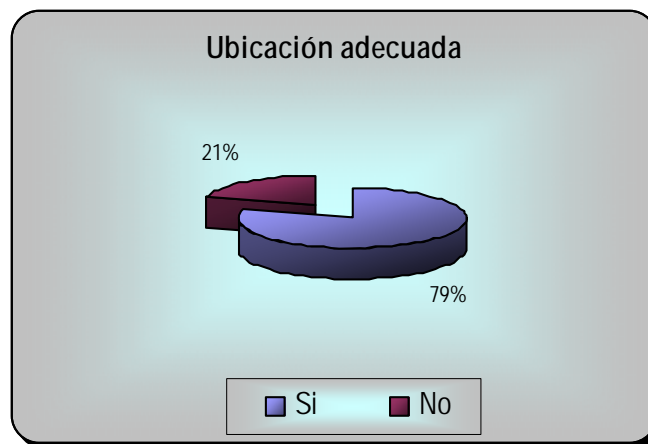
¿Considera usted que la ubicación del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), es la adecuada?

Objetivo: Determinar como consideran la ubicación del Centro.

Tabla 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	79%
No	10	21%
Total	48	100%

Gráfico 15



Comentario

La mayoría de beneficiarios encuestados opinaron que la ubicación actual del Centro es buena ya que al ser del mismo municipio les permite trasladarse más rápidamente y estar cerca de sus hogares, el cuál contribuye para que puedan asistir a las capacitaciones de cada proyecto.

Pregunta 16

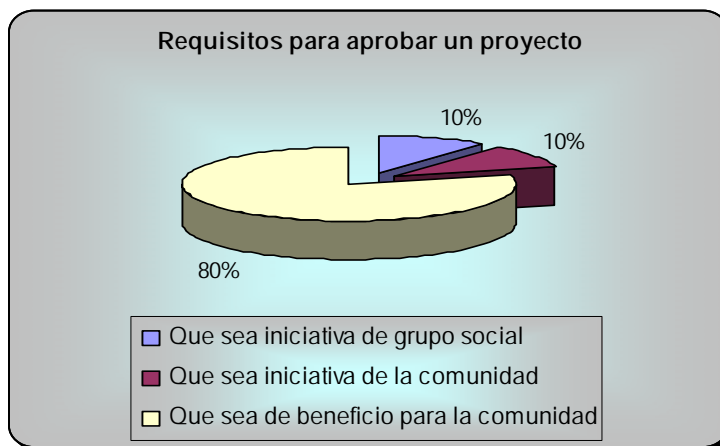
¿Qué requisitos utiliza el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), para aprobar un proyecto?

Objetivo: Determinar los mecanismos que tiene el Centro para la aprobación de un proyecto.

Tabla 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Que sea iniciativa de grupo social	5	10%
Que sea iniciativa de la comunidad	5	10%
Que sea de beneficio para la comunidad	38	80%
Total	48	100%

Gráfico 16



Comentario

Del total de los beneficiarios encuestados en un 80% opinan que el proyecto para que el Centro lo acepte tiene que ser de beneficio para la comunidad, el cual permite desarrollarse dentro de las asociaciones que conforman al Centro para que ellos les brinden su ayuda.

Pregunta 17

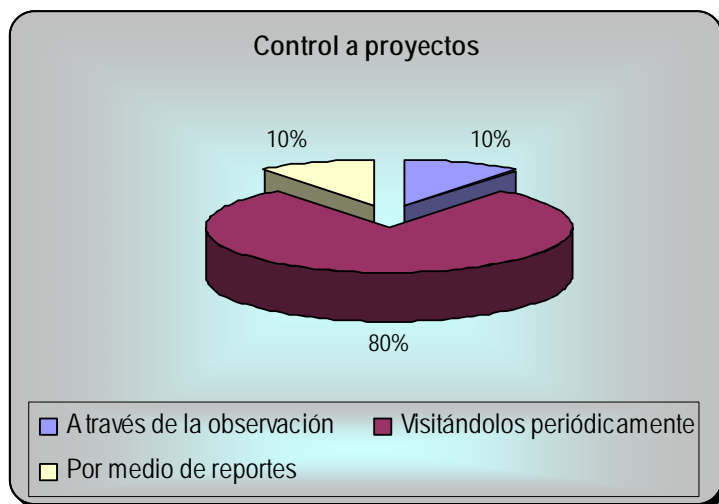
¿Qué tipo de control ejerce el Centro para los proyectos aprobados?

Objetivo: Saber que tipo de control realiza el Centro a sus beneficiarios.

Tabla 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A través de la observación	5	10%
Visitándolos periódicamente	38	80%
Por medio de reportes	5	10%
Total	48	100%

Gráfico 17



Comentario

La mayoría opinó que la forma de control que realiza el Centro es a través de las visitas periódicas que encargados del mismo realizan a los beneficiarios de los diferentes proyectos, además, esto sirve como base para brindar un seguimiento y control para sus beneficiarios.

Pregunta 18

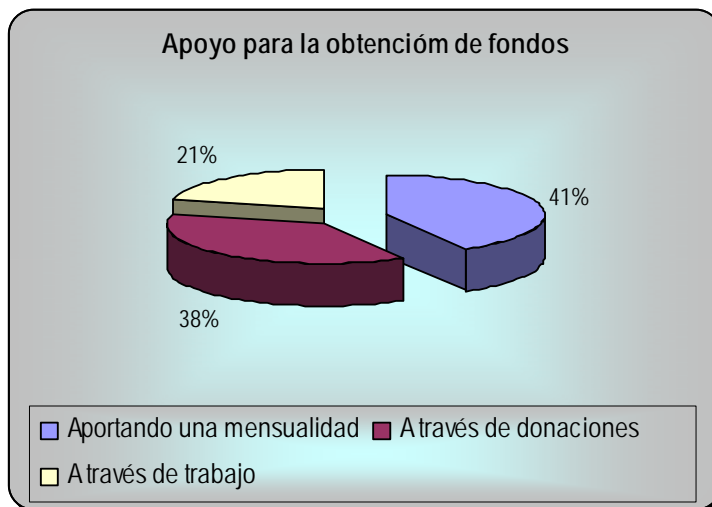
¿De qué manera usted apoyaría la obtención de fondos para el Centro de Desarrollo Económico Social?

Objetivo: Determinar como contribuirían las personas beneficiadas a la obtención de fondos para el Centro.

Tabla 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Aportando una mensualidad	20	41%
A través de donaciones	18	38%
A través de trabajo	10	21%
Total	48	100%

Gráfico 18



Comentario

En su mayoría de los beneficiarios en un 41% dijeron que la forma de apoyar para el Centro es a través de una aportación mensual, el resto opinó a través de donaciones y de trabajo, lo cuál beneficiaría mucho al Centro ya que los participantes se involucrarían más en el funcionamiento del mismo.

Pregunta 19

¿Tiene claro los mecanismos que piden los cooperantes para gestionar el apoyo para el Centro?

Objetivo: Investigar si el personal del Centro tiene claro los mecanismos que piden los cooperantes.

Tabla 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	17%
No	40	83%
Total	48	100%

Gráfico 19



Comentario

La mayoría de beneficiarios en un 83% manifestaron que no tienen claro los mecanismos que los cooperantes exigen, sin embargo, hay otro grupo que opinó que si tienen conocimiento de los mecanismos, pero no de una manera tan clara para poder apoyar al Centro en la obtención de ayuda.

Pregunta 20

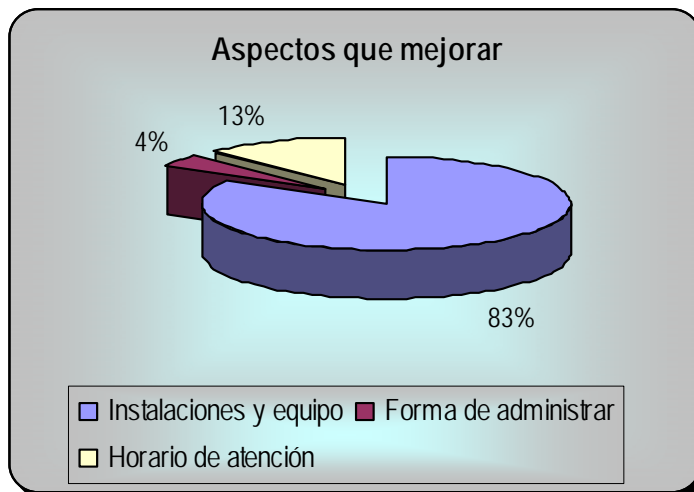
¿Cuáles considera usted que son los aspectos a mejorar en el Centro de Desarrollo Económico Social?

Objetivo: Determinar cuáles son los aspectos que los beneficiarios opinan se deben mejorar dentro del Centro.

Tabla 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Instalaciones y equipo	40	83%
Forma de administrar	2	4%
Horario de atención	6	13%
Total	48	100%

Gráfico 20



Comentario

En su mayoría los beneficiarios opinaron que los aspectos a mejorar dentro del Centro son las instalaciones y el equipo, por otra parte el otro aspecto a mejorar es el horario de atención, sin embargo, si el centro supera estas situaciones podrá brindar una mayor cobertura a los proyectos que este apoya.

2.6.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE PARTICIPANTES POTENCIALES DE PROYECTOS

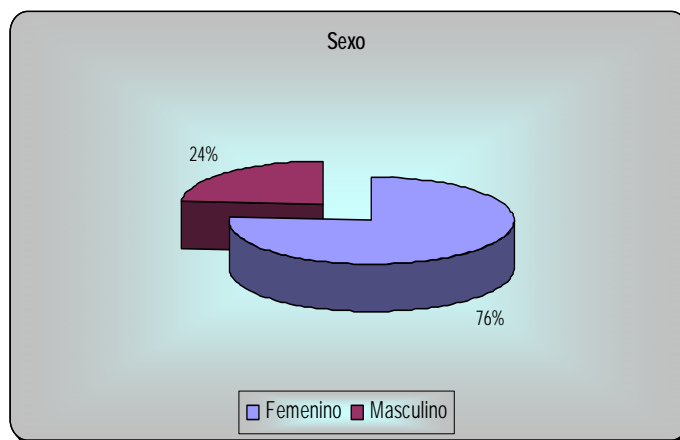
I. Datos de identificación

- Sexo:

Tabla 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	38	76%
Femenino	12	24%
Total	50	100%

Gráfico 1



Comentario

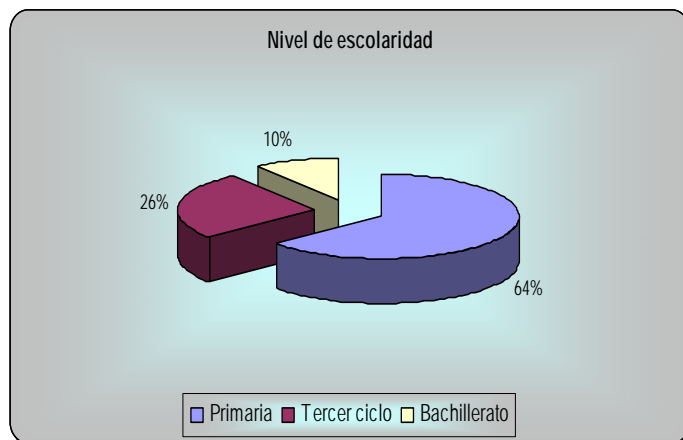
El 76% de los encuestados fueron del sexo masculino, esto demuestra un gran interés por parte de los hombres en querer participar en algún proyecto o aprender un oficio, a fin de obtener más ingresos para la mejora de su familia. El 24% restante fueron del sexo femenino, las cuales demostraron poco interés en los beneficios que ofrece el estar afiliado al Centro de Desarrollo.

- Nivel de escolaridad:

Tabla 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	32	64%
Tercer ciclo	13	26%
Bachillerato	5	10%
Total	50	100%

Gráfico 2



Comentario

La mayoría de los encuestados que representa el 64%, manifestaron que poseen estudios de primaria, un 26% posee estudios hasta tercer ciclo, y el 8% restante aseguró haber terminado el bachillerato. Esto demuestra que no todos lograron terminar sus estudios académicos, por lo que el Centro de Desarrollo Económico Social nace como una institución orientada a brindar apoyo a aquellas personas de escasos recursos y con deseos de superación.

II. CUERPO DE LA ENCUESTA

Pregunta 1

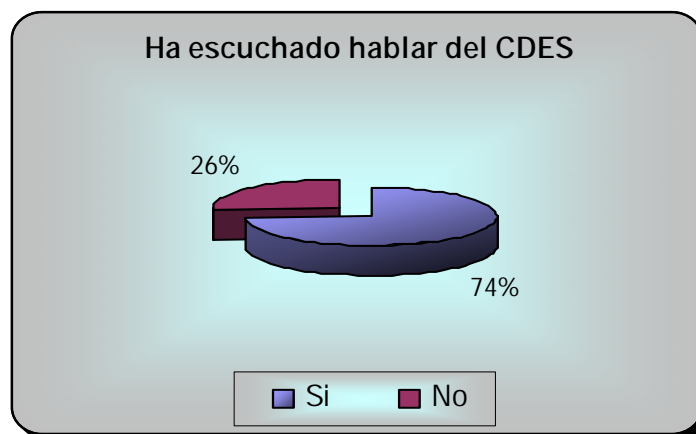
¿Ha escuchado hablar del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES)?

Objetivo: Determinar si los encuestados conocen del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

Tabla 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	74%
No	13	26%
Total	50	100%

Gráfico 1



Comentario

El 74% de las personas encuestadas manifestó si conocer del Centro esto es importante ya que se convierte en una ventaja para el mismo, que dentro del municipio sea reconocido como un lugar de enseñanza o de apoyo a la comunidad.

Pregunta 2

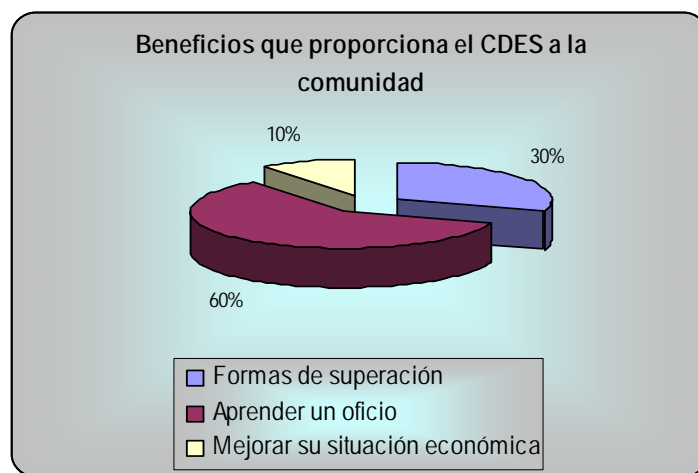
¿Qué beneficios consideran que el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), proporciona a la comunidad?

Objetivo: Analizar los beneficios que el Centro proporciona a la comunidad.

Tabla 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Formas de superación	15	30%
Aprender un oficio	30	60%
Mejorar su situación económica	5	10%
Total	50	100%

Gráfico 2



Comentario

Los datos obtenidos muestran que el 60% de las personas encuestadas consideran que el beneficio que brinda el Centro a las comunidades, es que a través de ellos logran aprender un oficio y además, obtener un mejor nivel de vida es decir, se puede superar en la forma de vida que hasta el momento los habitantes de municipio de Santo Tomás están viviendo.

Pregunta 3

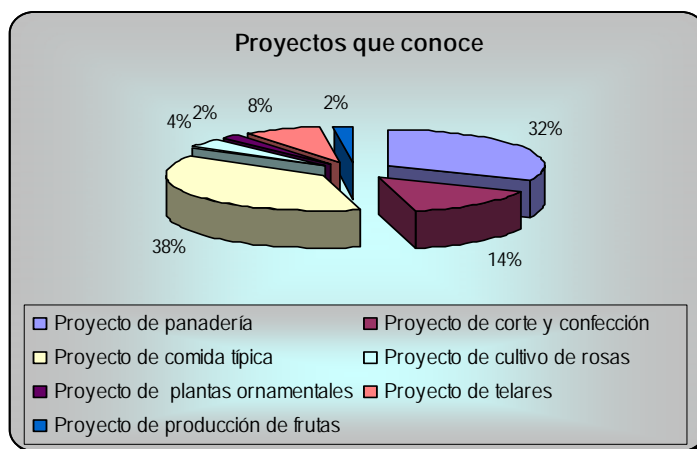
¿Qué tipo de proyectos conoce o ha escuchado mencionar del Centro de Desarrollo Económico Social?

Objetivo: Indagar el conocimiento que tienen los encuestados sobre los proyectos que imparte el Centro.

Tabla 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Proyecto de panadería	16	32%
Proyecto de corte y confección	7	14%
Proyecto de comida típica	19	38%
Proyecto de cultivo de rosas	2	4%
Proyecto de plantas ornamentales	1	2%
Proyecto de telares	4	8%
Proyecto de producción de frutas	1	2%
Total	50	100%

Gráfico 3



Comentario

El 38% de los encuestados respondieron que el proyecto de capacitación que más conocen es el de comida típica, sin embargo, otro porcentaje opinó que los proyectos de panadería, son los que más han impulsado a las personas para conseguir una fuente de ingresos.

Pregunta 4

¿Cuál es el resultado que ha visto que obtiene la persona que participa en los proyectos del Centro de Desarrollo Económico Social?

Objetivo: Saber la opinión que tienen sobre los resultados que han podido observar del Centro.

Tabla 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Aprender un oficio	20	40%
Crear una microempresa	22	44%
Mejora económica	8	16%
Total	50	100%

Gráfico 4



Comentario

La mayoría de personas encuestadas respondieron que el mayor beneficio que han recibido es que les hayan ayudado a montar su propio negocio, pero sin embargo; hay otro porcentaje que aseguran que el Centro les ha enseñado un oficio para poder salir adelante.

Pregunta 5

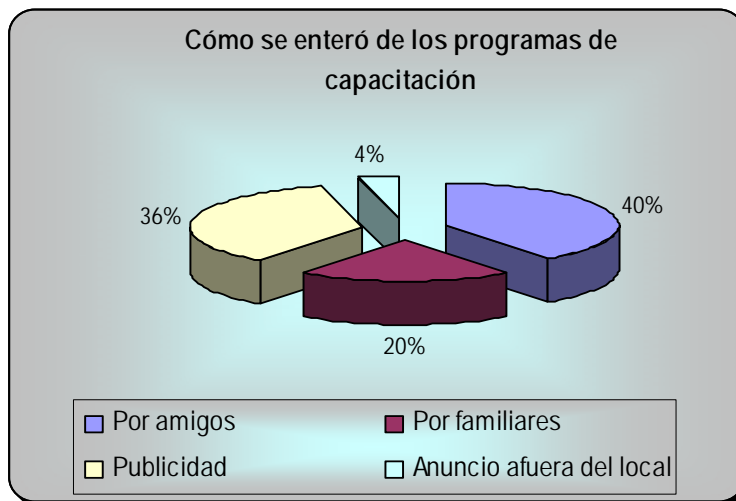
¿Cómo se enteró que había proyectos comunitarios en el Centro de Desarrollo Económico Social?

Objetivo: Determinar los mecanismos de publicidad que utiliza el Centro para llegar a la población.

Tabla 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Por amigos	20	40%
Por familiares	10	20%
Publicidad	18	36%
Anuncio afuera del local	2	4%
Total	50	100%

Gráfico 5



Comentario

El 40% de las personas encuestadas dijeron haberse enterado por medio de amigos, sin embargo, otro porcentaje de la población manifestaron haberse enterado a través de la publicidad que realiza el Centro; otro medio por el cual también se dan a conocer es a través de las ferias que realizan y que además, sirven para atraer la atención de los ciudadanos del municipio.

Pregunta 6

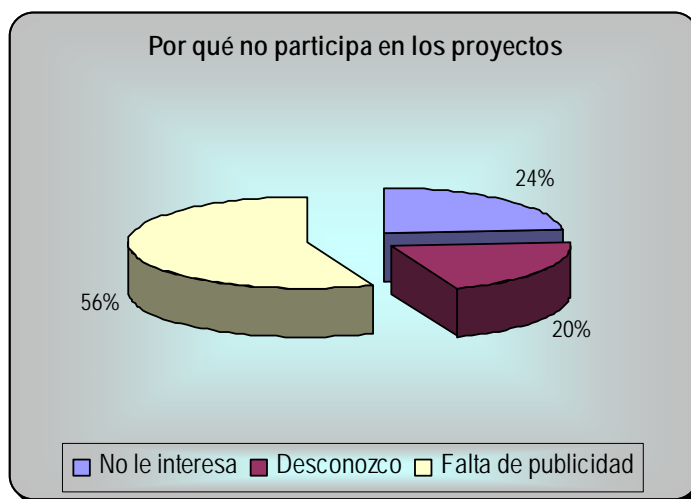
¿Por qué no ha participado en el Centro de Desarrollo Económico Social?

Objetivo: Determinar la razón porque la persona encuestada no ha participado dentro de los proyectos que ofrece el Centro.

Tabla 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No le interesa	12	24%
Desconozco	10	20%
Falta de publicidad	28	56%
Total	50	100%

Gráfico 6



Comentario

De las personas encuestadas, en su mayoría dijeron que la falta de publicidad es la razón por la cual no han formado parte del Centro y que por lo tanto, no se enteraron cuando dan inicio los proyectos; otro porcentaje de los encuestados si se han enterado de la existencia del Centro, pero no están interesados en ingresar a algún proyecto, porque están ocupados o tienen un trabajo estable.

Pregunta 7

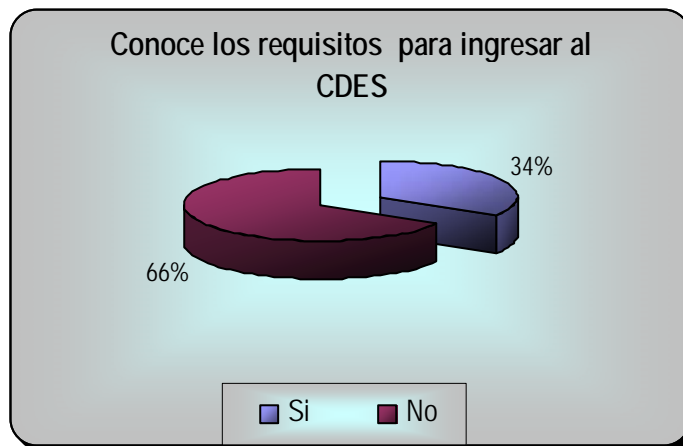
¿Conoce los requisitos de ingreso del Centro de Desarrollo Económico Social?

Objetivo: Determinar si las personas encuestadas conocen sobre los requisitos necesarios para entrar al Centro de Desarrollo.

Tabla 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	34%
No	33	66%
Total	50	100%

Gráfico 7



Comentario

La mayoría de personas encuestadas dijeron no saber cuales son los requisitos necesarios para incorporarse al Centro, por otra parte el resto de los encuestados expresaron si conocerlos, en este sentido se hace necesario que el Centro siempre de a conocer cuales son los requerimientos necesarios para ingresar al mismo, ya que con esto se podrá llevar a cabo un mejor registro de las personas que se incorporan a los proyectos.

Pregunta 8

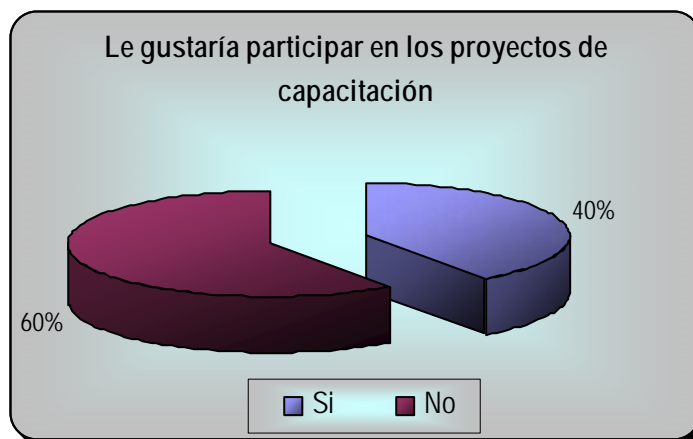
¿Le gustaría estar en un proyecto de capacitación de los que imparte el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES)?

Objetivo: Determinar la disponibilidad de las persona para ingresar al Centro.

Tabla 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	40%
No	30	60%
Total	50	100%

Gráfico 8



Comentario

El 60% de las personas encuestadas dijeron no estar interesadas en ser parte de un proyecto de capacitación, esto debido a que estas personas tienen ya una ocupación establecida o cuentan con una forma de ingreso para contribuir a la economía de sus familias; sin embargo, el resto opinó disponibilidad para ingresar a un curso de los que imparte el Centro.

Pregunta 9

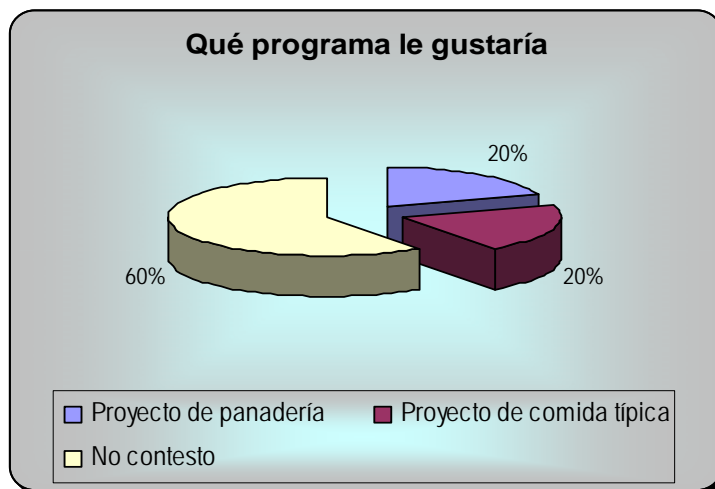
¿Cuáles de los siguientes proyectos le gustaría participar?

Objetivo: Conocer cuáles fueron los proyectos de capacitación que más le gustaría participar a los encuestados.

Tabla 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Proyecto de panadería	10	20%
Proyecto de comida típica	10	20%
No contesto	30	60%
Total	50	100%

Gráfico 9



Comentario

De las personas encuestadas respondieron que estarían en disposición de participar en los proyectos de panadería y comida típica, tomando en cuenta que fue un buen número de mujeres las que se ven más interesadas en aprender estos oficios, ya que lo consideran una forma para conseguir ingresos para sus familias sin descuidar su casa.

Pregunta 10

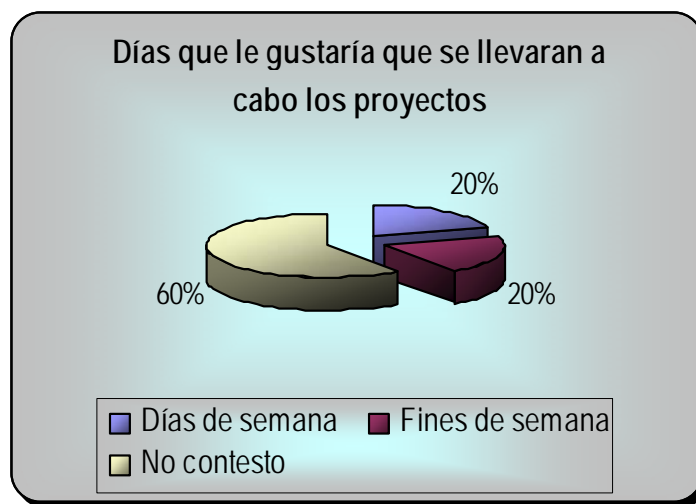
¿Qué días le gustaría que se llevaran a cabo estos proyectos?

Objetivo: Determinar que días tiene mayor disponibilidad los encuestados en participar en los proyectos.

Tabla 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Días de semana	10	20%
Fines de semana	10	20%
No contesto	30	60%
Total	50	100%

Gráfico 10



Comentario

La mayoría de las personas con disponibilidad a ingresar al Centro dijeron que les gustaría que los proyectos se llevaran a cabo los días de semana o los fines de semana, para ellos cualquiera de estas dos alternativas les parece conveniente; tomando en cuenta que la mayoría de las personas son habitantes del Municipio de Santo Tomás y tendrían la ventaja de poderse desplazar fácilmente hacia el Centro.

2.7 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL

PLANEACIÓN

El consejo Directivo y los coordinadores tienen participación directa en la determinación del propósito, misión y objetivos tanto general como específicos.

Después de establecer los objetivos, es necesario determinar los límites de las acciones administrativas, esto se logrará mediante las políticas, las cuales actualmente en el Centro no se encuentran bien definidas. Además, se observó que el proceso de planeación se realiza de una manera empírica, es decir, que a la hora de ejecutar los proyectos es difícil dar un correcto seguimiento y control a los mismos.

- **Estrategias**

Las estrategias del Centro están acorde a los objetivos y a la declaración de la misión, puesto que su fin principal es lograr que los objetivos y la misión se cumplan.

Por lo antes expuesto, se puede afirmar que las estrategias que funcionan actualmente en el Centro están encaminadas a la gestión de proyectos y recursos financieros.

- **Gestión Administrativa**

Actualmente, el Centro en su gestión administrativa posee algunas limitantes debido al poco conocimiento por parte del personal respecto a los procedimientos que se realizan al interior, ya que los ejecutan en forma empírica.

Por otra parte, la comunicación es un factor clave para toda organización, si esta no es eficiente, limita la coordinación y unificación del esfuerzo entre los individuos que pertenecen a la misma; en el Centro se pudo constatar que la comunicación que existe hasta el momento es aceptable.

- **Capacidad de Inversión**

Existen dos factores que impiden o limitan la inversión por parte del Centro de Desarrollo Económico Social, el primero es la falta de recursos económicos, y el segundo la falta de personería jurídica. Lo anterior no les permite llevar a cabo proyectos o realizar mejoras; por lo tanto, es necesario que obtengan lo más pronto posible su personería jurídica y busquen nuevas fuentes de apoyo o financiamiento.

- **Presupuesto**

Actualmente, el Centro cuenta con un presupuesto bastante restringido debido a la cantidad de gastos de funcionalidad y apoyo a los proyectos; por otra parte, las fuentes de apoyo son insuficientes para todo lo proyectado. Cabe destacar también que por la falta de personería el dinero es administrado a través de Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE).

ORGANIZACIÓN

Dentro del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), se observó que no existe una buena organización en su interior, debido a la falta de lineamientos a seguir para seleccionar aspirantes a ingresar en algún proyecto; por otra parte, se destaca que el personal posee un bajo nivel de escolaridad, esto contribuye a la falta de una buena organización dentro del Centro.

- **Formatos**

Hoy en día el Centro no cuenta con ningún tipo de formularios que le permita tener un ordenamiento de los diversos trámites que se realizan en su interior, la existencia de algunas formas es imprescindible para el buen funcionamiento de toda organización.

- **Instalaciones**

Es importante destacar que el Centro cuenta con un espacio físico bastante amplio, donde se pueden visualizar muchas de las herramientas utilizadas por los beneficiarios del mismo, como lo son: hornos de panificación, básculas, telares para elaborar ropa típica, máquinas de coser, así como también materiales que se utilizan en los demás proyectos.

No se puede dejar de mencionar que a pesar del espacio físico con que cuenta el Centro, existe una mala distribución del mismo, sumado a lo anterior esta la falta de higiene, las condiciones del mobiliario no son las adecuadas, todo esto trae como resultado una incomodidad al proceso de enseñanza- aprendizaje y la misma ejecución de proyectos.

DIRECCIÓN

Dentro del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), la función de dirección no esta bien definida ya que no existen directrices que enmarquen las actividades a realizar por parte del personal de la institución, así como tampoco los deberes y derechos de los beneficiarios de la misma; a simple vista se observó que

la atención al público es poco personalizada y mal organizada, según la opinión de la mayoría de personas que actualmente pertenecen al Centro, en muchos casos dicha situación es atribuida a la falta de fuentes motivacionales para el personal.

- **Espíritu Emprendedor**

El Centro se caracteriza por cultivar un espíritu emprendedor en las personas, ya que a pesar de las dificultades que afrontan los participantes se les brinda capacitaciones con el objeto que obtengan una superación personal y puedan crear o montar su propia empresa. Esto a la larga servirá para contribuir con la economía de las familias y del municipio de Santo Tomás,

Después de haberlos capacitado, se les brinda asistencia para que logren manejar los precios y lleguen hacer más productivos.

- **Recursos Técnicos**

Los recursos técnicos son de gran importancia cuando se pone en marcha alguna idea de negocio, en el Centro se les ayuda con el apoyo logístico y préstamos de recursos técnicos como lo son: cocinas, hornos, mostradores entre otros.

- **Materiales Proporcionados**

El Centro adquiere los materiales que se utilizan para las capacitaciones con fondos que desembolsan las asociaciones que componen el mismo y, que a los beneficiarios se les proporciona de manera gratuita, evitándoles que tengan limitaciones en este aspecto y puedan concluir su capacitación con los materiales necesarios.

CONTROL

Dentro del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES) esta función no existe, ya que escasamente se encuentran documentos que detallen con poca o ninguna exactitud el número de personas beneficiarias así como de los recursos con que se cuenta actualmente.

Según opiniones, debería establecerse un control sobre las personas que deseen ingresar, y una mayor planificación a la hora de incluir beneficiarios a los proyectos comunitarios. Además, sería sumamente importante que cuenten con un modelo de gestión que les permita administrar de manera efectiva.

- **Proyectos**

Se observó que la calidad de la enseñanza es personalizada y los conocimientos de los facilitadores actualizados, lo que facilita el aprendizaje; por otra parte, al preguntar a los beneficiarios sobre la calidad de enseñanza estos la califican entre muy buena a excelente.

Una ventaja más al aprender uno de los oficios que se imparten en el Centro, es que les permite poder trabajar en el corto tiempo.

- **Control y Seguimiento de los Proyectos**

El control de los proyectos se da a través de un coordinador que es el encargado de velar por que se cumpla el plan de capacitación, dicho control es un programa establecido por el Consejo Directivo el cual se ejecuta en base a la experiencia, y aunque tiene su grado de planificación se hace de manera empírica sin esquemas ni formato de supervisión.

Seguidamente se presenta el análisis FODA del Centro de Desarrollo Económico Social, este se realizó con el fin de conocer como esta funcionando interiormente el Centro.

2.8 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL ANÁLISIS FODA

Para conocer bien la situación de toda empresa existe una herramienta clave, que por ser una de las más simples y conocidas, es de lo más eficaz, su nombre es FODA.

El FODA fue denominado así, por las primeras letras de los elementos a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuésemos observadores externos.

En vista de lo anterior, se consideró necesario aplicar dicho análisis al Centro de Desarrollo Económico Social, por medio de entrevistas a empleados y algunos dirigentes, y a través de la observación directa en las visitas periódicas que se realizaron al Centro, constatando de esta manera la situación problemática que radica internamente.

Los resultados fueron de gran valor ya que se lograron identificar los factores tanto internos como externos que afectan y/o contribuyen al desarrollo del Centro con el propósito de mejorar los procedimientos internamente.

Se analizaron y estudiaron a fondo que oportunidades y amenazas se encuentran en el entorno (nacional e internacional) y en la coyuntura actual (social, económica, tecnológica y política). Mientras que la oportunidades y amenazas se refieren a lo que el Centro no maneja, situación económica del país, cambios de modas o costumbres, en definitiva que se tiene que cambiar con respecto al funcionamiento actual del Centro, para poderse adaptar al entorno que nos rodea en el ámbito nacional e internacional.

2.8.1 ANÁLISIS FODA DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL

A continuación se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que por el momento esta enfrentando el Centro, y que además, servirá de base estratégica para la elaboración de la propuesta.

F	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial de sus líderes y miembros 2. Instalaciones 3. Instituciones que colaboran 4. Entusiasmo 5. Infraestructura 6. Apoyo financiero (Asturias-España)
O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunidad con deseos de trabajar 2. Búsqueda de nuevos donantes(ONG'S, Instituciones Públicas y Privadas) 3. Gente motivada para incorporarse al desarrollo del municipio
D	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de ampliación de los niveles de solidaridad de los miembros. 2. Poca gente constante en las actividades 3. Infraestructura limitada (esta en reparación) 4. Instalaciones pequeñas para albergar las iniciativas.
A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia de otras instituciones 2. Falta de información 3. Falta de apoyo por parte de la municipalidad 4. Finalización del financiamiento de Asturias 5. Pocos cooperantes

Fuente:Colaboración de todo el Personal del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

A continuación se presenta las conclusiones y recomendaciones del capítulo II.

2.9 CONCLUSIONES

1. El Centro de Desarrollo Económico Social no posee una estructura organizativa bien definida que contribuya a la departamentalización de cada una de las jefaturas para conocer las responsabilidades correspondientes asignadas.
2. El Centro cuenta con poco personal para atender a las personas en cada uno de los proyectos, porque no tiene los recursos necesarios para suplir estos puestos necesarios dentro del mismo.
3. No cuenta con formularios apropiados para inscribir a los participantes, contar con estos, les permitiría llevar un buen control de todas las personas que se asocian o participan en cada uno de los proyectos.
4. El Centro no cuenta con un proceso bien definido para la puesta en marcha de proyectos, que contribuya a que estos tengan un buen funcionamiento y fácil realización; por que no realiza un control y seguimiento adecuado de cada uno de los proyectos.
5. No cuenta con un proceso de verificación que permita conocer los avances o fallas que presenten los proyectos cuando estos se estén ejecutando porque no hay una guía que ayude a mejorar estos procesos.
6. El Centro no realiza reuniones periódicas para conocer cual es la situación de cada uno de los proyectos que se realizan, porque los miembros tienen otras labores por hacer.
7. Dentro del Centro el proyecto que posee mayor demanda por parte de los participantes es el de panadería y corte y confección, ya que estos son una opción viable para poner un negocio.

8. Los participantes de los proyectos requieren que se les brinde tanto apoyo técnico como financiero para desarrollar el proyecto con mayor eficiencia por que de lo contrario no se verán los resultados esperados por cada uno de ellos.
9. Se pudo concluir por medio de la observación directa que es necesario que el centro cuente con un manual de organización, con el objetivo de que el personal conozca cada una de sus responsabilidades a realizar.

2.10 RECOMENDACIONES

1. Elaborar una estructura organizativa muy bien definida en la cual se acompañe de su correspondiente manual de organización con el fin de establecer claramente cada una de las responsabilidades del personal del Centro.
2. Crear documentos que permitan llevar un registro y control de las personas que se inscriben en los proyectos y de las que ya se encuentran en los proyectos, con el propósito que se pueda llevar un seguimiento formal de cada uno de los procedimientos que lleva a cabo el Centro.
3. Planificar reuniones de verificación periódicas que permitan conocer los avances de los proyectos y brindar nuevas ayudas de solución en posibles problemas que se estén presentando.
4. Impulsar y dar más apoyo a los proyectos que poseen más demanda entre los participantes a través de la búsqueda de nuevos cooperantes con el fin que hayan donaciones económicas que ayuden a mejorar dicho Centro.
5. Gestionar fuentes de financiamiento ya sea con organizaciones nacionales o internacionales para contar con más fondos y apoyar a los proyectos en cada una de sus necesidades.
6. Brindar a los participantes de los proyectos apoyo técnico como financiero para desarrollar el proyecto con mayor eficiencia por que de lo contrario no se verán los resultados esperados por cada uno de ellos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (CDES), DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Este capítulo describe la metodología a desarrollar para implementar una herramienta administrativa, denominada modelo de gestión para proyectos, el cual será aplicado a cada una de las áreas, dentro del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), el contar con esta herramienta en el Centro será de gran beneficio, tanto para el personal, como para todos los beneficiarios de la misma, incluyendo a toda la comunidad de Santo Tomás.

3.1 MODELO DE GESTIÓN PARA PROYECTOS COMUNITARIOS.

El modelo de gestión para proyectos comunitarios, es una herramienta administrativa que utilizada correctamente, otorgará muchos beneficios a corto plazo, dentro de las instituciones donde se aplique, de igual forma contribuye a controlar todo el proceso administrativo.

Como primera función, el modelo de gestión para proyectos comunitarios, brindará una mejor planificación de todas las actividades, que se realizan dentro del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), iniciando con el desarrollo de los planes trazados, hasta el alcance de metas propuestas, en este sentido se debe tener bien claro las metas a alcanzar por parte del Centro, así como también los medios con que cuenta para alcanzarlos.

Es importante mencionar que los objetivos institucionales deben estar íntimamente ligados a los objetivos de los beneficiarios y del personal que labora en el Centro, de esta forma se logrará contar con estrategias que permitan alcanzar resultados en el menor tiempo posible y contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades.

Asimismo, será necesario que los planes, estrategias y políticas propuestas cuenten con el Recurso Humano calificado capaz de tomar decisiones correctas, para lograr la buena gestión que se espera.

3.1.1 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

En el mundo cambiante en que se desarrollan las organizaciones, hoy en día es muy importante que las instituciones cuenten con herramientas administrativas, que les brinden un apoyo, tanto en el aspecto técnico, como de planificación para cualquier proyecto comunitario o idea de negocio, que estas tengan.

Es con esta idea que el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), deberá encaminar el esfuerzo en conjunto tanto del personal como de los beneficiarios, para la puesta en marcha de lo que es el modelo de gestión para proyectos comunitarios, con esto se favorecerá a muchas personas que desean ingresar al Centro, ya que se les dará una orientación adecuada dentro de la misma.

Por lo tanto, permitirá en gran manera mejorar la calidad de vida, y generar fuentes de empleo para muchas familias, del municipio de Santo Tomás.

Es importante establecer la necesidad de fortalecer nuevos liderazgos al interior de las comunidades y conocer los problemas que enfrentan; buscar el trabajo en grupo inculcando la solidaridad como una herramienta importante para el desarrollo y para la solución de conflictos.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Proponer un modelo de gestión que garantice la buena administración de los recursos del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Plantear un marco regulatorio, a través del cual se establezcan las metas y directrices apropiadas para el logro de una buena gestión.
- Presentar un manual de organización, en el cual se describan las funciones específicas a desempeñar por cada uno de los empleados del Centro de Desarrollo Económico Social.
- Diseñar una serie de formularios, que contribuyan a la eficiente gestión de proyectos comunitarios.

A continuación se presenta el marco regulatorio propuesto, el cual servirá de base para que el Centro de Desarrollo Económico Social alcance la gestión esperada.

3.3 MARCO REGULATORIO

3.3.1 MISIÓN

Con el propósito de lograr una administración eficiente dentro del Centro, el grupo investigador propone como misión y visión lo siguiente:

"Contribuir al progreso económico local, impulsando proyectos comunitarios que sean de beneficio para el desarrollo humano y la conservación del medio ambiente del municipio de Santo Tomás".

3.3.2 VISIÓN

"Ser una institución líder en proyectos comunitarios, con el respaldo de empresas nacionales e internacionales, para propiciar el desarrollo del Municipio de Santo Tomás".

3.3.3 VALORES

Para lograr que se cumpla la misión y visión, es necesario que se practiquen los siguientes valores:

- **Solidaridad:** Estamos unidos a los más necesitados del Municipio de Santo Tomás, por lo que nuestro compromiso es trabajar junto a ellos y en cooperación con otros aliados, superar la situación de pobreza.
- **Respeto:** Practicamos el respeto a la dignidad humana, sin importar el nivel socio económico, creencias y religión; por el reconocimiento a los derechos y las oportunidades de desarrollo personal.

- **Integridad:** Somos un equipo de personas confiables porque actuamos con honestidad, transparencia, y objetividad. Mantenemos congruencia entre nuestros pensamientos, palabras y acciones.
- **Equidad de género:** La equidad es el valor que nos invita a estar conscientes de que todos por igual, tenemos los mismos derechos.
- **Espíritu de servicio:** Nuestra pasión principal y mayor satisfacción es poder servir a los demás.
- **Responsabilidad:** Asumimos la responsabilidad social, conscientes que su cumplimiento depende de nuestro sentido de solidaridad y de nuestra sensibilidad; ya que solo así, podremos desempeñar un papel importante en el desarrollo del municipio y en la construcción de su futuro.

3.4 POLÍTICAS

Con el propósito de garantizar la efectiva toma de decisiones en la gestión de proyectos, se presentan las siguientes políticas:

- El Centro de Desarrollo Económico Social dará prioridad de participación en los proyectos, a aquellas personas residentes del municipio de Santo Tomás.
- El Centro de Desarrollo brindará apoyo únicamente a proyectos de beneficio comunitario.
- Toda persona interesada en participar en algún proyecto, deberá presentar un documento de identidad con fotografía reciente.
- Las personas aceptadas por el Centro de Desarrollo Económico Social, deberán elegir participar en un solo proyecto.
- El Centro ofrecerá y apoyará proyectos sencillos, de acuerdo a las habilidades de las personas interesadas.
- Toda persona aceptada en algún proyecto, deberá asistir obligatoriamente a las clases de capacitación.
- El coordinador de cada proyecto dará seguimiento periódico para detectar deficiencias en la ejecución del mismo.

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Se propone la siguiente estructura organizativa con el objetivo de que haya una adecuada gestión dentro de la institución, la cual le permita jerarquizar cada uno de los puestos que la integran, los cuáles son:

1. Asamblea General es el primer nivel jerárquico de decisión de la institución y es de donde emanan las políticas generales de acción a seguir por la misma.

La Asamblea estará constituida por las siguientes asociaciones: ASPROMISANT, ASMUSANT, AMBIESTO y 2 REGANTES.³⁸

2. La Junta Directiva Tiene el poder de controlar, fiscalizar, revisar los libros de actas, los registros de la institución para que ésta trabaje correctamente, esta estará compuesta por 6 personas las cuáles discutirán el rumbo a seguir del Centro.

3. Coordinador General estará a cargo de una persona, la cual estará bajo control mediante auditoría externa de los pedidos que realizará a la Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE).

4. Unidad Administrativa estará bajo la supervisión del Coordinador General y que además, será necesario que haya una secretaria que brinde apoyo a la unidad de proyectos.

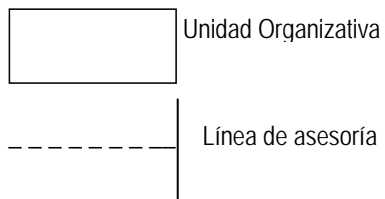
5. Finalmente la Unidad de Proyectos que tendrá a cargo todos los proyectos que el Centro de Desarrollo Económico Social apoya en la actualidad. Además, será necesario que haya en esta unidad un Jefe de proyectos, un responsable de cada uno de los proyectos y un Supervisor de los proyectos con el fin de que haya un ordenamiento adecuado de los procedimientos a realizar.

³⁸ Asociación de Productores y Microempresarios de Santo Tomás (ASPROMISANT), Asociación de Mujeres de Santo Tomás, (ASMUSANT), Asociación Ambiental del Municipio de Santo Tomás (AMBIESTO) y Asociación de regantes dos ríos Shishicasapa y Hoja de Sal del cantón el Guaje (2 REGANTES); esta última asociación esta formada por un grupo de personas que velan por el cuidado y protección de los ríos.

3.5.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO AL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (CDES)



Simbología



| Línea de autoridad formal

Elaborado por: _____
 Aprobado por: _____
 Fecha: _____
 Referencias: _____

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



CENTRO DE DESARROLLO
ECONÓMICO SOCIAL
(CDES)

3.5.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

A continuación se presenta el manual de organización propuesto para el Centro, el cual incluye los siguientes aspectos: nombre del manual que es Manual de Organización, además, el nombre de la institución y la unidad organizativa, de igual forma en la parte superior derecha cuenta con lo que es un código el cual servirá para la fácil búsqueda y un mejor control de cada unidad.

Como primer punto, el manual cuenta en su encabezado específicamente en la parte superior izquierda, con lo que es el logo propuesto para el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), cabe mencionar que es un logo dinámico de fácil identificación muy llamativo para el lector y finalmente cuenta con el número de páginas asignadas.

Seguidamente, posee con lo que es el cuerpo del manual, que consta de los Datos de Identificación, en este punto se destaca, de quien depende la Unidad y a quien supervisa. De igual forma cuenta con lo que es el Objetivo de la unidad, para el caso en particular los lineamiento bajo el cual se rige y acuerdos que lo conforman.

Continúa con lo que es la Descripción General de la Unidad, en este sentido detalla cuales son sus alcances y limitaciones por parte de la unidad.

Luego se citan lo que son las funciones de la unidad, esto es muy importante conocerlo ya que permite establecer cuales son los departamentos en las cuales pueden hacer uso de la toma de decisión.

Y como último punto se encuentra un apartado en el cual se detallan en la parte inferior del manual, lo que es la fecha de vigencia la cual permitirá conocer de primera mano la fecha de inicio de entrada en vigencia del manual, se tiene la fecha de reformas, fecha de revisión, la fecha de aprobación para posibles observaciones o mejoras del manual.


3.5.2.1 DEFINICIÓN DE CÓDIGO DE CADA FORMULARIO

Con la finalidad de llevar un mejor control sobre las actividades del Centro, se describen un listado de siglas que clasifican los códigos del manual de organización y su correspondiente significado.

- **COD: MO-1:** Código manual de organización 1 Asamblea General.
- **COD: MO-2:** Código manual de organización 2 Junta Directiva.
- **COD: MO-3:** Código manual de organización 3 Coordinador General.
- **COD: MO-4:** Código manual de organización 4 Unidad Administrativa.
- **COD: MO-5:** Código manual de organización 5 Unidad de Proyectos

3.5.2.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, etc.
- Asignar la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	CÓD: MO-1
	CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL	PÁG: 1/1
	ASAMBLEA GENERAL	

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

A. Depende de:

Ninguno.

B. Supervisa a:

Junta Directiva.

II. OBJETIVO

Establecer acuerdos conforme a la Ley y sus reglamentos de acuerdo a los lineamientos que rigen el Centro de Desarrollo Económico Social y sus beneficiarios con el fin de regular las actividades con sus principios, derechos, deberes y responsabilidades.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Asamblea General es la máxima autoridad del Centro de Desarrollo Económico Social, sus acuerdos son de obligatoriedad para la Junta Directiva y para todos los beneficiarios del Centro, siempre que se tomen de acuerdo a la ley y sus reglamentos.

IV. FUNCIONES

- Conocer la agenda de reunión propuesta para aprobar, denegar o modificar en cada sesión las actividades a desarrollar.
- Aprobar la calendarización de trabajo del Centro de Desarrollo Económico Social.
- Establecer normas generales de la administración del Centro de Desarrollo Económico Social
- Aprobar o reprobado los Informes relacionados con la administración del Centro de Desarrollo Económico Social.
- Mantener reuniones periódicas con la Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE).

V. INTERRELACIONES


Junta Directiva y Coordinador General.

Fecha de Vigencia

Fecha de Reformas

Fecha de Revisión

Fecha de Aprobación

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	CÓD: MO-2
	CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL	PÁG: 1/1
	JUNTA DIRECTIVA	

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

A. Depende de:

Asamblea General

B. Supervisa a:

Coordinador General

II. OBJETIVO

Mejorar el desempeño de la administración, mediante la implementación de instrumentos de desarrollo administrativo y de proyectos.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Junta Directiva es el órgano responsable del funcionamiento administrativo, tiene facultades de dirección, administración y de funcionamiento de proyectos.

IV. FUNCIONES

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento y los acuerdos que regulan al Centro.
- Nombrar a los representantes de cada Asamblea de las organizaciones, analizar y evaluar sus funciones y removerles por causa justificada.
- Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de los beneficiarios.
- Establecer las normas y reglamentos que sean necesarios para una mayor operatividad.

V. INTERRELACIONES


Coordinador General, Unidad Administrativa y Unidad de Proyecto.

Fecha de Vigencia

Fecha de Reformas

Fecha de Revisión

Fecha de Aprobación

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	CÓD: MO-3
	CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL	PÁG. 1/1
	COORDINADOR GENERAL	

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

A. Depende de:

Junta Directiva.

B. Supervisa a:

Unidad Administrativa y Unidad de Proyectos.

II. OBJETIVO

El propósito es colaborar con las demás unidades que integran el Centro, para mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades operacionales del mismo.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL

Es el encargado de ejecutar la comunicación administrativa de la Junta Directiva hacia las demás unidades relacionadas en el Centro.


IV. FUNCIONES

- Coordinar, programar y ejecutar actividades de gerencia en un campo profesional, con el fin de lograr los resultados esperados.
- Supervisar las actividades que realizan las unidades a su cargo.
- Coordinar los programas de capacitación de los beneficiarios del Centro.
- Realizar las pruebas correspondientes a los proyectos o tareas asignados.
- Elaborar los cronogramas de trabajo y determinar la asignación de tareas a los capacitados de los proyectos.
- Realizar los pedidos económicos necesarios a la Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE).

V. INTERRELACIONES

Unidad Administrativa y Unidad de Proyecto.

Fecha de Vigencia	Fecha de Reformas	Fecha de Revisión	Fecha de Aprobación
_____	_____	_____	_____

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	CÓD: MO-4
	CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL	PÁG. 1/1
	UNIDAD ADMINISTRATIVA	

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

A. Depende de:

Coordinador General.

B. Supervisa a:

Ninguno.

II. OBJETIVO

Dirigir, organizar y controlar el trabajo conjunto de la empresa; atendiendo las relaciones formales de la misma con las dependencias y entidades correspondientes.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL

Es la encargada de establecer las políticas generales que definan las prioridades a las que se sujetará la Entidad, así como establecer programas generales y sistemas de control necesarios para su cumplimiento y alcanzar las metas u objetivos propuestos.


VI. FUNCIONES

- Vigilar que la planeación y el desarrollo de los programas de trabajo, se realicen de acuerdo con los objetivos y las políticas institucionales y externas aplicables.
- Mantener informado a todo el personal de la empresa respecto de las disposiciones establecidas por los organismos superiores y vigilar su aplicación.
- Supervisar y evaluar el avance y cumplimiento de los trabajos encomendados, manteniendo regularmente sesiones de revisión.
- Proponer criterios, métodos y estrategias sobre el desarrollo de las actividades que les hayan sido delegadas.

V. INTERRELACIONES

Unidad de Proyecto.

Fecha de Vigencia _____	Fecha de Reformas _____	Fecha de Revisión _____	Fecha de Aprobación _____
----------------------------	----------------------------	----------------------------	------------------------------

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	CÓD: MO-5
	CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL	PÁG: 1/1
	UNIDAD DE PROYECTOS	

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

A. Depende de:

Coordinador General.

B. Supervisa a:

Los proyectos de corte y confección, panadería, producción de frutas, comidas típicas, telares, cultivo de rosas y plantas ornamentales.

II. OBJETIVO

Promover y vigilar el adecuado desarrollo de los proyectos comunitarios, mediante el diagnóstico de necesidades de los habitantes del Municipio de Santo Tomás.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL

Esta unidad es la responsable del proceso de aprobación y registro de proyectos nuevos, programas y actividades que se realizan en el Centro de Desarrollo Económico Social.

IV. FUNCIONES

- Apoyar el manejo administrativo y financiero de los proyectos.
- Contribuir en la preparación de cada uno de los proyectos que ofrece el Centro.
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de los cronogramas establecidos con anticipación.
- Control de entrega de los materiales a utilizar en los proyectos.

V. INTERRELACIONES

Coordina cada uno de los proyectos que el Centro brinda.

Fecha de Vigencia _____	Fecha de Reformas _____	Fecha de Revisión _____	Fecha de Aprobación _____
----------------------------	----------------------------	----------------------------	------------------------------

3.6 PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LOS PROYECTOS

A continuación se propone al Centro de Desarrollo Económico Social, seguir los siguientes procedimientos y sus correspondientes formularios con el fin de realizar una mejor gestión y lograr mejores resultados.

3.6.1 DEFINICIÓN DE CÓDIGO DE CADA FORMULARIO

Con la finalidad de llevar un mejor control sobre los procedimientos, se describen un listado de siglas que clasifican los códigos de los formularios y su correspondiente significado.

- **F-A1:** Solicitud de Ingreso.
- **F-A2:** Lista de Beneficiarios.
- **F-A3:** Solicitud de Selección de Proyectos
- **F-A4:** Lista de Beneficiarios por Proyecto.
- **F-A5:** Formulario de Control de Herramientas Entregadas.
- **F-A6:** Calendario.
- **F-A7:** Notificación de Supervisión.
- **F-A8:** Formulario de Logros Obtenidos.
- **F-A9:** Lista de Chequeo.
- **F-A10:** Formulario de Control de Proyecto.
- **F-A11:** Perfil del Facilitador.

Seguidamente se muestran los procedimientos a seguir por parte del Centro todo con el objeto que haya una mejor gestión en todas las actividades que realiza el Centro.

3.6.2 PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN DEL BENEFICIARIO

Este procedimiento tiene la finalidad de realizar la inscripción de los beneficiarios de una forma ordenada y simple, de tal manera que pueda contribuir a llevar un buen registro.

Para ello, se necesitará contar con una Secretaria que este encargada de realizar este procedimiento el cual involucra una serie de formularios que se presentan al final de este cuadro.

Objetivo: Facilitar la inscripción de los beneficiarios para que el proceso sea ágil y lograr una mejor control en los beneficiarios.

PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN DEL BENEFICIARIO		
Nº	Actividad	Responsable
1	El beneficiario llega al Centro y procede a inscribirse.	Beneficiario
2	Se dirige a la Unidad de Proyectos.	Beneficiario
3	Es atendido por la secretaria de la Unidad.	Secretaria
4	Se solicita al beneficiario fotocopia de un documento de identidad con fotografía reciente.	Secretaria
5	Se llena la solicitud de ingreso F-A1.	Secretaria
6	El beneficiario revisa que los datos sean correctos y firma la solicitud.	Beneficiario
7	Se archiva la solicitud de ingreso.	Secretaria
8	Se anota al nuevo beneficiario en la lista F-A2.	Secretaria

3.6.2.1 SOLICITUD DE INGRESO (F-A1)

Objetivo: Obtener de una manera ordenada toda la información general de los beneficiarios, para llevar un registro ordenado con la información de los participantes.

Es una ficha donde se anotará la información general de los beneficiarios del Centro, la Secretaria será la encargada de llenarla, y además; llevará un archivo en orden alfabético.

	<h2 style="margin: 0;">Centro de Desarrollo Económico Social</h2> <h3 style="margin: 0;">Solicitud de Ingreso</h3>	F-A1
Solicitud N.		
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Nombre		Edad
Dirección		Teléfono
N. DUI		Ocupación actual
Nivel de estudio		Nombre y teléfono de algún familiar
Santo Tomás _____ de _____ de 200__		
<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Firma del beneficiario	<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Jefe de proyectos	

3.6.3 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROYECTOS

Luego que el beneficiario se ha inscrito, el Jefe de Proyectos debe brindarle información sobre los proyectos que se imparten en el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

Objetivo: Instruir al beneficiario sobre los proyectos que imparte en Centro con el fin de que se inscriba en el proyecto que sea de acuerdo a sus habilidades.

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROYECTOS		
Nº	Actividad	Responsable
1	Beneficiario solicita información al Jefe de Proyectos.	Beneficiario
2	Jefe de Proyectos da a conocer cada uno de los proyectos que se imparten en el Centro.	Jefe de Proyectos
3	Beneficiario selecciona el proyecto a participar.	Beneficiario
4	Jefe de Proyectos verifica el cupo dentro del proyecto con la lista de beneficiarios F-A4.	Jefe de Proyectos
5	Jefe de Proyectos verifica si el beneficiario esta debidamente inscrito, mediante la solicitud de ingreso F-A1.	Jefe de Proyectos
6	Si hay cupo dentro del proyecto, procede a llenar solicitud de selección de proyecto F-A3.	Jefe de Proyectos
7	Se proporcionan las indicaciones del proyecto período de realización, día y hora.	Jefe de Proyectos
8	Se archiva la solicitud de selección de proyectos.	Secretaria
9	Se lleva un control de los beneficiarios participantes en cada proyecto, con el formulario F-A4.	Secretaria

3.6.3.1 SOLICITUD DE SELECCIÓN DE PROYECTO (F-A3)

Objetivo: Llevar un registro de los participantes en cada proyecto, para determinar el que tiene más demanda.

Esta solicitud será archivada por la secretaria y servirá para registrar la participación de beneficiarios por proyecto, de tal manera que se puedan conocer los que poseen mayor demanda.

F-A3								
<h2 style="color: blue;">Centro de Desarrollo Económico Social</h2> <h3 style="color: blue;">Solicitud de Selección de Proyecto</h3>								
Nombre <input style="width: 300px; height: 20px;" type="text"/>								
I. PROYECTOS								
<p>Marque el proyecto a participar</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Proyecto de panadería <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Proyecto de plantas ornamentales <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Proyectos de corte y confección <input type="checkbox"/></td> <td>Proyecto de telares <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Proyectos de comida típica <input type="checkbox"/></td> <td>Proyecto de producción de frutas <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Proyectos de cultivo de rosas <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	Proyecto de panadería <input type="checkbox"/>	Proyecto de plantas ornamentales <input type="checkbox"/>	Proyectos de corte y confección <input type="checkbox"/>	Proyecto de telares <input type="checkbox"/>	Proyectos de comida típica <input type="checkbox"/>	Proyecto de producción de frutas <input type="checkbox"/>	Proyectos de cultivo de rosas <input type="checkbox"/>	
Proyecto de panadería <input type="checkbox"/>	Proyecto de plantas ornamentales <input type="checkbox"/>							
Proyectos de corte y confección <input type="checkbox"/>	Proyecto de telares <input type="checkbox"/>							
Proyectos de comida típica <input type="checkbox"/>	Proyecto de producción de frutas <input type="checkbox"/>							
Proyectos de cultivo de rosas <input type="checkbox"/>								
II. HORARIOS DE PARTICIPACIÓN								
<p>Marque un horario de participación</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"> Lunes a Viernes Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 50%;"> Sabados Todo el dia <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>	Lunes a Viernes Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/>	Sabados Todo el dia <input type="checkbox"/>						
Lunes a Viernes Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/>	Sabados Todo el dia <input type="checkbox"/>							
<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Beneficiario	<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Jefe de proyectos							

3.6.4 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Después de haber completado los procedimientos anteriores, se continua con el proceso de capacitación, en el se seleccionan los facilitadores para que posteriormente el Jefe de Proyectos brinde información respecto a la capacitación.

Objetivo: Asignar un capacitador a cada proyecto de acuerdo a los requerimientos de cada uno, con el fin de brindar una capacitación en todos los aspectos.

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN		
Nº	Actividad	Responsable
1	Se reúne el Jefe de Proyectos con los diferentes capacitadores.	Jefe de Proyectos
2	Se le asigna a cada uno su grupo.	Jefe de Proyectos
3	Se hace entrega al capacitador del duplicado de la lista de beneficiarios por cada proyecto F-A4.	Secretaria
4	Se le indica al capacitador el horario para impartir las capacitaciones.	Jefe de Proyectos
5	Se proporciona el material necesario.	Jefe de Proyectos
6	Se indica el lugar en el cual impartirán las capacitaciones.	Jefe de proyectos
7	Inicia las capacitaciones.	Capacitador
8	Se selecciona un responsable del proyecto.	Capacitador
9	Se entrega al responsable las herramientas necesarias, llena F-A5.	Jefe de Proyectos

3.6.5 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PROYECTOS

Para que todo se cumpla de la mejor manera y obtener buenos resultados, es necesario contar con un Supervisor de Proyectos, el cual tendrá como función principal la supervisión de cada uno de los proyectos que se le asignen a través de visitas periódicas, todo con el fin de alcanzar las metas trazadas.

Objetivo: Mantener un control constante en cada uno de los proyectos con el fin de lograr una buena utilización de todos los recursos asignados.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PROYECTOS		
Nº	Actividad	Responsable
1	El supervisor de proyectos planifica las visitas de control a cada uno de los proyectos.	Supervisor de Proyectos
2	Se elabora el calendario F-A6 con las fechas propuestas por el supervisor de proyectos.	Secretaria
3	Se presenta al Jefe de Proyectos el calendario para aprobación.	Supervisor de Proyectos
4	Revisa y aprueba la calendarización.	Jefe de Proyectos
5	Se envía una notificación de supervisión F-A7 al responsable del proyecto para indicarle la fecha de visita.	Secretaria
6	De acuerdo a las fechas programadas se realiza el control a cada proyecto.	Supervisor del Proyecto
7	Se reúne el Supervisor de Proyectos con el responsable del proyecto.	Supervisor del Proyecto
8	Se revisan los logros del proyecto, llena F-A8.	Supervisor del Proyecto
9	Se revisan uno a uno las herramientas entregadas en cada proyecto, F-A9	Supervisor del Proyecto
10	Se anotan en el F-A10, los avances, las dificultades y observaciones encontradas.	Supervisor del Proyecto

3.6.5.1 CALENDARIO (F-A6)

Objetivo: Programar cada una de las fechas de supervisión a los proyectos, para llevar control de cada una de las visitas que se realizan a cada uno de los proyectos.

Se elaborará este calendario con las fechas programadas por el Supervisor de Proyectos, a la vez servirá para informar al responsable del proyecto del día y la hora de la visita.



Centro de Desarrollo Económico Social

Calendario

F-A6

Proyecto	Hora	Fecha de visita	Responsable del proyecto	Supervisor de proyecto
Proyecto de panadería				
Proyecto de corte y confección				
Proyecto de comida típica				
Proyecto de cultivo de rosas				
Proyecto de plantas ornamentales				
Proyecto de telares				
Proyecto de producción de frutas				

Elaboró: _____

F. _____

Santo Tomás _____ de _____ de 200 _____

Original-Archivo

3.6.5.2 NOTIFICACIÓN DE SUPERVISIÓN (F-A7)

Objetivo: Mantener informado al responsable del proyecto de la fecha en la que se realizara la supervisión, para que el responsable este preparado.

Este formulario deberá ser utilizado para informarle al responsable del proyecto, sobre la visita de control que se llevará a cabo.

	Centro de Desarrollo Económico Social	F-A7
Notificación de Supervisión		
<p>El Centro Ecomónico Social (CDES) informa que el día ____ de _____ de 200 ____ a las _____ se realizará una visita de supervisión al proyecto denominado _____</p>		
<p>Esperando su colaboración</p>		
<p>Atentamente,</p>		
<p>_____ Supervisor de proyectos</p>	<p>Santo Tomás ____ de _____ de 200 ____</p>	<p>Original-Archivo</p>

3.6.5.5 CONTROL DE PROYECTO (F-A10)

Objetivo: Establecer cuales han sido los avances, dificultades y observaciones presentadas en el proyecto, para ayudar a mejorar cualquier deficiencia.

Este formulario servirá al Supervisor de Proyectos para verificar los avances, dificultades y observaciones encontradas en el proyecto, las mismas servirán de base para futuras visitas. Deberá emitirse en original para archivo del Centro y en duplicado para el responsable del proyecto.

		F-A10
Centro de Desarrollo Económico Social		
Control de Proyecto		
Nombre del proyecto	<input type="text"/>	
Nombre del responsable	<input type="text"/>	
Fecha de visita	<input type="text"/>	
Hora	<input type="text"/>	
Avances		
Dificultades		
Observaciones		
_____ Supervisor de proyecto	_____ Responsable del proyecto	
Original-Archivo		

3.7 CAPACITACIÓN PARA LOS BENEFICIARIOS DE LOS PROYECTOS

Las instituciones públicas o privadas que cuentan con programas de capacitación eficientes, facilita la incorporación de las personas al entorno laboral donde se desempeñarán. Es en este sentido, que se propone al Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), la implementación de programas de capacitación para los beneficiarios actuales y futuros.

IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Contar con un programa de capacitación será de mucho provecho para los beneficiarios actuales y futuros del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), en el sentido que les dotará de los conocimientos necesarios para el desarrollo de cualquier actividad económica o iniciativa de negocio que posean.

OBJETIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El objetivo principal que persigue un programa de capacitación es, desarrollar las habilidades y destrezas en cada individuo.

POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Las políticas serán las directrices encaminadas a una eficiente toma de decisiones, en cuanto al manejo de los programas de capacitación que posee el Centro de Desarrollo Económico Social.

PERFIL DEL FACILITADOR

Con el objetivo de lograr el máximo aprendizaje de los beneficiarios del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), se les debe brindar un facilitador dentro de cada proyecto, el cual debe contar con las siguientes características: buenas relaciones interpersonales, amplio sentido de responsabilidad, etc.

En la siguiente hoja se muestra el formulario F-A11 denominado perfil del facilitador.

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación se desarrollará en tres módulos, los cuales se combinarán con el objetivo de poner en práctica lo asimilado por los beneficiarios en cada uno de los proyectos.

PERFIL DEL FACILITADOR

F-A11

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre: _____

Edad: _____

Estado Familiar: _____

Domicilio: _____

DUI: _____

NIT: _____

Teléfono/ Correo electrónico: _____

II. ESTUDIOS REALIZADOS

Nivel de Estudios

Lugar de Realización

Educación primaria _____

Educación Secundaria _____

Educación Media _____

Educación Superior _____

Otros Estudios _____

III. EXPERIENCIA LABORAL

Para el puesto de facilitador se requieren dos años de experiencia

Lugar	Período	Jefe Inmediato
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3.8 GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación deberá impartirse en tres módulos, a saber:

3.8.1 MÓDULO DE ESTUDIO DE MERCADO

Para el desarrollo de este módulo, es necesario incluir los siguientes aspectos que son de mucha importancia.

Objetivo

La finalidad de este módulo es capacitar a los participantes sobre definiciones y conceptos de mercadeo, a fin que los puedan aplicar en su vida diaria a través del establecimiento de su propio negocio.

Contenido

- Definición de mercado
- Segmentación de mercado
- Mercado meta
- Definición de producto
- Estrategias de comercialización
- Análisis de las cuatro "P"
- Elaboración de cuestionarios
- Inducción a la elaboración de la herramienta llamada encuesta

Duración

La duración del módulo será de 30 horas, desarrollándolo en espacios de dos horas diarias y determinando la participación de cada beneficiario según el horario de su conveniencia.

Material de Apoyo

El Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), les dotará a los participantes del material didáctico necesario, como lo es: lápices, papelería, folletería, en la cual se podrá visualizar el contenido a desarrollar por el facilitador en cada una de las sesiones.

Recursos Didácticos

Para el desarrollo de cada uno de los programas de capacitación, se le dotará al facilitador de todas las herramientas audiovisuales como son: pizarras acrílicas, plumones para pizarra, retroproyectors, acetatos, etc.

Metodología

La metodología a implementar será la de interrelación directa facilitador-participantes, todo con la objeto de incentivarlos al desarrollo de sus habilidades y destrezas.

Asimismo, se formarán equipos de trabajo que contribuirán a la unificación de criterios, lo cual es de mucho beneficio en el desarrollo de las actividades.

Forma de Evaluación

La evaluación quedará a criterio del facilitador, teniendo muy claro los estándares mínimos de calificación que son entre uno y diez.

Además, deberá realizar pruebas periódicas para observar el grado de avance en cada uno de los beneficiarios; asimismo, podrá realizar ferias donde cada uno de los beneficiarios, ya sea en forma individual o colectiva, tendrá la oportunidad de poner en práctica todo lo aprendido en las capacitaciones.

Presupuesto

Más adelante se presentan los costos estimados de papelería y útiles, y refrigerio a consumir en el módulo a cursar por parte de los beneficiarios, dichos costos han sido estimados en base a 15 personas.

3.8.2 MÓDULO DE ESTUDIO TÉCNICO

Para cursar este módulo se requiera el conocimiento de los siguientes aspectos básicos:

Objetivo

El propósito fundamental de este módulo es enseñar a cada uno de los beneficiarios la eficiente optimización de los recursos asignados, dada la escasez de los mismos en cada proyecto.

Contenido

- Conceptualización y definición de planta

- Localización óptima de la planta
- Distribución óptima de la planta
- Tamaño del proyecto
- Capacidad de producción
- Estándares
- Definición de proceso productivo

Duración

El módulo tendrá una duración de 30 horas, desarrollándolo en espacios de dos horas diarias y determinando la participación de cada beneficiario según el horario seleccionado en ficha de ingreso.

Material de Apoyo

El Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), brindará el material didáctico como es lápices, papelería y folletería, en la cual se podrá visualizar el contenido que el facilitador desarrollará en cada una de las sesiones, adicionalmente se proporcionará de material y herramientas en caso de elaboración de productos.

Recursos Didácticos

Para el desarrollo de cada uno de los programas de capacitación, se le dotará al facilitador de todas las herramientas audiovisuales posibles, como son: pizarras acrílicas, plumones para pizarra, retroproyectores, acetatos, etc.

Metodología

La metodología a implementar será la comunicación directa entre facilitador-participantes, todo con el objeto de motivar el desarrollo de sus habilidades y destrezas.

Asimismo, se fomentará el trabajo en equipo, lo cual permitirá el intercambio de ideas entre los participantes a fin de mejorar su desempeño como parte de los objetivos del Centro.

Forma de Evaluación

En esta etapa la forma de evolución será concensuada entre el coordinador del proyecto y el facilitador, considerando los estándares de calificación que es entre uno y diez.

De igual forma, se deberá realizar pruebas periódicas para observar el grado de avance en cada uno de los beneficiarios.

Presupuesto

Más adelante se presentan los costos estimados de papelería y útiles, y refrigerio a consumir en el módulo a cursar por parte de los beneficiarios, dichos costos han sido estimados en base a 15 personas.

3.8.3 MÓDULO DE ESTUDIO ECONÓMICO

Para el estudio económico será necesario aplicar los siguientes aspectos:

Objetivo

Brindar mecanismos de cuantificación de cada proyecto, con el objeto que cada beneficiario presupueste la idea de negocio que posea, de igual forma analizar las diferentes fuentes de financiamiento posibles.

Contenido

- Costos del proyecto
- Costos de fabricación
- Costos de administración
- Costos de venta
- Costos de gastos financieros
- Costos totales
- Fijación de precios
- Fuentes de financiamiento para los proyectos
- Información sobre organismos internacionales donantes

Duración

La duración del módulo será de 36 horas en diferentes horarios de lunes a viernes, e impartándose en espacios de dos horas diarias.

Material de Apoyo

El Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), brindará el material didáctico necesario, como es lápices, papelería y folletos, en la cual se podrá visualizar el desarrollo del contenido que el facilitador impartirá en cada sesión.

Recursos Didácticos

Para el desarrollo de cada uno de los programas de capacitación se le proporcionará al facilitador de todas las herramientas audiovisuales necesarias, como son: pizarras acrílicas, plumones para pizarra, retroproyectores, acetatos, etc.

Metodología

La metodología a utilizar será la comunicación directa facilitador-participantes, todo con el propósito de motivar al desarrollo de sus habilidades y destrezas.

Forma de Evaluación

Al igual que la evaluación anterior, está también será tomada en consenso entre el coordinador del proyecto y el facilitador, teniendo en cuenta los estándares de calificación que son entre uno y diez.

De igual forma, se deberá realizar pruebas periódicas para observar el grado de avance de los participantes.

Presupuesto

A continuación se presentan los costos estimados de papelería y útiles, y refrigerio a consumir en el módulo a cursar por parte de los beneficiarios, dichos costos han sido estimados en base a 15 personas.

3.8.4 COSTOS ESTIMADOS POR MÓDULO

MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MÓDULO EN QUE SE UTILIZARÁ			COSTO POR MÓDULO		
			I	II	III	I	II	III
Papel tamaño carta B/20 (Resma)	4	\$4.25	X	X	X	\$17.00	-	-
Libreta rayada	45	\$0.65	X	X	X	\$9.75	\$9.75	\$9.75
Fólderres	45	\$0.08	X	X	X	\$1.20	\$1.20	\$1.20
Bolígrafos	45	\$0.17	X	X	X	\$2.55	\$2.55	\$2.55
Grapas (Caja)	1	\$1.35	X	X	X	\$1.35	-	-
Fastener (Unidad)	45	\$0.12	X	X	X	\$1.80	\$1.80	\$1.80
Marcador de agua (Unidad)	6	\$2.75	X	X		\$16.50	-	-
Borrador para pizarra	3	\$1.17	X	X	X	\$1.17	\$1.17	\$1.17
Texto programado(Material de apoyo)	36	\$2.00	X	X	X	\$36.00	\$36.00	\$36.00
Diplomas	15	\$1.25	X	X	X	\$18.75	\$18.75	\$18.75
Total						\$106.07	\$71.22	\$71.22

3.8.4.1 REFRIGERIO POR MÓDULO

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

Alimento	Cantidad	Precio
Café	1	\$0.20
Tamal	1	\$0.50
Agua embotellada	1	\$0.35
Pan de dulce	1	\$0.20
Total		\$1.25

Alimento	Cantidad	Precio
Café	1	\$0.20
Pupusas	2	\$0.50
Agua embotellada	1	\$0.35
Empanada	1	\$0.20
Total		\$1.25

3.9 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN PROPUESTOS AL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (CDES)

3.9.1 ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Servirá para medir los resultados obtenidos de los indicadores, mediante su correspondiente alternativa y calificación.

TABLA

Alternativa	Optima	Buena	Satisfactoria	Poca	Nula
Calificación	100%	80%	60%	40%	20%

3.9.1.1 DEFINICIÓN DE LAS ESCALAS DE CALIFICACIÓN

- ✓ **Optima:** Es realmente excepcional, sobrepasa las exigencias normales.
- ✓ **Buena:** El resultado es superior a lo que requiere el puesto.
- ✓ **Satisfactoria:** El resultado esta bien es aceptable.
- ✓ **Poca:** El resultado esta por debajo de las expectativas.
- ✓ **Nula:** El resultado esta por debajo de lo deseado.

3.9.2 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN

✓ Objetivos

Con este indicador se podrá medir el esfuerzo que se dedican al logro de los objetivos que se han trazado en el Centro.

- Indicadores cuantitativos
 - Objetivos alcanzados
 - Objetivos definidos*

✓ **Metas**

Se podrá medir que tanto se están cumpliendo los fines hacia los que se dirige la actividad, y determinar si esta alcanzando las metas establecidas.

- Indicadores cuantitativos

Metas alcanzadas

Metas definidas

✓ **Estrategias / tácticas**

Con este indicador se podrá medir si la asignación de los recursos es suficiente para lograr los propósitos deseados.

- Indicadores cuantitativos

Estrategias implementadas

Total de estrategias

✓ **Políticas**

Este indicador medirá si las interpretaciones que guían el pensamiento durante la toma de dediciones se están cumpliendo.

- Indicadores cuantitativos

Políticas aplicadas

Políticas establecidas

✓ **Procedimientos**

Este indicador se medirá si los procedimientos planteados están siendo todos ejecutados en el Centro.

- Indicadores cuantitativos

Procedimientos aplicados

Procedimientos definidos

✓ **Liderazgo**

Con este indicador se podrá determinar el tipo de liderazgo que se aplica en el Centro.

- Indicadores cuantitativos

Estilos de liderazgo actual

Total de estilos empleados

✓ **Comunicación**

Con este indicador se pretende medir que tanto se están poniendo en práctica los canales de comunicación.

- Indicadores cuantitativos

Canales de comunicación utilizados

Canales de comunicación establecidos

✓ **Proyectos**

Este indicador permitirá determinar la cantidad de proyectos que se están aprobando en el Centro, además, de la implementación de cada proyecto que se ha aprobado,

- Indicadores cuantitativos

Proyectos aprobados

Proyectos presentados

Proyectos implementados

Total de proyectos

Proyectos reprogramados

Total de proyectos

Proyectos rentables

Total de proyectos

BIBLIOGRAFÍA

Libros.

1. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Quinta Edición, McGraw Hill, Colombia 2004.
2. Daltón, Roque. "El Salvador: monografía" Publicación 1970.
3. Franklin, Enrique Benjamín . "Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio", Prentice-Hall Internacional. Edición, México 2007.
4. Hernández Sampieri, Roberto y Otros. "Metodología de la Investigación", Segunda Edición, McGraw Hill, México noviembre 2001.
5. Lardé y Larín, Jorge. "El Salvador historia de sus pueblos villas y ciudades Publicación año 2000.
5. Stoner, James y Otros "Administración", Sexta Edición, Prentice Hall Internacional. México 1995.

Tesis.

1. Álvarez Pérez, Ana Cecilia, "Diseño de modelos de gestión para la micro pequeña y mediana empresa del sector panadero de El Salvador." Tesis. UES. Facultad de Ciencias Económicas, El Salvador 2003.
2. Bertrán Jiménez, Carlos Francisco, "Diseño de un modelo administrativo para la eficiente gestión empresarial del Centro de Recolección, acopio y tratamiento de desechos sólidos de la fundación ABA." Tesis. UES. Facultad de Ciencias Económicas, El Salvador 2004.
3. Amaya García, Juan Anibal, "Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero" Tesis. UES. Facultad de Ciencias Económicas, El Salvador 2000.
4. Morales Rosales, Luis Eduardo, "Modelo de Gestión efectiva de Recursos Humanos". Tesis. UES. Facultad de Ciencias Económicas, El Salvador 2001.

Folletería.

1. Documento proporcionado por la Alcaldía Municipal de Santo Tomás".
2. Documento proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos".
3. Documento proporcionado por el equipo facilitador que sistematizó el Plan Estratégico del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES). Periodo de 2007-2012".
4. Documento proporcionado por la Comisión Económica para América Latina, (CEPAL). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, Año 2003.

Sitios Web.

<http://www.sacdel.org>

<http://www.es.wikipedia.org>

<http://www.infoagro.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.gestion-conocimiento.com>

http://www.es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento

Entrevistas.

Sr. Orsy Melvin Quintanilla, Miembro del Consejo Directivo del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

Dra. Carolina de Quintanilla, Secretaria del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES).

Profesor Joaquín López, habitante del Municipio de Santo Tomás.

ANEXOS

Anexo N° 1
Entrevista dirigida
al Coordinador del CDES

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Desde hace cuánto funciona el Centro de Desarrollo Económico Social en el Municipio de Santo Tomás?
2. ¿Cómo se obtuvo el terreno donde está ubicado el Centro?
3. ¿Cuáles son los objetivos del Centro de Desarrollo Económico Social?
4. ¿Cómo son dados los lineamientos al interior del Centro?
5. ¿El personal que trabaja en el Centro es remunerado?
6. ¿Actualmente el Centro cuenta con apoyo de alguna empresa u organización que pertenezca al Municipio de Santo Tomás?
7. ¿Cuáles son los organismos cooperantes del Centro?
8. ¿Qué tipo de ayuda reciben de estos organismos?
9. ¿Cuáles son los factores que impiden el desarrollo del Centro?
10. ¿Cuáles son las necesidades inmediatas que tiene el Centro?
11. ¿Cómo se da a conocer al Centro de Desarrollo Económico Social, en el Municipio de Santo Tomás?
12. ¿Cuáles son los requisitos para entrar al Centro?
13. ¿Considera que hay limitantes para ingresar al Centro?
14. ¿Cuál es el criterio que utilizan para seleccionar a los participantes de los proyectos?
15. ¿Que tipo de proyectos comunitarios brinda el Centro?
16. ¿Cuál es el tiempo de duración de cada proyecto para que se pueda ejecutar completamente?
17. ¿Cuánto dura la capacitación por proyecto?
18. ¿Cuáles son los criterios para fijar los horarios de las capacitaciones?
19. ¿Donde se imparten las capacitaciones para desarrollo de los proyectos?
20. ¿Cómo están estructuradas las capacitaciones?
21. ¿Qué tipos de beneficios reciben los que asisten a las capacitaciones?
22. ¿Cuál es el costo de las capacitaciones en los proyectos?
23. ¿Después de haber formado a las personas a través de las capacitaciones que tipo de seguimiento o control les brindan?
24. ¿Quién es el encargado de supervisar los proyectos?
25. ¿Cuáles son las funciones del coordinador del proyecto?
26. ¿Qué tipo de preparación tienen los capacitadores?

27. ¿Cuál es la forma de controlar los proyectos?
28. ¿Qué tipo de gestiones se realizan?
29. ¿Cuál es el procedimiento para gestionar un proyecto?
30. ¿Qué tipo de auditoria se ejerce en los proyectos que se ejecutan?
31. ¿Cómo considera la gestión que se ha hecho hasta el momento dentro del Centro?

Anexo N° 2
Encuesta a Beneficiarios
del CDES



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

OBJETIVO: Recolectar información sobre el conocimiento que tienen los beneficiarios de los proyectos del Centro de Desarrollo Económico Social.

INTRODUCCIÓN: Marque la casilla que contenga la respuesta que considere conveniente de cada una de las siguientes preguntas. Su respuesta es valiosa y será tratada exclusivamente para fines académicos.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- Sexo:

Femenino

Masculino

- Nivel de escolaridad:

Primaria

Secundaria

Bachillerato

II. PREGUNTAS

1. ¿Conoce cuál es el propósito de la creación del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES)?

Creación de grupos

Formar grupos asociativos

Enseñar un oficio

Brindar Materiales y Equipo

2. ¿Qué beneficios considera que el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), proporciona a la comunidad?

Aprender un oficio

Crear una microempresa

Fuente de trabajo

Capacitarlos

3. ¿Qué tipo de proyectos conoce o ha escuchado mencionar del Centro de Desarrollo Económico Social?

- Proyecto de panadería
- Proyecto de corte y confección
- Proyecto de comida típica
- Proyecto de cultivo de rosas
- Proyecto de plantas ornamentales
- Proyecto de telares
- Proyecto de producción de frutas

4. ¿Cuál es el resultado que obtiene la persona de participar en los proyectos del Centro?

- Aprender un oficio
- Crear una Microempresa
- Mejora económica

5. ¿Cómo se enteró que había proyectos de capacitación en el Centro de Desarrollo Económico Social?

- Por amigos
- Publicidad
- Por familiares
- Anuncio afuera del local

6. ¿Qué cree usted que la capacitación brindada por el Centro le podría proporcionar?

- Actitud positiva
- Fortalecimiento para su desarrollo
- Superación personal
- Montar un negocio

7. ¿Cómo evaluaría la calidad del servicio de enseñanza del Centro de Desarrollo Económico Social?

- Buena
- Muy Buena
- Excelente

8. ¿Cómo evaluaría usted el desempeño de la persona que imparte el curso de capacitación en el Centro?

- Buena
- Excelente
- Muy Buena

9. ¿Dentro de los talleres de capacitación se le proporcionan todos los materiales necesarios para el desarrollo del curso?

Si No

10. ¿Qué tipo de materiales le brindan para el desarrollo del proyecto?

Material didáctico

Insumos

Apoyo económico

11. ¿Al finalizar su curso de capacitación se le brinda el apoyo para conseguir ingresos o montar un negocio?

Si No

12. ¿Cree que el Centro de Desarrollo cuenta con una buena distribución de sus instalaciones?

Si No

13. ¿El espacio donde reciben la capacitación reúne las condiciones necesarias para el buen desarrollo del proyecto?

Si No

14. ¿Considera usted que para cada proyecto se cuenta con el equipo y herramientas necesarias para las prácticas?

Si No

15. ¿Considera usted que la ubicación del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), es la adecuada?

Si No

16. ¿Qué requisitos utiliza el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), para aprobar un proyecto?

Que sean de iniciativa de grupo social

Que sean de la comunidad

Que sean de beneficio para la comunidad

17. ¿Qué tipo de control ejerce el Centro para los proyectos aprobados?

A través de la observación

Visitándolos periódicamente

Por medio de reportes

18. ¿De qué manera usted apoyaría la obtención de fondos para el Centro de Desarrollo Económico Social?

Aportando una mensualidad

A través de donaciones

A través de trabajo

19. ¿Tiene claro los mecanismos que piden los cooperantes para gestionar el apoyo para el Centro?

Si

No

20. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos a mejorar en el Centro de Desarrollo Económico Social?

Instalaciones y equipo

Forma de administrar

Horario de atención

Anexo N° 3

Encuesta a Participantes Potenciales
de Proyectos



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

OBJETIVO: Recolectar información sobre el conocimiento que tienen los participantes potenciales de los proyectos del Centro de Desarrollo Económico Social.

INTRODUCCIÓN: Marque la casilla que contenga la respuesta que considere conveniente de cada una de las siguientes preguntas. Su respuesta es valiosa y será tratada exclusivamente para fines académicos.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- Sexo:

Femenino

Masculino

- Nivel de escolaridad:

Primaria

Secundaria

Bachillerato

II. PREGUNTAS

1. ¿Ha escuchado hablar del Centro de Desarrollo Económico Social (CDES)?

Si

No

2. ¿Qué beneficios consideran que el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES), proporciona a la comunidad?

Formas de superación

Aprender un oficio

Mejorar su situación económica

3. ¿Qué tipo de proyectos conoce o ha escuchado mencionar del Centro de Desarrollo Económico Social?

Proyecto de panadería

Proyecto de corte y confección

- Proyecto de comida típica
- Proyecto de cultivo de rosas
- Proyecto de plantas ornamentales
- Proyecto de telares
- Proyecto de producción de frutas

4. ¿Cuál es el resultado que ha visto que obtiene la persona que participa en los proyectos del Centro de Desarrollo Económico Social?

5. ¿Cómo se enteró que había proyectos de capacitación en el Centro de Desarrollo Económico Social?

- Por amigos Publicidad
- Por familiares Anuncio afuera del local

6. ¿Por qué no ha participado en el Centro de Desarrollo Económico Social?

- No le interesa
- Desconozco
- Falta de publicidad

7. ¿Conoce los requisitos de ingreso del Centro de Desarrollo Económico Social?

- Si No

8. ¿Le gustaría estar en un proyecto de capacitación de los que imparte el Centro de Desarrollo Económico Social (CDES)?

- Si No

9. ¿Cuáles de los siguientes proyectos le gustaría participar?

- Proyecto de panadería
- Proyecto de comida típica

10. ¿Qué días le gustaría que se llevaran a cabo estos proyectos?

- Días de semana
- Fines de semana

Anexo N° 4

Listado de Siglas

LISTADO DE SIGLAS

- **CDES:** Centro de Desarrollo Económico Social.
- **PLAMADUR:** Plan Maestro de Desarrollo Urbano.
- **DIGESTYC:** Dirección General de Estadísticas y Censos.
- **SNET:** Sistema Nacional de Estudios Territoriales.
- **POA:** Plan de Ordenamiento Ambiental.
- **ERPM:** Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples.
- **FISDL:** Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.
- **ANDA:** Administración de Acueductos y Alcantarillados
- **PDM:** Plan de Desarrollo Municipal.
- **FADEMYPE:** Fundación para el Desarrollo de la Micro Pequeña Empresa.
- **ASPROMISANT:** Asociación de Productores y Microempresarios de Santo Tomás.
- **ASMUSANT:** Asociación de Mujeres de Santo Tomás.
- **AMBIESTO:** Asociación Ambiental del Municipio de Santo Tomás.
- **2 REGANTES:** Asociación de Regantes dos ríos Shishicasapa y Hoja de Sal del cantón el Guaje
- **MINED:** Ministerio de Educación.
- **PDRM:** Plan de Desarrollo y Reconstrucción Municipal.
- **VMDU:** Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.
- **ACSUR:** Asociación para la Cooperación del Sur Las Segovias.
- **CORSATUR:** Corporación Salvadoreña de Turismo.
- **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.