

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



“PROPUESTA DE CREACION DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS, DE LA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL (ONG), INICIATIVA SOCIAL PARA LA DEMOCRACIA (ISD), PARA FORTALECER EL PROCESO DE INVESTIGACION TECNICO-CIENTIFICO”

Trabajo de Investigación Presentado Por:

SULEYMA GUADALUPE HERNANDEZ PINEDA

MARCO ANDRES MENJIVAR VIGIL

EDUARDO ALFONSO VALLDEPERAS MEJIA

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2010

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

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 Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Coordinador del seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente director : MSc. Eduardo Antonio Delgado Ayala.

Docente observador : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

DICIEMBRE DE 2010

SAN SALVADOR, ELSALVADOR, CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen María, Por brindarme la sabiduría y la fe de luchar a pesar de las pruebas, y por tomarme de la mano cuando en momentos difíciles sentí desfallecer.

A mis padres, Pilar de mi voluntad, de mi fortaleza y fe, me enseñan a luchar y soñar y esforzarme para lograr mis metas, me brindan el calor de un hogar en el que me siento segura.

A mis compas, Afrontamos juntos el reto de culminar nuestras carreras, por la humildad de sus personalidades y por el carisma y alegría de cada momento compartido.

A mi familia y amigos, que con sus consejos y cariño, fortalecían mi voluntad y carácter.

A mis jefes y compañeros de trabajo, Por las enseñanzas de vida, los consejos y entusiasmo en cada día que emprendemos juntos.

Suleyma Guadalupe Hernández Pineda

A Dios todo poderoso, por permitirme llegar a feliz término en esta etapa de mi vida, por darme la fortaleza de afrontar todas las situaciones en que se pusieron a prueba mis capacidades y por todas las bendiciones recibidas.

A mis padres, por haberme inculcado la importancia de la educación, por haber hecho suyo el objetivo de culminar mi educación superior y por todo su apoyo, sus esfuerzos y sacrificios.

A mis compañeros de tesis, por haber emprendido juntos hace algunos años este proyecto, porque estuvieron ahí cuando más los necesite y porque en ellos encontré amigos.

A mi familia y amigos, que de alguna u otra manera me influenciaron y contribuyeron a la finalización de este proyecto de graduación.

Marco Andrés Menjivar Vigil

A Dios, por brindarme la capacidad y bendecirme en todo momento, llevándome de su mano, apoyándome, guiándome y fortaleciéndome en cada proyecto que me propongo y en especial por permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mi Familia, por el apoyo que me brindaron y su comprensión aun en los peores momentos.

A mis Abuelos, por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional ya que sin ellos hubiese sido muy difícil haber optado y sobrellevado una carrera universitaria.

A mis compañeros de tesis, por apoyarme y enfrentarse junto a mí, a este último escalón de nuestra carrera universitaria.

A mis amigos, por estar siempre conmigo apoyándome en todas las circunstancias posibles.

Eduardo Alfonso Valldeperas Mejía.

INDICE

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	i
INDICE DE ANEXOS	ii
RESUMEN	iii
INTRODUCCION	v
CAPITULO I:	1
Marco teórico sobre generalidades de las Organizaciones no gubernamentales (ONG), de la Iniciativa Social para la Democracia (ISD), y aspectos teóricos de la planeación, organización, procesos de investigación y Unidad de Investigación y Estudios.	1
<i>I. Generalidades de las Organizaciones no gubernamentales.</i>	<i>1</i>
A. Concepto e Importancia.....	1
B. Antecedentes y Clasificación de las ONG	1
<i>II. Antecedentes y generalidades de la ONG Iniciativa Social para la Democracia (ISD).</i>	<i>3</i>
A. Antecedentes	3
B. Generalidades	4
<i>III. Generalidades sobre aspectos teóricos de la planeación</i>	<i>9</i>
A. Definición e Importancia.....	9
B. Elementos	9
C. Filosofía de la empresa.....	11
<i>IV. Planeación Estratégica</i>	<i>11</i>
A. Generalidades de la Planeación Estratégica.	11
B. Herramienta de Análisis FODA	15
C. Implementación del plan estratégico	18
D. Control y evaluación del plan estratégico	18
<i>V. Generalidades sobre aspectos teóricos de la organización</i>	<i>18</i>
A. Concepto e Importancia.....	18
B. Objetivos	19
C. Tipos de organización	20
D. Principios de organización	23
E. Elementos	26
<i>VI. Generalidades sobre el proceso de investigación.</i>	<i>29</i>
A. Definición	29

B.	Clasificación.....	29
C.	Diagrama, procedimientos y formularios	31
VII.	Generalidades de las Unidades de Investigación y Estudios.....	33
A.	Definición de Unidad de Investigación.....	33
B.	Funciones de las Unidades de Investigación	33
C.	Perfil del Recurso Humano	34
D.	Recursos Materiales	35
CAPITULO II.....		36
Diagnóstico sobre la organización administrativa de la ONG, ISD y la necesidad de creación de la Unidad de Investigación y Estudios para fortalecer el proceso de investigación técnico-científico.....		
		36
I.	Objetivos de la investigación.....	37
A.	Objetivo general.	37
B.	Objetivos específicos.....	37
II.	Metodología de la investigación	38
A.	Método de investigación.....	38
B.	Fuentes de recolección de la información.....	38
C.	Técnicas de investigación.	38
D.	Instrumentos de recolección	39
E.	Determinación del universo	39
F.	Procesamiento de la información	41
III.	Limitaciones teóricas y prácticas	42
IV.	Diagnóstico de la organización.....	43
A.	Filosofía organizacional.	43
B.	Estructura organizacional.	45
C.	Atribuciones y funciones (Manuales).....	46
V.	Diagnostico del proceso de Investigación de la ISD.....	47
A.	Tipo de Investigación.	47
B.	Proceso de Investigación.....	47
VI.	Análisis FODA de la ONG, ISD.....	48
A.	Análisis interno.	48
B.	Análisis externo.	49
C.	Análisis FODA.	51
VII.	Conclusiones y recomendaciones	57
A.	Conclusiones.	57
B.	Recomendaciones.	58

CAPITULO III.....	59
Propuesta de creación de la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG Iniciativa Social para la Democracia, para fortalecer el proceso de investigación técnico-científico.....	59
I. Postulados iniciales	60
A. Objetivos	60
B. Justificación	61
C. Importancia	62
II. Organización de la Unidad de Investigaciones y Estudios	63
A. Objetivos	63
B. Políticas	64
C. Funcionamiento de la Unidad de Investigación y Estudios	65
D. Estructura Organizacional de la Unidad de Investigación y Estudios	68
E. Ubicación de la Unidad de Investigación y Estudios dentro de la estructura orgánica de la ISD	68
F. Manuales	72
III. Recursos necesarios para su creación	115
A. Recursos humanos	115
B. Recursos materiales	116
C. Recursos financieros	119
IV. Planeación Estratégica	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
ANEXOS	138

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADRO N° 1	PROYECTOS DE MAYOR RELEVANCIA EN LOS QUE HA PARTICIPADO ISD.....	8
FIGURA 1	ANÁLISIS FODA.....	15
FIGURA 2	SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO.....	32
CUADRO N° 2	MUNICIPIOS DE INTERVENCION TERRITORIAL DE ISD (AGOSTO DE 2010).....	40
CUADRO N° 3	ALCALDIAS PERTENECIENTES A LA UNIDAD DE ANALISIS DE LA MICRORREGION DE LOS NONUALCOS.....	41
CUADRO N° 4	ANÁLISIS FODA DE LA ISD.....	52
CUADRO N° 5	CRUCE DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.....	53
CUADRO N° 6	CRUCE DE FORTALEZAS Y AMENAZAS.....	54
CUADRO N° 7	CRUCE DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES.....	55
CUADRO N° 8	CRUCE DE DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	56
FIGURA 3	ORGANIGRAMA DE LA ONG, ISD (ACTUAL).....	69
FIGURA 4	ORGANIGRAMA DE LA ONG, ISD (PROPUESTA DE MODIFICACIÓN AL ORGANIGRAMA ORIGINAL).....	70
FIGURA 5	ORGANIGRAMA DE LA ONG, ISD INCLUYENDO LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS.....	71
CUADRO N° 9	PRESUPUESTO MENSUAL PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS.....	116
CUADRO N° 10	PRESUPUESTO ANUAL PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS.....	116
CUADRO N° 11	PRESUPUESTO DE INVERSION.....	117
CUADRO N° 12	PRESUPUESTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS (ANUAL).....	118
CUADRO N° 13	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO).....	121
CUADRO N° 14	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA).....	123
CUADRO N° 15	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO).....	124
CUADRO N° 16	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA).....	125
CUADRO N° 17	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES A CORTO Y MEDIANO PLAZO CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	131
CUADRO N° 18	DEL PLAN ESTRATÉGICO INICIATIVA SOCIAL PARA LA DEMOCRACIA (ISD).....	134

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	ORGANIGRAMA DE LA ONG, ISD
ANEXO 2	ORGANIGRAMA DE LA ONG, ISD
ANEXO 3	MARCO POLITICO INSTITUCIONAL
ANEXO 4	OBJETIVOS DE LA ISD
ANEXO 5	FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE ISD
ANEXO 6	FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LAS ALCALDIAS DE LA MICRORREGION LOS NONUALCOS
ANEXO 7	GUION DE ENTREVISTA DIRIGIDA A INVESTIGADORES
ANEXO 8	TABULACION DE DATOS OBTENIDOS A TRAVES DE ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE ISD
ANEXO 9	TABULACION DE DATOS OBTENIDOS A TRAVES DE ENCUESTA DIRIGIDA A ALCALDIAS DE LA MICRORREGION LOS NONUALCOS
ANEXO 10	ENTREVISTA AL LICENCIADO MANUEL CASTILLO
ANEXO 11	FORMULARIO DE PETICION PARA REALIZACION DE INVESTIGACION
ANEXO 12	FORMATO DE RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN

La Organización No Gubernamental (ONG), Iniciativa Social para la Democracia (ISD), es una institución dedicada al área cívico-político, ante dichas expectativas nace la necesidad de actualizarse para hacer frente a las coyunturas políticas, identificar cambios y generar propuestas. La presente investigación se ha realizado con el propósito de elaborar un diagnóstico que proporcione los insumos necesarios para la creación de la Unidad de Investigación y Estudios, con el fin de fortalecer el proceso de investigación técnico-científico.

Los fundamentos teóricos previos a la investigación que han sido considerados son las generalidades de las ONG, de la organización ISD, así como también las generalidades de la planeación, planeación estratégica, organización y finalmente las generalidades de los procesos de investigación y de las unidades de investigación.

Para la realización de la investigación se utilizó el método científico. La recolección de información se hizo a través de fuentes primarias y secundarias, en los que se obtuvo la colaboración de los miembros de la ISD, representantes de las alcaldías de la Microrregión Los Nonualcos e investigadores honorarios. En cuanto a las limitantes presentadas fueron relativas a las unidades de análisis.

El procesamiento y análisis de la información obtenida, identificó hallazgos como:

Deficiencias en la identificación de la filosofía de la organización. En cuanto a la estructura orgánica de la ISD, poseen dos organigramas, y ambos presentan inconsistencias en la presentación según las normas para la elaboración de organigramas, además el personal desconoce el organigrama actualizado, evidenciando canales de comunicación deficientes. Con respecto a la motivación la mayoría del personal demuestra motivación en la realización de sus actividades. Con respecto a atribuciones y funciones se ha establecido que, el manual de procedimientos administrativos es el más difundido, seguido por el manual de organización y el manual de descripción de puestos, aunque existe un manual de bienvenida es escasamente utilizado en la institución.

Con respecto al diagnóstico del proceso de investigación se vio limitado por la insuficiencia de datos obtenidos con los investigadores de la ISD, por lo que no fue posible determinar una metodología específica, pero tomando en cuenta el tipo de investigación que realiza, se identificó

que se utiliza el método científico para realizar las investigaciones e investigaciones de tipo aplicadas.

Las recomendaciones a considerar de manera inmediata es la creación de la Unidad de Investigación y Estudios, promover el reconocimiento de los proyectos que realiza y mantener el mejoramiento continuo en la organización.

La elaboración del diagnóstico indicó los lineamientos para la formulación de una propuesta de mejora, que serviría de herramienta para la Creación de la Unidad de Investigación y Estudios, proyecto que necesita cimentarse sobre una base formal y seria, para ello es imprescindible canalizar los esfuerzos en objetivos comunes, para la puesta en marcha de la creación de la unidad de investigación y Estudios, para ello se han considerado los recursos a utilizar, la organización de la unidad, objetivos, políticas y normas, su ubicación orgánica, elementos para su funcionamiento, la planeación estratégica y finalmente los manuales organizacionales de la unidad.

INTRODUCCION

La investigación es fundamental ya que permite buscar y dar respuestas propias y originales a diferentes interrogantes, para una organización es de vital importancia realizar investigaciones y estudios en diversas áreas de interés con la finalidad de respaldar sus acciones y asegurar un buen desarrollo de sus proyectos.

Es por ello que se elabora el presente trabajo denominado “Propuesta de creación de la unidad de investigación y estudios, de la organización no gubernamental (ONG), iniciativa social para la democracia (ISD), para fortalecer el proceso de investigación técnico-científico”; el cual está integrado por tres capítulos, los cuales se describen a continuación.

El capítulo I contiene las generalidades de las organizaciones no gubernamentales y específicamente de la organización Iniciativa Social para la Democracia, así mismo está conformado por aspectos teóricos de la planeación, organización, procesos de investigación y unidades de investigación y estudios.

El capítulo II consiste en una descripción de la metodología empleada para la investigación, por medio de la cual se obtuvo un diagnóstico realizado en la Organización ISD, así como también el diagnóstico realizado en la Microrregión Los Nonualcos que comprende la asociación de líderes comunales representantes de 16 municipios del departamento de La Paz y San Vicente, realizado con el propósito de obtener la información indispensable para la creación de la Unidad de Investigación y Estudios y el fortalecimiento de su proceso de investigación.

El capítulo III está constituido por la propuesta de creación de la unidad de investigación y estudios, de la organización no gubernamental (ONG), iniciativa social para la democracia (ISD), para fortalecer el proceso de investigación técnico-científico, la cual posee los objetivos e importancia de la propuesta, los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta, tanto humanos, financieros y materiales, así mismo, los objetivos y políticas que regirán el funcionamiento de la unidad, la ubicación de la unidad dentro del organigrama de la Institución, las funciones y la normativa para la puesta en marcha de la unidad de investigación, en este mismo apartado se presenta la propuesta del plan estratégico para la organización, resultado del análisis realizado en el capítulo II y finalmente se ostenta el manual organizacional, manual de descripción de puestos y manual de procedimientos básicos referentes a la Unidad de Investigación y Estudios.

CAPITULO I:

Marco teórico sobre generalidades de las Organizaciones no gubernamentales (ONG), de la Iniciativa Social para la Democracia (ISD), y aspectos teóricos de la planeación, organización, procesos de investigación y Unidad de Investigación y Estudios.

I. Generalidades de las Organizaciones no gubernamentales¹.

A. Concepto e Importancia

Una organización no gubernamental (ONG) es una entidad de carácter público, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social. Sus miembros son generalmente voluntarios y trabajadores contratados. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización.

El financiamiento de actividades, generalmente proviene de diversas fuentes: personas particulares, Estados y otras Administraciones Públicas, organismos internacionales, empresas, otras ONG, etc.

B. Antecedentes y Clasificación de las ONG²

La expresión Organización no Gubernamental nació a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para asistir sus asambleas como invitadas.

Han existido aproximadamente desde el siglo XIX. El reconocimiento formal de las ONG es a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945):

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ong> (09-06-10)

² *Ibidem*

“El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo”.

Además de participar del sistema de las Naciones Unidas, también lo hacen a nivel de los Estados nacionales que correspondan en calidad de observadores, consultores, ejecutantes de proyectos, como una forma de presión social ciudadana, etc.

Desde entonces el Consejo Económico y Social ha pasado de 41 ONG reconocidas con el status de consultivas en 1946 a unas 2350 ONG (2003). Número mucho mayor si se incluyen a las que actúan sólo a nivel local y regional.

A nivel local pueden ser creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, integración social, entre muchas otras.

Las ONG tienen como radio de acción desde un nivel local a uno internacional. Cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, ecología, etc.

No tratan de reemplazar las acciones de los Estados u organismos internacionales en sus correspondientes países sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad. También denuncian las infracciones de los gobiernos, la corrupción y los abusos.³

Por el tipo de ONG se clasifican de la siguiente manera:⁴

1. Organizaciones voluntarias
2. Agencias y organismos de servicios no lucrativos
3. Organizaciones comunitarias o populares
4. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)
5. Organizaciones de Inmigración

³ Ibídem

⁴ Ibídem

Algunas actividades a nivel internacional afrontadas por las ONG son:

- ✓ Garantías de la aplicación de tratados internacionales humanitarios.
- ✓ Promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos.
- ✓ Vivienda social.
- ✓ Ayuda humanitaria.
- ✓ Protección del medio ambiente.
- ✓ Laborales y medioambientales.
- ✓ Cooperación para el desarrollo.
- ✓ Ayuda a la infancia.
- ✓ Ayuda y orientación a la Tercera Edad.
- ✓ Inmigración.
- ✓ Gestión de riesgos de desastres.
- ✓ Comunicación para el desarrollo.
- ✓ Participación ciudadana.

II. Antecedentes y generalidades de la ONG Iniciativa Social para la Democracia (ISD).

A. Antecedentes

La necesidad del proyecto de investigación nace en la Iniciativa Social para la Democracia, que en el presente documento se reconoce con las siglas ISD, que es una organización no gubernamental con compromiso cívico, que ha nacido con la expectativa de generar mediante su participación transparencia municipal, participación ciudadana e incidencia al sistema electoral. Contribuye a elevar las capacidades de actuación de la sociedad civil y los gobiernos locales en la vida pública local y nacional. Surge el 4 de Diciembre de 1992 y obtuvo su personalidad jurídica por Acuerdo No. 128 y publicado en el D.O. (Diario Oficial) el 27 de Julio de 2004. Tomo 364. Su fin es fortalecer la democracia y el establecimiento de la gobernabilidad del país, a través de la búsqueda e instauración de una verdadera cultura política democrática. Donde los individuos participan voluntariamente de su gobierno y ejercen algún tipo de control sobre las acciones del poder político. Actualmente ISD, posee varias áreas de acción en la que la investigación y sistematización es una de ellas, en dicha área se desarrollan principalmente actividades como:

- a) Investigación sobre condiciones de transparencia municipal, comportamiento cívico-político, sistema político y electoral salvadoreño, descentralización y desarrollo local.
- b) Sistematización de las experiencias de transparencia, incidencia, contraloría y participación ciudadana.

En El Salvador, la cultura de la investigación poco se ha desarrollado, y son pocas también las instituciones que tienen acceso a recursos para tales actividades, éstas en su mayoría son Universidades. En América Latina, nuestro país es uno de los más rezagados en cuanto a gasto en investigación y desarrollo. El Salvador reporta un gasto del 0.09 % del PIB (Producto Interno Bruto) en este rubro, mientras que en otros países como Costa Rica, México y Chile reportan cifras del 0.32 %, 0.46 % y 0.67 % respectivamente⁵.

“En nuestro país aún no hemos adquirido conciencia sobre la urgencia de fortalecer la investigación científica y social, más allá de la política inmediata, para enfrentar los retos que nos presentan los cambios...”⁶

La ISD, en lo municipal ha contribuido al desarrollo de la democracia y gobernabilidad local, promoviendo la participación, el ejercicio ciudadano y la transparencia municipal; la acción conjunta y asociada de la población con sus gobernantes, convirtiendo a la sociedad civil en actor protagónico de la transformación de su realidad y el desarrollo local. Han organizado y capacitado al liderazgo, desarrollado capacidades de incidencia y contraloría en la gestión pública. En lo nacional han incidido en la institucionalidad democrática del Estado monitoreando y proponiendo reformas al sistema político y electoral, promoviendo el establecimiento de una verdadera democracia en El Salvador. Han monitoreado los procesos electorales, presentando propuestas de reforma electoral entre ellas el voto en el exterior, desarrollando capacitación a integrantes de organismos electorales, observación electoral ciudadana nacional, internacional y de salvadoreños en el mundo. Asimismo se ha acompañado iniciativas por la reforma al sistema político institucional privilegiando las iniciativas de descentralización y lucha contra la corrupción.

B. Generalidades

ISD es una organización no gubernamental de educación cívica, que promueve procesos de transparencia pública, participación ciudadana e incidencia al sistema electoral. Contribuye a elevar las capacidades de actuación de la sociedad civil y los gobiernos locales en la vida pública local y nacional. Y sus áreas de acción son:

- Participación ciudadana y transparencia municipal para el desarrollo local
- Incidencia al sistema político y electoral

⁵ <http://www.ricyt.org/interior/interior.asp?Nivel1=1&Nivel2=1&Idioma=>

⁶ Roberto Argueta Quan, “La importancia de la investigación”, 2010.

- Educación Cívica y formación de liderazgo
- Investigación y Sistematización

La democracia debe cimentarse en el interés por el bien común, lo que lleva a la concertación de esfuerzos y propuestas por parte del Estado, sus instituciones y la sociedad en general, satisfaciendo las necesidades de la sociedad en su conjunto sin sacrificar por ello la libertad plena del individuo y su desarrollo, tanto en la vida privada como en la vida pública. Implica además, la implementación de un proceso de descentralización del Estado, en donde se devuelva poder hacia abajo y se atribuya poder hacia arriba y elevar la eficiencia administrativa del mismo para que conserve su legitimidad⁷.

✓ La Incidencia ciudadana.

La participación ciudadana adquiere su verdadera importancia cuando incide en la toma de decisiones dentro de las esferas de poder. De ahí que la incidencia más que una técnica o herramienta, es un proceso que facilita el involucramiento de las personas en el conocimiento y análisis de su problemática, en la identificación de propuestas y en la capacidad de negociación o concertación para que sean consideradas por las autoridades.

✓ La Contraloría ciudadana

La contraloría ciudadana es un proceso participativo que involucra a la ciudadanía y a sus funcionarios públicos en el ejercicio de la crítica pública de manera constructiva y en aras de consolidar la democracia. Es un proceso formativo, tanto para gobernantes como para gobernados, que busca además una acción asociada entre los mismos, a fin de garantizar el bien común, tanto a nivel local como a nivel nacional. Al ser desarrollada e implementada se contribuye a la recuperación de la confianza ciudadana en las instituciones del Estado y los funcionarios pues estas tienden a desarrollar con mayor transparencia su gestión⁸.

✓ Procesos Participativos de Asociatividad Municipal

Como componente básico en la búsqueda del desarrollo integral de los municipios surge como una demanda de la realidad concreta de los municipios a asociarse, no solo por la geografía y recursos naturales que los enriquecen y unifican sino también por la enorme diferencia que existe hasta hoy entre los municipios más desarrollados y los que tiene menos posibilidades de

⁷ <http://www.isd.org.sv/quienes/enfoque.htm>

⁸ *Ibíd.*

lograr ese desarrollo, que no se centra solo en el tema económico, sino también político, social y de participación ciudadana, es decir, democrático.

Desde esa perspectiva se busca facilitar intercambios que posibiliten la concertación entre los municipios, el análisis de la problemática común, la elaboración de propuestas conjuntas de solución y de propuestas al Órgano Legislativo con quienes se generará acercamiento e intercambios que abran el camino a una verdadera descentralización de recursos y capacidades a las municipalidades.

✓ Transparencia Pública

ISD comprende la Transparencia Pública como la generación de condiciones de confianza y franqueza entre los/as que administran la esfera de lo público, basado en competencias y reglas, acceso a la información pública, rendición de cuentas, participación y control ciudadano. De ahí que impulsa procesos de asistencia técnica y metodológica a las municipalidades para que desarrollen esfuerzos de:

- ✓ Presupuestación Participativa.
- ✓ Rendición de Cuentas.
- ✓ Formulación de políticas, ordenanzas de transparencia y participación ciudadana.
- ✓ Acceso ciudadano a la información.
- ✓ Impulso de sitios Web municipales.
- ✓ Sesiones públicas de Concejo Municipal.
- ✓ Cumplimiento de lo establecido por la ley en las recientes Reformas al Código Municipal.

A continuación se listan algunos temas propuestos como sujetos de un estudio o investigación que no han podido desarrollarse debido a la falta de una estructura dedicada a la investigación dentro de la organización:

1. Juventud y Empleo.
2. Narcotráfico y Corrupción.
3. Análisis Político del Gabinete de Gobierno.
4. Democracia y Desarrollo.
5. Análisis de la Cooperación Internacional en El Salvador.

6. Análisis comparativo jurídico – político del Código Electoral de El Salvador.
7. Comunidades Salvadoreñas en el Exterior.
8. El Pacto Fiscal: Primera Etapa – La Transparencia.
9. El Municipio como espacio privilegiado del desarrollo local y el Gobierno Local como actor protagónico del mismo.
10. Guía para la comprensión de la propuesta de Pacto Fiscal.
11. El diseño del Sistema Electoral Actual: Análisis histórico – político.
12. Criterios para el análisis de los sistemas electorales.

Por otra parte la ISD cuenta con cooperación de organismos internacionales los cuales proveen fondos para el desarrollo de sus proyectos, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- Acción Solidaria con el tercer mundo – Mundi Andalucía
- Medicus Mundi
- Comisión Europea
- Fundación Heinrich Böll
- Cooperación Técnica Alemana – GTZ
- Fondo Canadá para Iniciativas Locales
- Compañeros de las Américas
- Gobierno Vasco, Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales
- Fundación de Iniciativas Locales
- Asociación Bakeaz
- Consejería en Proyectos – PCS
- Fundación SHARE
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID
- National Democratic Institute – NDI

Los proyectos con mayor importancia desarrollados por la ISD se presentan en el siguiente cuadro:

Proyectos de mayor relevancia en los que ha participado ISD⁹

Cuadro N°1

PROYECTO	Monto total	% realizado por ISD	Ubicación	Donante	Período	En alianza con:
Contraloría e incidencia Ciudadana para la Reconstrucción y la Democracia en 5 municipios de el Salvador.	121,246.37 EUROS	100%	5 municipios: Mejicanos, Ciudad Delgado, San Pedro Perulapán, San Rafael Cedros y Cojutepeque	ASTM, Luxemburgo	2001 - 2003	
Incidencia Ciudadana	1, 007,257.30 EUROS	20%	35 municipios	NORAD, ASDI, HOLANDA Y PRODECA	2001-2004	ISED, CAPAZ, ASPAD, IEJES
Participación Ciudadana y Transparencia en el Presupuesto Participativo	83,839.66 EUROS	80%	Cojutepeque y Olocuilta	USAID, Estados Unidos	Julio 2004 a Julio 2005	Asociación PROBIDAD
Modernización, transparencia y Participación Ciudadana Municipal	175,000 EUROS	100%	8 municipios del departamento de Cuscatlán	Gobierno Vasco Asociación Bakeaz Fundación de Iniciativas Locales	Septiembre 2004 a Noviembre 2005	
Desarrollo Social y Democrático en 3 Municipios de El Salvador.	723,934.64 EUROS	33%	San Juan Talpa El rosario San Pedro Nonualco	Comisión Europea ASTM Médicus Mundi	2004 - 2007	Asociación Madre Cria, de Zacatecoluca
Fortalecimiento de Capacidades Ciudadana para el Desarrollo Local	34,000.00 EUROS	100%	3 Municipios	ASTM Luxemburgo	2004	
Democracia, transparencia y Participación Ciudadana en la Microrregión Los Nonualcos	163,618.20 dólares Contrapartida ISD = 20%	100%	4 municipios de la microrregión Los Nonualcos	ASTM, Luxemburgo	2007 - 2009	
Monitoreo a la elección de Magistrados del Tribunal Supremo Electoral 2009-2014	Contrato \$3,000.00	100%	Nacional	Friederich Ebert Stiftung	Junio-Agosto 2009	

Fuente: página web ISD

⁹ <http://www.isd.org.sv/programas/Ejecutad..htm>

III. Generalidades sobre aspectos teóricos de la planeación

La fase de la planeación es clave en el proceso de administración, dado que primeramente constituye la base de las fases siguientes como organización, dirección y control, y considerando que la finalidad es minimizar la utilización de los recursos en el desarrollo de las actividades de las organizaciones, es decir que la planeación proporciona un sendero a seguir para lograr el fin propuesto por la organización, previniendo posibles desviaciones que podrían surgir en el desarrollo de sus procesos.

A. Definición e Importancia

“La planeación es la forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones”¹⁰

“Según Koontz y Wehrich, explica que planificar es decidir por anticipado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer”¹¹

Según los conceptos anteriores, se puede decir que planeación es la proyección de una forma de trabajo analizada, que implica la consideración de lo que la organización desea lograr, utilizando y tomando en cuenta, tanto aspectos internos (Recurso Humano, Financiero, Tecnológico) como externos (Gobierno, Social, Tecnológico), para realizar eficientemente las actividades que permitirán a los administradores guiar a la empresa, por el camino que se desea seguir para alcanzar los propósitos planteados.

Con el proceso de la planeación inicia la gestión administrativa en la que los fines, y necesidades de la empresa se fundamentan con acciones concretas para alcanzar dichos fines, las personas idóneas, la programación a seguir y las áreas que se verán involucradas en las estrategias de la empresa, en busca de lograr la visión de la misma.

B. Elementos

La planeación es un proceso integrado y como tal contiene una serie de elementos que la caracterizan.

¹⁰ Stoner, James, Freeman, Gilber, Jr. “Administración”, 6ª Edición. Prentice-Hall, Hispanoamérica, S.A., Pagina 287.

¹¹ Koontz, Harold. “Administración una perspectiva global”, 6ª Edición, Mc. Graw-Hill, México 1998.

✓ Objetivos.

Establecen lo que se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura y proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo¹². Los objetivos son la base de las actividades de la organización, definidos claramente brindan un horizonte preciso de lo que se quiere lograr, al mismo tiempo sirven de insumo para la valoración de resultados.

✓ Estrategias.

Según Koontz (1998), "Estrategia se refiere a la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados, para maximizar la probabilidad de alcanzar un objetivo preseleccionado"¹³. Es decir que las estrategias proporcionan las directrices de las acciones concretas que se deben realizar para alcanzar los objetivos, minimizando al máximo los riesgos y aumentando su capacidad.

✓ Políticas.

Es un plan permanente que establece lineamientos generales para la toma de decisiones. De modo que permitirán orientar al personal en la realización de sus tareas.

✓ Programas.

"Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, cursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos"¹⁴. Se puede decir que los programas conducen todas las actividades de la organización a manera de organizar tiempo y recursos con la mayor eficiencia posible y con la expectativa de alcanzar los objetivos.

✓ Presupuesto.

"Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa en cifras"¹⁵. El área financiera es clave que sea definida y aprovechada, por ello la programación en cifras es una herramienta esencial en el proceso de gestión administrativa ya que evita el desaprovechamiento de los recursos.

¹² <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>

¹³ Koontz, Harold. "Administración una perspectiva global", 6ª Edición, Mc. Graw-Hill, México 1998, pag. 147.

¹⁴ Koontz, Harold, "Administración una Perspectiva Global", 11ª Edición, México, 1998.

¹⁵ Ibídem

✓ Procedimientos

“Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras”.¹⁶ Los procedimientos brindan las pautas de acción que se deben seguir para la realización de un programa.

✓ Reglas.

“En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de otras personas”.¹⁷ A diferencia de las políticas la influencia de las reglas en la organización es menor, pero no menos importante ya que restringe el margen de acción de las personas.

C. Filosofía de la empresa

El objeto de estudio de la Filosofía de la Empresa resulta interesante para los gestores, diseñadores y directivos empresariales, pero también para el resto de trabajadores, ya que aborda temas de organización, comunicación, ética y política económica organizacional.¹⁸ La Filosofía de la Empresa analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial.

La Organización ISD, posee un plan estratégico en la que identifica como acciones inmediatas la creación de la Unidad de Investigación y Estudios, como parte de sus estrategias para fortalecer el proceso de investigación técnico-científico.

IV. Planeación Estratégica

A. Generalidades de la Planeación Estratégica.

✓ Definición e Importancia.

“Es la identificación de los cambios que se necesitan en la estructura del negocio, y en su posición en el medio ambiente de los negocios”¹⁹. La transformación organizacional o el mejoramiento continuo son necesarios para generar competitividad frente a las nuevas tendencias administrativas, y permiten generar la mayor productividad basándose en sus

¹⁶ *Ibíd*em

¹⁷ *Ibíd*em

¹⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa

¹⁹ Kenet y otros, “Manual de Administración Estratégica”, Editorial, Mc. Graw-Hill, pag. 22

capacidades potenciales y la manera eficiente de aprovecharlas mediante la implementación de estrategias.

La planeación estratégica define una serie de acciones que se desarrollan en el transcurso del tiempo y es a través de ella que se aplica a la organización un análisis de sus fortalezas y debilidades al interior; así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, con el propósito de aprovechar las ventajas y eliminar o minimizar las desventajas de la empresa para el logro de los objetivos.

La planeación estratégica impulsa a los administradores a pensar en el futuro de manera sistemática, obligando a la organización al establecimiento de planes que determinen su misión y a igualar los recursos a mediano y largo plazo, con sus oportunidades de mercado para una mejor coordinación de esfuerzos y un mejor control del desempeño.

✓ Objetivos.

Los objetivos de la planeación estratégica es crear y modernizar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Quiere decir, que el objetivo primordial es conocer las necesidades y fortalezas que posee la empresa para diseñar estrategias que permitan la optimización de los recursos y el aprovechamiento de las oportunidades que brinden la ventaja competitiva que requiera la empresa.

✓ Proceso

Es un proceso continuo que nunca termina, no es una función que inicia y finaliza y una vez que se lleva a cabo puedan hacerse a un lado sin un riesgo alguno durante un tiempo; la dirección tiene la responsabilidad de detectar cuando los mejores desafíos requieren una respuesta estratégica.

Se basa principalmente en la evaluación de las necesidades y oportunidades de la organización, en la que los desafíos son equilibrar las necesidades y fortalecer las oportunidades.

✓ Definición de misión y visión

- Misión²⁰

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

- Visión²¹

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

✓ Formulación de estrategias

Estrategia es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en el área de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

El éxito de lograr los objetivos propuestos por la empresa, estarán determinados por la claridad y empeño en que sean formuladas las estrategias, en las que serán herramientas para superar las deficiencias internas y lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades del ambiente.

✓ Fijación de metas, políticas y recursos.

La determinación de las herramientas básicas de la planeación, son la base fundamental para llevar a cabo la orientación de las actividades o funciones a asumir de la empresa, basándose en ello, se sabe perfectamente lo que se pretende conseguir.

La tarea de dirigir un grupo de personas con funciones distintas se hace más estandarizado, cuando se establecen parámetros de los propósitos que la empresa tiene, y según su filosofía la manera como desea lograrlos.

- *Metas:* Proporcionan un sentido de dirección, concentran los esfuerzos, guían los planes y decisiones y sirven para evaluar los avances. Las metas en la organización son retos que en algún momento medirán la eficiencia en que ha desarrollado las tareas, y el manejo de recursos para realizarlas.

²⁰ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

²¹ *Ibíd*em

- *Políticas*: Es un plan permanente que establece lineamientos generales para la toma de decisiones.
- *Recursos*: Es un medio, un apoyo, una alternativa que permite la realización de algo. Pueden considerarse como financieros, materiales, técnico y humanos. Contar con los recursos necesarios se vuelve imprescindible cuando existen objetivos y metas por alcanzar, sólo los propósitos no bastan si no se hallan los recursos para desarrollar los planes de la empresa, y cuando existen pero no se cuenta en abundancia, la mejor utilización de ellos y su aprovechamiento al máximo se hace posible con la fase de la planificación, en la que de antemano se detallan las necesidades de ellos para cada tarea o actividad en un dado momento que se necesiten.

✓ Planes tácticos o Corto plazo.

Esta debe integrarse de manera que contribuya al logro de los objetivos a largo plazo. Debe disponerse fácilmente de información necesaria que indique los progresos corrientes, y si es suficiente y en la dirección correcta para las distintas áreas de la empresa.

Se elaboran respecto a las actividades más inmediatas, los planes a corto plazo integran sus resultados a contribuir al cumplimiento de los planes a largo plazo.

✓ Programación a mediano plazo.

Su propósito es garantizar que el plan estratégico se ponga en práctica de forma detallada para identificar los avances y medir los resultados, además indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias.²²

La continuidad de los planes garantiza la secuencia de los resultados que se desean, el monitoreo de ellos en diferentes momentos permite controlar desperdicios o deficiencias según su importancia y minimizando el riesgo en áreas más complejas, en las que se consumen más recursos

✓ Desarrollo de planes a largo plazo.

Los planes a largo plazo representan cinco o más años e incluyen acciones futuras diseñadas para hacer que sucedan eventos que de otra manera es probable que no ocurrieran.

²² Steiner Geroge A. "Planeacion Estrategica", 23ª Edicion, Cecsca, Mexico 1998, pag 197.

Las decisiones inmediatas deben ser analizadas y detalladas continuamente con el objeto de determinar si están contribuyendo a los programas a largo plazo, y de esa manera tomar decisiones sobre las metas a largo plazo, de esa manera sería mucho más sencillo corregir inconsistencias, debido especialmente a que compromisos a corto plazo tienden a conducir a nuevos planes.

B. Herramienta de Análisis FODA

- ✓ ANALISIS FODA²³

FIGURA 1.



Fuente: http://1.bp.blogspot.com/_ql83C-Nufq0/Sihv8TVhetl/AAAAAAAAAAk/l_ukocpwMcE/s400/FODA1.JPG

Consiste en un diagnóstico y estudio de la organización y del ambiente que la rodea, que permitirá conocer síntomas y causas para saber la situación actual de la empresa.²⁴

- ✓ Análisis Interno²⁵

Consiste en el estudio del interior de la organización, es decir, su estructura, su personal, sus recursos financieros, sus recursos tecnológicos y otros; se realiza con el fin de detectar síntomas positivos o negativos que se traducirán en fortalezas o debilidades.

Para realizar el análisis interno de una empresa, se debe identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

²³ http://1.bp.blogspot.com/_ql83C-Nufq0/Sihv8TVhetl/AAAAAAAAAAk/l_ukocpwMcE/s400/FODA1.JPG

²⁴ García Lemus. Joaquín Edgardo. "Misión, Visión y Estrategia". Mc Graw-Hill, México 1997

²⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO

- Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

- Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

- ✓ Análisis externo²⁶

Consiste en un estudio del exterior de la organización, aspectos como, la economía, la política, los aspectos sociales, avances tecnológicos. Este estudio se hace con el objeto de detectar aspectos positivos o negativos los cuales se traducen en oportunidades y amenazas.

²⁶ Ibídem

- Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

- Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

El resultado del análisis FODA, será de gran utilidad en el análisis de estrategias que se diseñan y se consideran para ser incorporadas en un plan estratégico. Este análisis requiere que el desarrollo de toda la capacidad y habilidad que poseen los gerentes para aprovechar al máximo sus oportunidades y fortalezas en busca de minimizar o anular las debilidades y amenazas.

Las estrategias que se toman en cuenta en dicho análisis son:

- Estrategias Ofensivas
- Estrategias Defensivas
- Estrategias Adaptativas
- Estrategias de Supervivencia

C. Implementación del plan estratégico

Es la fase del proceso de planeación estratégica donde se comienza a observar los efectos en orden lógico a largo plazo de la planeación estratégica.

El desarrollo de las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes interno y externo. Tomando caminos distintos a seguir como concentrando sus operaciones, o puede optar por diversificarse, ampliando sus operaciones. Todo dependerá del tipo de empresa y del fin que persigue.

El plan estratégico general debe complementarse con planes de acción específicos, esto supone en general la contribución de administradores de línea de los diferentes departamentos funcionales.

D. Control y evaluación del plan estratégico

La evaluación puede definirse como “calificar o asignar valores de acuerdo con una escala de evaluación o parámetros establecidos”.²⁷

Las decisiones estratégicas deben valorarse en base a los riesgos que implica y las oportunidades que ofrece. Los planes son la base del control, con ellos es posible verificar después de un periodo de trabajo si la utilización de los recursos y el desarrollo de las actividades han dado como resultado los objetivos logrados.

V. Generalidades sobre aspectos teóricos de la organización

A. Concepto e Importancia

El concepto de organización tiene diversas versiones, más para efectos prácticos se puede definir como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas²⁸.

²⁷ Goodstein, Leonard D. “Planeacion Estrategica Aplicada”, Mc. Graw-Hill. 1ª Edicion, Colombia 1997, pag 385.

²⁸ Franklin Enrique Benjamin «Organización de Empresas», Segunda Edición, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 264.

Tomando en cuenta el punto de vista de otro autor, éste la considera como una “estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación”²⁹.

Teóricamente se han desarrollado numerosas definiciones del concepto organización; cualquiera que sea su definición siempre remite a la necesidad de establecer orden. Así, la organización se puede ver como un sistema racional, formando un sistema organizacional que sería un proceso que identifica y agrupa el trabajo que ha de hacerse, define, delega obligaciones y autoridad y establece relaciones con el propósito de hacer posible que las personas trabajen en forma efectiva. Es decir que es un sistema compuesto de seres humanos, dinero, materiales, equipo, y otros recursos que sean necesarios para el logro de algún objetivo u objetivos.

Para toda organización es de vital importancia contar con una estructura adecuada que le permita mejorar su organización y funcionamiento a través de la optimización de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y técnico administrativos.

La organización es vital dentro de una empresa ya que evita la lentitud e ineficiencia de las actividades reduciendo los costos e incrementando la productividad, reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades, por lo cual se puede decir que la organización proporciona un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la empresa.

B. Objetivos

Generalmente los objetivos que persiguen los sistemas organizacionales, son:

- ✓ Facilitar el crecimiento y diversificación, porque dinamiza y cambia a medida que se produce la expansión de la empresa.
- ✓ Estimular el esfuerzo creador, porque delega trabajos rutinarios y repetitivos a puntos de apoyo, y el trabajo creativo se lo deja a personas creativas. Es decir que se crean ramas de trabajo bien definidas donde las personas den su mayor potencial.

²⁹ Gomez Ceja, Guillermo «Planeación y Organización de Empresas», Octava Edición, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 1994, Pág. 430.

- ✓ Facilita la administración, porque orientan y canalizan en forma constructiva la dirección gerencial.
- ✓ La organización implica la delegación de autoridad y el compartir la responsabilidad, lo cual contribuye a que cuestiones rutinarias no dificulten la labor de administrar.

C. Tipos de organización³⁰

Organizaciones Según su Formalidad.

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

- ✓ Organización formal³¹

La organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a realizar una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. La organización formal es un sistema de labores bien definidas en el que cada quien tiene autoridad y obligaciones a las que está sujeto, y debe adaptarse a una estructura establecida.

Este tipo de organizaciones, pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- Organización lineal³²

Este sistema concentra toda la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director. Aquí el jefe asume todas las funciones y todas las responsabilidades de mando.

Esta organización posee las siguientes características:

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tiposdeorguch.htm>

³¹ *Ibíd*em

³² <http://www.unap.cl/~setcheve/adm/Page26.html>

- Autoridad lineal y única: Es la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.
- Líneas formales de comunicación: La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama.
- Centralización de las decisiones: Solo existe una autoridad suprema que centraliza todas las decisiones y controla la organización.

El sistema de organización es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área, considerando el hecho de que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.

- Organización funcional³³

Es la que se organiza específicamente por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división del trabajo para desarrollar las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y aptitud profesional de los individuos en donde pueden rendir mejor fruto.

Las características principales de la organización funcional son:

- Autoridad funcional o dividida: Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.
- Línea directa de comunicación: Las comunicaciones son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios.
- Descentralización de las decisiones: No es la jerarquía sino la especialidad quien promueve las decisiones.
- Énfasis en la especialización: Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

Este tipo de organización busca incrementar la participación de todos los miembros de la organización, asignándoles autoridad y responsabilidades específicas en las cuales sean competentes.

³³ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>

- Organización en comités.³⁴

Se caracteriza porque las disposiciones que se piensan tomar son sometidas a previo acuerdo de los grupos de individuos a cuyo cargo está la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución.

La organización en comités posee las siguientes características:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.
- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

En resumen la organización en comités consiste básicamente en la creación de un grupo colegiado que posee autoridad y la responsabilidad de tratar todos aquellos aspectos de gran interés que afecten o beneficien a la organización.

- Organización social³⁵

Es el constituido por un conjunto de personas agrupadas primordialmente para alcanzar con la mayor eficiencia determinados objetivos comunes que individualmente no serían posibles.

Una Organización social es un grupo de personas que interactúan entre sí, en virtud de que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos objetivos. En un sentido más estrecho como cualquier institución en una sociedad que trabaja para socializar a los grupos o gente que pertenece a ellos. Se trata de un grupo social que se organiza para satisfacer necesidades humanas.

³⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tiposdeorguch.htm>

³⁵ *Ibíd*

✓ Organización informal³⁶

Puede llamársele organización informal a cualquier actividad de grupo que no tenga objetivos explícitos, aunque eventualmente puede contribuir al logro de los objetivos comunes. Este tipo de organización no tiene una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de una forma explícita y definida.

Organizaciones Según su Grado de Centralización.

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

✓ Organizaciones Centralizadas

En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

✓ Organizaciones Descentralizadas.

En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

D. Principios de organización

Tienen como finalidad guiar a los demás en la organización y crear sistemas de organización óptimos. Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, citan seis elementos claves de la organización, estos constituyen los principios de organización que se detallan a continuación:

✓ Especialización del trabajo

El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es

³⁶ Ibídem

llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa. El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, es decir a la ejecución de una actividad en específico a fin de lograr que ésta persona adquiera destreza y sea más eficiente.

✓ Departamentalización

La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo.

La departamentalización puede ser: Funcional, de acuerdo con las funciones; por Productos, según el tipo de producto que elabore la organización; Geográfica, según el territorio; por Procesos, donde las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de productos o clientes y por último la departamentalización puede ser por Clientes, que se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer.

Es decir que la departamentalización consiste en la división de las funciones y actividades que realiza una organización, agrupándolas en unidades específicas basándose en sus similitudes.

✓ Cadena de mando.

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tengan problemas y ante quien son responsables.

En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando.

La autoridad se refiere a las facultades inherentes de una posición superior para dar órdenes y esperar que éstas sean cumplidas, y la Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, definiendo que un individuo solo debe poseer un superior ante quien es directamente responsable de lo que realice.

✓ Amplitud de control

El concepto de amplitud de control se refiere al número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia. Considerando lo anterior puede decirse que hay un límite en

cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

✓ Centralización y descentralización.³⁷

La centralización es la concentración o reservación de autoridad, desarrollada de manera sistemática y consistente, en un determinado nivel jerárquico, con la finalidad de reunir en una sola persona o determinado puesto, poder tomar decisiones y coordinar las acciones orientadas a un determinado objetivo o a los objetivos de la organización, dentro de su respectiva área de acción.

La descentralización se refiere al esfuerzo desarrollado de manera sistemática, de delegar a los niveles inferiores de la organización la toma de decisiones, conservando sólo los controles necesarios en los altos niveles.

La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se da la oportunidad de ejercer su criterio en la toma de decisiones.

A diferencia de una organización centralizada, una organización descentralizada puede dar solución a problemas con mayor rapidez, debido a que más personas contribuyen a ello.

✓ Formalización.

La formalización se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y la medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

Esto quiere decir que si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad.

³⁷ <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/93.htm>

E. Elementos

✓ Estructura organizativa.³⁸

La estructura organizacional resulta de decisiones gerenciales relativas a cuatro aspectos importantes de toda organización: la división del trabajo, bases para la conformación de departamentos, tamaño de los mismos y la delegación de la autoridad.

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quién da las órdenes y quién las obedece. Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

La estructura organizativa puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Esto quiere decir que para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizativa que más se acomode a sus prioridades y necesidades, con la finalidad de establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

✓ Manuales Administrativos³⁹

• Definición⁴⁰

Los Manuales Administrativos son documentos escritos que representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas, procedimientos, tareas y relaciones integradas de cada unidad organizacional, por

³⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

³⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

⁴⁰ *Ibíd*em

separado y de la empresa como un todo, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

- Importancia⁴¹

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa, debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como con la adopción de tecnología avanzada, para atender de forma adecuada la dinámica organizacional. Además los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma, evitando esfuerzos y uso de recursos innecesarios.

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

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

⁴¹ Ibídem

- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
 - Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- ✓ Tipos de Manuales Administrativos⁴²

Los manuales que debe contener una organización eficiente son los siguientes:

- Manual de organización:

Es una herramienta administrativa la cual detalla la estructura administrativa de una empresa, especificando los objetivos, funciones, autoridades de los diferentes cargos que conforman la organización.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, grados de responsabilidad y autoridad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluye una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

- Manual de procedimientos

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica de una organización. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina, en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

⁴² Franklin Fincowky, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, 1ª Edición, México 1998 pág. 148

- Manual de análisis y descripción de puestos

Este manual precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas de los puestos de una organización. Proporciona una propuesta descriptiva de la estructura organizacional en el ámbito de cada puesto, tiempo de trabajo y de los requisitos de selección, contratación, inducción, capacitación del personal idóneo al puesto a ocupar.

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

VI. Generalidades sobre el proceso de investigación.

A. Definición

Es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso. La investigación tiene como base el método científico, ya que éste ayuda al investigador a guiarse de una manera eficaz en el desarrollo del proceso de investigación.

B. Clasificación

Es conveniente señalar que en la realidad la investigación no se puede clasificar exclusivamente en alguno de los tipos que se señalan, sino que generalmente en toda investigación se persigue un propósito señalado, se busca un determinado nivel de conocimiento y se basa en una estrategia particular o combinada.

- ✓ Por el propósito o finalidades perseguidas: básica o aplicada.
 - *Investigación básica:*

También recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; tiene como objeto el estudio de un problema destinado exclusivamente a ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad, con la característica que la aplicación de los resultados no se lleva a cabo de una forma inmediata.

- *Investigación aplicada:*

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

- ✓ Por la clase de medios utilizados para obtener los datos: documental, de campo o experimental.

- *Investigación documental:*

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Esta se basa en la consulta de libros, artículos, ensayos u otra documentación que pueda proporcionar información del fenómeno en estudio.

- *Investigación de campo:*

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En algunos casos, este tipo de investigación puede poseer un alto grado de confiabilidad dado que se vale de fuentes primarias para recabar la información.

- *Investigación experimental:*

Recibe este nombre la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo.

- ✓ Por el nivel de conocimientos que se adquieren: exploratoria, descriptiva o explicativa.

- *Investigación exploratoria:*

Esta se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es decir que busca estudiar un problema para brindar una propuesta de solución, además de dar pie a una nueva investigación que permita proceder a la respectiva comprobación de las alternativas planteadas en la propuesta.

- *Investigación descriptiva:*

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades, se caracteriza porque aborda el estudio de la situación problemática para dar respuesta a las interrogantes: quién, qué, cuando, por qué, cómo. Este tipo de investigación no puede describir lo que provocó una situación, por lo que tiene un cuestionable nivel de validez.

- *Investigación explicativa:*

Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga. Este tipo de investigación se caracteriza por ser más estructurada que las demás clases de estudios, ya que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos, con la finalidad de responder a las causas de los eventos.

C. Diagrama, procedimientos y formularios

- ✓ Diagrama

Son representaciones graficas de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación de diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

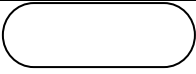


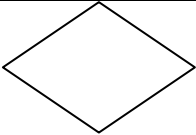
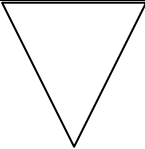


- ✓ Procedimientos

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consisten, como, donde y con que se hacen, señala a los responsable de efectuarlas.⁴³

⁴³ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, 2ª Edición, 2004, pág. 183.

FIGURA 2.

SIMBOLOGIA DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO.

Símbolo	Nombre	Representa.
	Inicio o Finalización	Indica el inicio o finalización del proceso.
	Operación.	Representa una actividad o conjunto de actividades.
	Documento o formulario	Representa todo elemento portador de información.
	Decisión.	Indica un proceso alternativo señalando un punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión.
	Archivo	Se utiliza para indicar almacenamiento de información.
	Conector	Enlaza entre sí partes distantes del flujo.
	Documento con copia	Se utiliza para indicar copia de un documento o agregar más apartados al ya existente.

Fuente: Serrano, Alexis, "Administración I y II", 1ª Edición, 2009, pág. 94.

✓ Formularios

Son las formas impresas o digitales que se utilizan en un procedimiento; se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

Los formularios más populares asociados a la investigación son los utilizados en la etapa de recolección de datos y pueden ser: guía de cotejo, guía de entrevista y el cuestionario.

VII. Generalidades de las Unidades de Investigación y Estudios.

A. Definición de Unidad de Investigación⁴⁴

Es un grupo de personas estable, que cuenta con mediana autonomía administrativa y presupuestaria, que forma una célula coherente y que bajo la dirección de una jefatura lleva a cabo uno o varios proyectos de investigación o desarrollo experimental que pueden estar o no organizados en programas de investigación.

Los Grupos, Centros e Institutos de Investigación se denominan Unidades de Investigación y se definen como estructuras organizativas adscritas a un ente (Departamento, estructura, institución) que agrupan a investigadores que realizan trabajos en áreas de interés común, reconocidas en sus instituciones como tales y que en efecto hayan sido aprobadas por las instancias competentes.⁴⁵

B. Funciones de las Unidades de Investigación

Las unidades de investigación son estructuras formadas por un equipo humano, un espacio y un material, dedicados a la investigación, con la finalidad de facilitar el clima científico necesario para hacer realidad el hecho investigador.

Sus principales funciones son:

- ✓ Análisis de los fenómenos económicos, sociales, políticos, etc., a través de un equipo de profesionales multidisciplinarios, con la finalidad de determinar las causas que dan origen a dichos fenómenos.
- ✓ Difusión y publicación de los resultados de las investigaciones realizadas.
- ✓ Asesorar en metodología de la investigación a profesionales, para dar forma operativa a sus proyectos de investigación.
- ✓ Crear un sistema de almacenamiento, en el cual la gama de estudios estén a disposición de usuarios internos y externos.
- ✓ Apoyar los procesos de investigación e inculcar el interés por la investigación.

⁴⁴ <http://rct.conicit.go.cr/bd/definiciones.shtml>

⁴⁵

[http://www.google.com/sv/url?sa=t&source=web&cd=22&ved=0CBYQFjABOBQ&url=http://www.ula.ve/cdcht/nucleo_nacional_cdcht/Reuniones/Comunicaciones/Unidades%2520de%2520Investigaci%25F3n%2520\(1\).doc&rct=j&q=funciones%20de%20las%20unidades%20de%20investigacion&ei=uLpDToKeJ4XmsQO449DYDA&usg=AFQjCNEJH-1SOJhRBahZwH610CSWEwkvJg](http://www.google.com/sv/url?sa=t&source=web&cd=22&ved=0CBYQFjABOBQ&url=http://www.ula.ve/cdcht/nucleo_nacional_cdcht/Reuniones/Comunicaciones/Unidades%2520de%2520Investigaci%25F3n%2520(1).doc&rct=j&q=funciones%20de%20las%20unidades%20de%20investigacion&ei=uLpDToKeJ4XmsQO449DYDA&usg=AFQjCNEJH-1SOJhRBahZwH610CSWEwkvJg)

C. Perfil del Recurso Humano

El recurso humano de las unidades de investigación está constituido principalmente por investigadores especializados, sin dejar de lado a las personas que hacen posible que las unidades de investigación funcionen normalmente, como lo son: secretarías, operarios de campo, técnicos, documentadores, colaboradores, etc.

El investigador es la persona que realiza en forma habitual trabajos de investigación de alto nivel en cualquiera de las ciencias.

El investigador es orientado por dos tipos de investigación:

- ✓ Investigador científico: Si las investigaciones están orientadas a las ciencias naturales y tecnológicas.
- ✓ Investigador social: cuánto están orientadas a las ciencias humanísticas.

➤ Perfil del investigador

Es un profesional con un amplio rango de experiencia y con un pensamiento convergente y divergente para observar la situación desde distintos ángulos y puntos de vista.

Se debe mantener al corriente de los últimos modelos de solución de problemas, herramientas y técnicas estadísticas, así como análisis computacionales. El investigador debe ser objetivo, realista y crítico y debe de manejar abstracciones y diversos métodos lógicos del conocimiento.

Debe ser capaz de captar los problemas sociales y científicos siendo un comunicador eficaz para divulgar los hallazgos de su investigación con eficacia, honestidad y claridad.

➤ Perfil general del recurso humano de las unidades de investigación.

La mayoría de los integrantes cuenta con el reconocimiento al perfil deseable, tienen un alto compromiso con la institución y colaboran entre sí.

La mayoría de sus integrantes cuentan con un grado académico.

Los integrantes demuestran una intensa actividad académica manifiesta en seminarios, mesas y talleres de trabajo, entre otros, de manera regular y frecuente.

D. Recursos Materiales

Los recursos materiales requeridos para la creación de una unidad de investigación dependerán de la cobertura de los servicios, la cantidad de usuarios atendidos y la complejidad del material informativo que ésta procese. Normalmente, los recursos materiales se clasifican en:

✓ Recursos Tecnológicos

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación desempeñan un importante papel en el acceso a la información. Para una unidad de investigación los recursos tecnológicos están representados por el hardware y software utilizados para poner la información al alcance de los usuarios.

✓ Recursos Físicos

El recurso físico está orientado básicamente al espacio y mobiliario con el que contará la unidad. La infraestructura destinada a la unidad debe tener capacidad para albergar el área de cubículos asignada a los investigadores de planta y demás personal, el área de almacenamiento de las colecciones, y por último espacio para consulta en sala de lectura.

CAPITULO II

Diagnóstico sobre la organización administrativa de la ONG, ISD y la necesidad de creación de la Unidad de Investigación y Estudios para fortalecer el proceso de investigación técnico-científico.

El capítulo II incluye los Diagnósticos realizados en la Organización ISD, así como también el diagnóstico realizado en la Micro-región Los Nonualcos que comprende la asociación de líderes comunales representantes de 11 municipios del departamento de La Paz y San Vicente. Realizándose con el propósito de obtener la información indispensable para la creación de la Unidad de Investigación y Estudios y el fortalecimiento de su proceso de investigación.

Desarrollándose de la siguiente manera:

En primer lugar se detallan los objetivos que se pretende obtener por medio de la investigación, contiene la metodología utilizada que es clave y determinante en la obtención de la información en la realización del diagnóstico, así mismo como parte de la investigación se especifican los diferentes tipos de limitantes que se consideraron importantes y precisas para la ejecución del proceso de investigación.

Inmediatamente se incluyen los resultados de los diagnósticos, presentados de una manera sintetizada, la información recolectada con los instrumentos y técnicas de recolección de datos. En este caso se considero importante la realización de un Análisis FODA, que permita identificar deficiencias y así poder fortalecer las bases de la ONG, para propiciar las condiciones idóneas y formales para la creación de la Unidad de Investigación y Estudios. Y finalmente se formulan las respectivas conclusiones y recomendaciones, elementales para la mejor comprensión de los resultados de la investigación.

I. Objetivos de la investigación.

A. Objetivo general.

- ✓ Elaborar un diagnóstico que proporcione los insumos necesarios para la propuesta de creación de la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG Iniciativa Social para la Democracia, con el fin de fortalecer el proceso de investigación técnico-científico.

B. Objetivos específicos.

- ✓ Analizar los procesos administrativos actuales de la organización para identificar posibles deficiencias y proponer soluciones.
- ✓ Conocer el proceso de investigación con el fin de proponer un orden estandarizado para la realización de investigaciones.
- ✓ Determinar los insumos a través de la técnica FODA para formular un plan estratégico dirigido a la creación y funcionamiento de la Unidad de Investigación y Estudio.

II. Metodología de la investigación

A. Método de investigación.

El método utilizado en la investigación es el método científico, ya que representó una guía para realizar la investigación de los elementos clave para el desarrollo del proyecto en sus distintas etapas, desde el planteamiento del problema, formulación de hipótesis, definición de variables y sus respectivos indicadores. De igual forma se hizo uso del método deductivo en el que la investigación parte de lo general a lo particular. Por otra parte el tipo de investigación que se realizó fue de tipo descriptiva, en la que los estudios buscan especificar las características más importantes del sujeto de investigación que se somete a análisis.

B. Fuentes de recolección de la información.

1. Primarias:

Para el proyecto las fuentes primarias estuvieron representadas por la información obtenida del personal de la ONG, ISD, que está involucrado directamente en la investigación como lo son el personal que realiza las investigaciones actualmente y los usuarios de esas investigaciones. Esta fuente nos permitió conocer directamente la opinión de las personas involucradas acerca de la necesidad de organización de la Unidad de Investigación y Estudios.

2. Secundarias:

En el proyecto se utilizaron fuentes bibliográficas dado que se parte de modelos organizacionales ya establecidos, por lo cual se acude a dichas fuentes a manera de adoptar fundamentos teóricos que respalden las decisiones tomadas a las necesidades del sujeto de estudio que en éste caso es la ISD. Además se tomaron en consideración documentos, planes estratégicos, investigaciones e informes actualizados de la institución.

C. Técnicas de investigación.

1. La encuesta.

Contribuyó a la obtención de información relevante que permitió analizar y sintetizar características de la problemática.

2. La observación Directa.

Esta técnica permitió conocer la manera en que funciona la unidad objeto de estudio, la cultura organizacional predominante y como se desarrolla el trabajo, lo cual complementó los datos obtenidos con la encuesta.

3. Entrevista

El uso de la entrevista consistió básicamente en reunirse con las personas que están asumiendo el papel de investigadores, con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio proporcionó información más completa y precisa ya que el entrevistador estuvo en contacto con el entrevistado, permitiéndole además de obtener respuestas, percibir aptitudes y recibir comentarios que consolidaron la investigación.

4. Censo.

El censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener el número total de individuos mediante las más diversas técnicas de recuento. El censo se usa como marco muestral para encuestas.⁴⁶ Dentro de la investigación se realizaron dos censos, uno que incluye a la organización en general y otro que consideró sólo a las personas que realizan la actividad de investigar.

D. Instrumentos de recolección

El elemento principal para la elaboración de la encuesta, es básicamente la preparación de un cuestionario, en el que sean considerados los indicadores de las hipótesis, y con la complementación esencial en lograr la información requerida. Este se elaboró a base de una guía estructurada con preguntas cerradas y abiertas (Ver anexo N° 5 y anexo N° 6).

Para la realización de entrevistas se estructuró un guión de entrevista, que orientó su dirección y que consistió básicamente en preguntas abiertas que permitieron recabar la mayor información posible (Ver anexo N° 7)

E. Determinación del universo

Para llevar a cabo la investigación se tomó en consideración como unidades de análisis a:

⁴⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_de_poblaci%C3%B3n (20-06-10).

- El personal administrativo y técnico de la ISD, esto sirvió para conocer la situación actual en la que se encuentra la organización. Por lo tanto se efectuó un censo, a través de un cuestionario dirigido a todos los integrantes de la ISD que se listan a continuación:

-4 personas del área Administrativa

-6 personas del área Técnica

-8 Agentes territoriales

Por otra parte se realizó una segunda investigación, a través de un guión de entrevista dirigido únicamente a los 5 Investigadores Honorarios que trabajan con la ISD.

- La intervención territorial de la ISD comprende 6 microrregiones, cada una con sus respectivos municipios, lo cual se muestran en el siguiente cuadro.

Municipios de intervención territorial de ISD (Agosto de 2010).

Cuadro N° 2

MICROREGIÓN	MUNICIPIOS
1. MICUSAN (Microrregión Cuscatlán y San Martín)	Cojutepeque, El Carmen, Monte San Juan, Oratorio de Concepción, San Bartolomé Perulapía, San Cristóbal, San José Guayabal, San Pedro Perulapán y San Martín.
2. Ahuachapán Sur	Guaymango, Jujutla, San Francisco Menéndez y San Pedro Puxtla.
3. Asociación de Municipios del Norte de Morazán.	Arambala, El Rosario, Joateca, Jocoaitique, Meanguera, Perquín, San Fernando y Torola.
4. U-7 (Usulután) (7 municipios)	San Agustín, San Francisco Javier, California, Ozatlán, Tecapán, Usulután y Cdad. El Triunfo.
5. Microrregión Juayúa	Juayúa, Nahuizalco, Salcoatitán, Santa Catarina Masahuat.
6. Asociación Ciudadana Intermunicipal para el Desarrollo Local (ACIPDL) Los Nonualcos	Zacatecoluca, Cuyultitán, El Rosario, Olocuilta, San Antonio Masahuat, San Juan Nonualco, San Juan Talpa, San Luis La Herradura, San Luis Talpa, San Pedro Masahuat, San Pedro Nonualco, San Rafael Obrajuelo, Santa María Ostuma, Santiago Nonualco, Tapalhuaca y Tecoluca.

Fuente: Proporcionado por Ing. Herbert Solís, coordinador de Investigación y Estudios ISD

Tomando en consideración el cuadro N° 1 y la información proporcionada por el Ing. Herbert Solís, coordinador de Investigación y Estudios ISD, se tomó como unidad de análisis las alcaldías pertenecientes a la microrregión de los Nonualcos, a través del personal que colabora con la ISD directamente en el desarrollo de los proyectos, debido a que en dicha microrregión existe la mayor intervención de la ONG, y está compuesta por los siguientes municipios:

Alcaldías pertenecientes a la unidad de análisis de la Microrregión de los Nonualcos.

Cuadro N° 3

Microregión	Municipios
Los Nonualcos	Zacatecoluca, Cuyultitán, El Rosario, Olocuilta, San Antonio Masahuat, San Juan Nonualco, San Juan Talpa, San Luis La Herradura, San Luis Talpa, San Pedro Masahuat, San Pedro Nonualco, San Rafael Obrajuelo, Santa María Ostuma, Santiago Nonualco, Tapalhuaca y Tecoluca.

Fuente: Proporcionado por Ing. Herbert Solís, coordinador de Investigación y Estudios ISD

F. Procesamiento de la información

Después de recolectar la información por medio de las técnicas e instrumentos mencionados se realizó el procesamiento de la información utilizando la hoja de Excel en la cual se tabularon los resultados para su fácil manejo y registro.

Los elementos del procesamiento de información utilizados fueron los siguientes:

➤ ***Interpretación de los datos***

Una vez tabulada la información obtenida, se procedió al análisis e interpretación de los datos.

➤ ***Presentación de los resultados***

Finalmente se presentó la información utilizando esquemas numéricos y gráficos para facilitar la interpretación de información.

III. Limitaciones teóricas y prácticas

Al inicio de la investigación una de las limitantes más destacadas que se consideró fue el nivel de conocimiento en el área de investigación técnica que desarrolla la ISD, a fin de poder proponer sistemas de investigación más eficientes o automatizados que se adapten a las necesidades de la organización, dando como resultados que se mejore solo desde el punto de vista administrativo, partiendo del establecimiento de objetivos, políticas, metas, estandarización de procesos y entre otros concernientes a la rama de administración, que contribuyan a fortalecer el proceso existente por medio de la creación de la unidad de investigación.

Al poner en marcha la investigación de campo surgieron limitaciones relativas a las unidades de análisis, ya que al inicio se consideró como unidad de análisis la población beneficiada con los proyectos que impulsa la ISD, pero dicha población no identificaba a la ONG, debido a que los proyectos se dan a conocer como una iniciativa estrictamente de las alcaldías, por tal razón los beneficiarios no identifican a la ONG, como el benefactor de dichos proyectos, en consideración a ello se decidió tomar como unidad de análisis el personal de las alcaldías pertenecientes a la microrregión de los Nonualcos que colabora directamente con la ISD.

De las 16 alcaldías que forman parte de la microrregión de los Nonualcos (ver cuadro N° 2), únicamente se tuvo acceso a 11, dentro de las cuales se obtuvo información de una persona por cada municipalidad, siendo ésta la única directamente relacionada con la ONG. El difícil acceso a 5 alcaldías imposibilitó la recolección de la información restante, por lo tanto se establece como una de las limitaciones prácticas.

Con los investigadores honorarios se presentó el inconveniente al momento de concertar la cita para realizar la entrevista, debido a la agenda saturada de compromisos de éstos, la negativa se fue haciendo más frecuente por lo que las citas se fueron posponiendo. Además algunos investigadores aludían que no eran empleados directos de la ISD, pero estaban dispuestos a conceder la entrevista, pero debido a que no contaban con el tiempo disponible se les hizo imposible atender la petición. De los cinco investigadores a los cuales se había planificado entrevistar, sólo una persona que colabora con la ISD en los procesos de investigación pudo ser entrevistada (ver anexo 10).

Tomando en consideración lo anterior el grupo de trabajo decidió no continuar insistiendo en realizar las entrevistas a los miembros del equipo de investigadores restantes, debido a la demora que estaba provocando y al tiempo limitado para realizar el trabajo de investigación.

IV. Diagnóstico de la organización.

El diagnóstico de la organización se basa en los datos recolectados, los cuales fueron tabulados y analizados. Los datos responden a las preguntas realizadas, es decir, en algunos casos la frecuencia no coincidirá con el total de personas que contestó el cuestionario provocando que el porcentaje total exceda el 100%, debido a que el cuestionario contenía preguntas de selección múltiple con varias respuestas, por lo tanto cada persona podía seleccionar todas las alternativas de una pregunta si así lo hubiese considerado.

A. Filosofía organizacional.

A través de la observación directa y el cuestionario fue posible realizar una evaluación de la filosofía de la organización, la cual permitió indagar el conocimiento de los empleados de la ONG, en cuanto a los aspectos que conforman la filosofía organizacional.

De acuerdo al análisis realizado, el 35% de los miembros de la organización saben a cabalidad el enunciado de la misión de la ONG, por otra parte el 65% de ellos no saben su contenido (ver anexo N° 8, pregunta N° 3, cuadro N° 3 y figura N° 3). Conforme a este resultado es necesario hacer notar que la falta de conocimiento de la misión de la organización genera una desviación de los esfuerzos de los empleados en el desarrollo de sus labores, limitando en gran parte el alcance de los objetivos de la organización y ocasionando un uso deficiente de los recursos.

La misión de la ISD es: “Promover procesos de participación social y ciudadana, de transparencia pública, e incidencia política a través de la educación cívica, la organización, el control social y la generación de propuestas que elevando las capacidades de la sociedad civil y las instituciones gubernamentales locales y nacionales”⁴⁷. La misión de la ISD presenta algunas imperfecciones de forma.

A través del censo realizado a los representantes de las alcaldías que colaboran con la ISD, se obtuvo que las áreas de acción identificadas son las siguientes: la participación ciudadana y transparencia municipal para el desarrollo local es conocida en un 91%, la incidencia al sistema político y electoral en 64%, la educación cívica y formación de liderazgo en 45%, e investigación y sistematización en 27% (ver anexo N° 9, pregunta N° 1 y 2, cuadro N° 2 y figura N° 2).

⁴⁷ Plan Estratégico 2010-2014 proporcionado por la ISD.

Esto demuestra que los aspectos que describe en la misión están siendo alcanzados, aun considerando que un 65% de los empleados desconoce de la misión (ver anexo N° 8, pregunta N° 3, cuadro N° 3 y figura N° 3).

Para alcanzar la misión, la ISD desarrolla diversas actividades de las cuales según las personas censadas las más conocidas son las capacitaciones con un 100%, luego las charlas con un 55%, los seminarios con un 45%, la ayuda comunal con un 36%, y finalmente la entrega de víveres con 27% (ver anexo N° 9, pregunta N° 3, cuadro N° 3 y figura N° 3).

Dentro de las actividades que desarrolla, los temas más reconocidos y que son abordados por la ISD son los sociales representando un 36%, así mismo el conjunto de temas políticos, económicos y sociales posee un mismo porcentaje de 36%, mientras que sólo un 27% de las personas considera que los temas son sólo de índole político (ver anexo N° 9, pregunta N° 7, cuadro N° 7 y figura N° 7). Esto muestra que las actividades y temas que se desarrollan se encuentran en múltiples ámbitos considerando económicos, políticos y sociales a un mismo nivel.

La Visión de la ISD es: “Ser una institución identificada por su contribución a la democracia, la transparencia y la reforma política en El Salvador, con perspectiva de participación ciudadana y fortalecimiento institucional”⁴⁸

Con la recolección de datos hecha a través del censo a los empleados se puede determinar que el 29% de la organización identifican la visión de la ISD, por otro lado el 65% no saben de ella, y el 6% no responde (ver anexo N° 8, pregunta N° 4, cuadro N° 4 y figura N° 4). Considerando lo anterior y teniendo en cuenta que la Visión es aquel enunciado que muestra el estado futuro que desea alcanzar la organización, puede provocar una desviación en el ideal que pretende alcanzar la ISD con su labor en la sociedad.

Los valores de la ISD, son reconocidos por la mayoría de las personas que forman parte de la organización, según los resultados el 59% consideran que son practicados totalmente, por otra parte se encontró que un 29% estima que solamente se practican parcialmente, y el 12% restante opinan que no son practicados en las actividades diarias (ver anexo N° 8, pregunta N° 5, cuadro N° 5 y figura N° 5). Todas las personas encuestadas coinciden en que los valores que

⁴⁸ *Ibíd*em

practican contribuyen al alcance de la misión y visión de la organización (ver anexo N° 8, pregunta N° 6, cuadro N° 6 y figura N° 6).

Los objetivos son elementos clave para la realización plena de la misión, por ello en la investigación se ha evidenciado tal importancia demostrando que el 94% del personal tiene conocimiento de la existencia de los objetivos que se ha planteado la ONG, sin embargo se encontró una mínima porción que los desconocen, y esa porción es representada por el 6% (ver anexo N° 8, pregunta N° 11, cuadro N° 11 y figura N° 11).

Los lineamientos o directrices de una entidad se revelan en las políticas, con base en los resultados obtenidos se ha comprobado que el 71% del personal tiene conocimiento de la existencia de políticas por cada área de la organización, lo que debería contribuir a la descentralización en la toma de decisiones. A pesar de ello un 29% desconoce las políticas de la organización (ver anexo N° 8, pregunta N° 12, cuadro N° 12 y figura N° 12).

La ONG cuenta con políticas de personal, financieras, de evaluación del trabajo y políticas de manejo de documentos (ver anexo N° 8, pregunta N° 13, cuadro N° 13 y figura N° 13).

La investigación permitió identificar que el aporte más representativo ha sido la participación ciudadana, además la organización también contribuye en el fortalecimiento de la democracia y cultura política, el desarrollo de la transparencia pública, el desarrollo del sistema electoral, la contraloría ciudadana y la educación en derechos humanos (ver anexo N° 8, pregunta N° 1). El 82% de la labor de la ISD está enfocada en el desarrollo de la transparencia pública, por otra parte un 76% de sus esfuerzos están dirigidos al empoderamiento ciudadano, un 29% al fortalecimiento de la democracia y cultura política, y el 12% corresponde a la promoción de reformas electorales (ver anexo N° 8, pregunta N° 2, cuadro N° 2 y figura N° 2).

B. Estructura organizacional.

La ISD cuenta con un organigrama general que por su contenido es integral y por su presentación es vertical. Por otra parte su organización es formal y de tipo lineal donde cada subordinado se reporta solamente a un superior y no recibe órdenes de ningún otro (ver anexo N° 2). En cuanto a la comunicación, se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Además es una organización centralizada ya que la autoridad en la toma de

decisiones se concentra en la parte superior, es decir: asamblea general, junta directiva y dirección ejecutiva, delegando poca autoridad en los niveles inferiores.

Con los resultados obtenidos en la investigación, fue posible reconocer las características esenciales de su estructura organizacional, denotando la existencia de ciertas deficiencias como la existencia de dos organigramas (ver anexo N° 1, y anexo N° 2), lo cual tiende a confundir a los empleados, dado que el 88% del personal está consciente que la organización cuenta con organigrama actualizado, mientras que un 12% lo desconoce (ver anexo N° 8, pregunta N° 14, cuadro N° 14 y figura N° 14). Mediante la investigación se pudo constatar que solamente la alta dirección posee conocimiento certero de la existencia del organigrama actualizado, y el resto del personal piensa que el organigrama que ellos conocen es el actualizado, cuando en realidad aún no se les ha dado a conocer el nuevo organigrama. Esto demuestra que dentro de la estructura organizacional existe una comunicación deficiente, a pesar de la utilización de dos canales de comunicación, tanto el verbal como el escrito, el cual se evidencia con un 94% de las respuestas obtenidas (ver anexo N° 8, pregunta N° 16, cuadro N° 16 y figura N° 16).

Con respecto a la motivación se identificó que la cadena de mando hace su labor, dado que el 94% del personal se siente motivado por su jefe inmediato para alcanzar los objetivos trazados por la unidad orgánica, mientras el 6% no se considera motivado (ver anexo N° 8, pregunta N° 8, cuadro N° 8 y figura N° 8).

C. Atribuciones y funciones (Manuales).

Los manuales administrativos representan una prioridad para la organización, particularmente si se toma en consideración que éstos constituyen una respuesta al complejo ambiente de trabajo, puesto que registran y transmiten en forma ordenada y sistemática, información, como antecedentes, objetivos, políticas, procedimientos, entre otros.

Con base en la información recolectada se ha establecido que la organización posee manual de organización, manual de procedimientos administrativos, manual de descripción de puestos, y manual de bienvenida. El manual de procedimientos administrativos es el más difundido, seguido por el manual de organización y el manual de descripción de puestos, aunque existe un manual de bienvenida es escasamente utilizado (ver anexo N° 8, pregunta N° 15, cuadro N° 15 y figura N° 15).

El manual de descripción de puestos es el tercer manual más difundido por la ONG, a pesar de ello el 94% del personal identifica las funciones inherentes a su puesto, y el 6% no las identifica (ver anexo N° 8, pregunta N° 7, cuadro N° 7 y figura N° 7).

V. Diagnostico del proceso de Investigación de la ISD.

Debido a que no fue posible realizar por completo las entrevistas a los investigadores, las cuales servirían de insumo para realizar el diagnóstico sobre el proceso de investigación, se hará uso de la información obtenida a través de la observación directa y de la interacción con el personal de la ISD, puesto que la información que se obtuvo a través de la única entrevista realizada (ver anexo N° 10), no representa un aporte sólido y preciso para llevar a cabo un diagnóstico.

A. Tipo de Investigación.

Por medio de los documentos a los cuales se tuvo acceso, como publicaciones de investigaciones realizadas, postulados iniciales para la creación de la unidad de Investigación y Estudios, programas para la sistematización de la transparencia en instituciones públicas, entre otros, se puede identificar que el tipo de investigación que realiza la ISD pueden clasificarse como aplicadas, estas investigaciones aplicadas pueden ser descriptivas y analíticas, de campo y documentales, cuantitativas y cualitativas, e históricas y proyectivas⁴⁹.

B. Proceso de Investigación.

El proceso de investigación surge de la necesidad de dar respuesta a una problemática de la vida cotidiana, así como brindar aportes en temas de interés.

Debido a la poca información recabada de los procesos de investigación por la imposibilidad de realizar las entrevistas, no fue posible determinar una metodología específica, pero tomando en cuenta el tipo de investigación que realiza la ISD (ver A. Tipo de Investigación), se identificó que se utiliza el método científico para realizar las investigaciones, dado que en primer lugar el investigador observa una situación problemática, luego identifica un determinado problema, elabora preguntas en torno a las posibles causas del problema y elabora una o más hipótesis para tratar de explicarlos, luego diseña instrumentos como cuestionarios y entrevistas para verificar las hipótesis, procesa e interpreta los datos obtenidos y elabora un informe.

⁴⁹ Documentos proporcionados por el Ing., Herbert Solís.

VI. Análisis FODA de la ONG, ISD.

Para realizar el análisis interno de la organización se tuvo acceso a herramientas documentales como planes estratégicos proporcionados por el personal técnico, así mismo se recopiló información directa por medio de las encuestas realizadas a los miembros de la organización.

A. Análisis interno.

El análisis interno se elaboró específicamente en la organización, con el apoyo institucional del personal, tomando en cuenta las opiniones, consideraciones y así mismo las características de trabajo observadas a la hora del levantamiento de la información.

La ISD surge el 4 de Diciembre de 1992 lo que da lugar a una experiencia de 18 años tanto positiva como negativa, que repercute directamente en su funcionamiento actual⁵⁰. ISD cuenta con mobiliario y equipo de oficina que facilitan a los empleados administrativos y operativos sus labores entre ellos computadoras, impresores, copiadora, fax, etc. Así mismo cuenta con vehículos que facilitan el transporte del personal a los municipios, todos estos beneficios permiten la expansión del rango de acción de la institución y maximiza la actuación de la ISD.

Con respecto a los objetivos y planes a corto, mediano y largo plazo, se identificó que hacen uso de estas herramientas evitando la generación de confusiones en el personal (ver anexo N° 8, pregunta N° 9 y 10, cuadro N°10 y figura N°10). Así mismo ISD cuenta con políticas, reglamentos y manuales para su funcionamiento general, sin embargo no todos son conocidos por los empleados lo que genera una desorganización en el desarrollo de las actividades (ver anexo N° 8, pregunta N° 9, cuadro N° 9 y figura N° 9).

Referente a las debilidades y de acuerdo a las encuestas realizadas al personal, se identificó que la misión y la visión institucional existen, pero los empleados desconocen cómo están definidas formalmente, posibilitando que parte de la fuerza de trabajo se desvíe de la razón de ser de la organización.

La formación académica y experiencia del personal está subestimada debido a que los puestos que ocupan no representan una carga óptima para su capacidad.

⁵⁰ <http://www.isd.org.sv/nosotros/>

Carecen de una imagen propia ante las comunidades que atienden ya que éstas confunden el trabajo que ISD realiza, con la labor de las alcaldías, ocasionando que el esfuerzo realizado por el equipo de trabajo no sea atribuido a la ISD, obstaculizando la venta de la imagen de ISD a la comunidad en general y siendo reconocidos solamente por algunos empleados de las alcaldías.

Las fortalezas y debilidades detectadas en la ONG, ISD son las siguientes:

G. Fortalezas

- A. Convenios con organismos internacionales
- B. Solido financiamiento externo.
- C. Alta capacidad de su personal.
- D. Planificación de trabajo.
- E. Experiencia en la ejecución de proyectos de promoción de transparencia.
- F. Prestigio obtenido por la organización.

H. Debilidades

- A. Deficiente uso de los canales de comunicación interna.
- B. Falta de una estructura definida dedicada a la investigación y estudios.
- C. Falta de conocimiento sobre la filosofía de la organización.
- D. Desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano.
- E. Poca capacidad pedagógica al impartir charlas o talleres.
- F. Centralización de la toma de decisiones.

B. Análisis externo.

ISD considera de gran importancia los factores internos, pero también son importantes los factores externos que deben de tomarse en cuenta para la formulación de planes estratégicos, ya que estos influyen de forma directa en las decisiones tomadas dentro de la misma, dentro de dichas influencias se encuentran la siguientes: Comunidades, políticas gubernamentales, el gobierno en general, los organismos internacionales y los beneficiarios mismos.

El acceso a trabajo voluntariado es uno de los factores externos que pueden enriquecer la fuerza de trabajo de la ONG, ampliando su actuación dentro de su entorno.

ISD cuenta con redes y alianzas que hacen más fuerte a la organización, algunas de las instituciones con las que se encuentra aliada son: Consorcio para la Contraloría Ciudadana, Coalición y Movimiento Hacemos Democracia, entre otros⁵¹.

Además de las alianzas con las que cuenta, ISD también recibe cooperación internacional dentro de las cuales se pueden mencionar: Acción de Solidaridad con el Tercer Mundo Andalucía, Médicus Mundi, Comisión Europea, Fundación Böll, Cooperación Técnica Alemana – GTZ, Fondo Canadá para Iniciativas Locales, Fundación SHARE, Asociación Bakeaz, entre otros⁵².

Los recursos con que cuenta la organización son provenientes de solidas fuentes de financiamiento externo. Estos recursos son destinados a la cobertura total de los proyectos, los cuales comprenden gastos de salarios y adquisición de suministros y equipos.

Entre las amenazas encontradas se pueden mencionar inicialmente, la existencia de otras ONG dedicadas al mismo ramo que persiguen la captación de fondos de los mismos donantes, representando una amenaza hacia la ISD ya que limita la oferta de fondos destinados a organizaciones de este tipo. Otro factor que limita la captación de fondos de los financistas son los fenómenos políticos, económicos, sociales y naturales tales como guerras, cambio de gobiernos nacionales y extranjeros, recesión económica, inflación, índices de pobreza y analfabetismo, los terremotos, huracanes, sequías, entre otros, que afectan tanto a la nación como a países extranjeros generando disminución en los recursos financieros disponibles.

Las oportunidades y amenazas detectadas en la ONG, ISD son las siguientes:

I. Oportunidades

1. Consolidar nuevas alianzas con instituciones extranjeras.
2. Creación de la Unidad de Investigación y Estudio

⁵¹ <http://www.isd.org.sv/redes-y-alianzas/>

⁵² <http://www.isd.org.sv/nuestra-cooperacion/>

3. Expandir su trabajo territorial y ampliar sus áreas de acción.
4. Generar un alto grado de acercamiento o accesibilidad con instituciones públicas.
5. Puede obtener trabajo voluntariado.

J. Amenazas

6. Retiro de financiamiento externo.
7. Limitación de su campo de acción debido al surgimiento de nuevas organizaciones de la misma índole.
8. El trabajo voluntario se retire de la fuerza laboral de la organización.
9. Rechazo por parte de las instituciones públicas a las propuestas de la ISD.
10. Falta de apoyo por parte de la ciudadanía a los proyectos que impulsa la ONG.

C. Análisis FODA.

A través del Análisis FODA se realizará la integración del análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y el análisis externo (Oportunidades y Amenazas) de la ONG ISD, para formular las estrategias. Las estrategias surgen de la combinación de los distintos aspectos que rodean a la organización así:

Análisis FODA de la ISD

Cuadro N° 4

	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar nuevas alianzas con instituciones extranjeras. 2. Creación de la Unidad de Investigación y Estudios 3. Expandir su trabajo territorial y ampliar sus áreas de acción. 4. Generar un alto grado de acercamiento o accesibilidad con instituciones públicas. 5. Puede obtener trabajo voluntario. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Retiro de financiamiento externo. 7. Limitación de su campo de acción debido al surgimiento de nuevas organizaciones de la misma índole. 8. El trabajo voluntariado se retire de la fuerza laboral de la organización. 9. Rechazo por parte de las instituciones públicas a las propuestas de la ISD. 10. Falta de apoyo por parte de la ciudadanía a los proyectos que impulsa la ONG.
Fortalezas	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
<ol style="list-style-type: none"> A. Convenios con organismos internacionales B. Solido financiamiento externo. C. Alta capacidad de su personal. D. Planificación de trabajo. E. Experiencia en la ejecución de proyectos de promoción de transparencia. F. Prestigio obtenido por la organización. 		
Debilidades	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.
<ol style="list-style-type: none"> G. Deficiente uso de los canales de comunicación interna. H. Falta de una estructura definida dedicada a la investigación y estudios I. Falta de conocimiento sobre la filosofía de la organización. J. Desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano. K. Poca capacidad pedagógica al impartir charlas o talleres. L. Centralización de la toma de decisiones. 		

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Cruce de Fortalezas y Oportunidades.

Cuadro N° 5

ESTRATEGIAS OFENSIVAS					
Oportunidades Fortalezas	-Consolidar nuevas alianzas con instituciones extranjeras.	-Creación de la Unidad de Investigación y Estudios	-Generar un alto grado de acercamiento o accesibilidad con instituciones públicas.	-Expandir su trabajo territorial y ampliar sus áreas de acción.	-Puede obtener trabajo voluntario.
-Convenios con organismos internacionales	Utilizar la experiencia adquirida en el trabajo con organismos internacionales para consolidar nuevas alianzas con instituciones extranjeras.	Apoyarse en los convenios con organismos internacionales que cuenten con experiencia en la rama de investigación para la creación de una unidad de investigación y estudios.	-Aprovechar el perfil de aliado de organismos internacionales para intensificar la relación con instituciones públicas.		
-Solido financiamiento externo.		Buscar el financiamiento externo para la creación de la unidad de investigación y estudios.		Apoyarse en el financiamiento externo para la contratación de personal y equipo necesario que permita ampliar su campo de acción.	
-Alta capacidad de su personal.		Poner a disposición el potencial del recurso humano de la organización con experiencia en investigación, en la creación de la unidad de investigación y estudios.	Utilizar al personal idóneo para estrechar relaciones con nuevas instituciones públicas.	Adjudicar nuevos proyectos al personal con mayor capacidad de desarrollarlos, a fin de expandirse en diferentes áreas y territorios.	Asignar al personal adecuado para hacer un uso efectivo del trabajo voluntario encaminado al alcance de los objetivos de la organización
-Planificación de trabajo	Buscar alianzas, a través de la exposición de planes de trabajo a fin de poder realizarlos a plenitud.				
-Experiencia en la ejecución de proyectos de promoción de transparencia.	Buscar apoyo, para nuevos proyectos, en instituciones extranjeras dedicadas a la promoción de la transparencia.		Utilizar la experiencia adquirida en la promoción de transparencia para acercarse a más instituciones públicas y desarrollar proyectos en conjunto.		
-Prestigio obtenido por la organización	Evidenciar el prestigio obtenido por la ONG, a instituciones extranjeras con el objetivo de generar nuevos convenios.		Utilizar el prestigio de la ONG para generar confianza que posibilite el acceso a más instituciones públicas.		Diseñar programas que permitan atraer apoyo voluntario, a través del prestigio con el que cuenta la ONG.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Cruce de Fortalezas y Amenazas.

Cuadro N° 6

		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
Amenazas		-Retiro de financiamiento externo.	-Limitación de su campo de acción debido al surgimiento de nuevas organizaciones de la misma índole.	-El trabajo voluntario se retire de la fuerza laboral de la organización.	-Rechazo por parte de las instituciones públicas a las propuestas de la ISD.	-Falta de apoyo por parte de la ciudadanía a los proyectos que impulsa.
Fortalezas						
-Convenios con organismos internacionales		Manejar con la máxima transparencia posible los fondos.				
-Sólido financiamiento externo.			Aprovechar el sólido financiamiento para generar ventaja competitiva.		Aprovechamiento de los recursos para respaldar de la mejor manera posible las propuestas.	Crear canales de comunicación que divulguen la labor de la ISD, por medio del financiamiento proporcionado.
-Alta capacidad de su personal.			Desarrollar programas que utilicen la capacidad técnica de su personal, que promuevan la singularidad de sus programas.	Fomentar relaciones interpersonales que permitan incentivar el aporte laboral voluntario.		
-Planificación de trabajo.		Fundamentar los fondos financiados con la previa presupuestación y su respectiva auditoría.	Formular el plan estratégico con la periodicidad adecuada a las necesidades de la organización.	Planificar un constante monitoreo del trabajo voluntario.		
-Experiencia en la ejecución de proyectos de promoción de transparencia.			Valerse de la experiencia adquirida en la promoción de transparencia y utilizarla como una ventaja competitiva.		Aprovechar al máximo la experiencia de la ISD como principal atributo para ser aceptada en diversas instituciones públicas.	
-Prestigio obtenido por la organización.		Mantener el prestigio de la organización para continuar siendo objeto de financiamiento.	Utilizar como carta de presentación el prestigio de la ONG a fin de ampliar su campo de acción y hacer frente a la competencia.	Ofrecer las condiciones necesarias como organización para retener el trabajo voluntario.	Utilizar la reputación de la organización para respaldar la calidad de opiniones o aportes de la misma.	Crear un programa de promoción aprovechando el perfil de la ISD a fin de darse a conocer a la población en general.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Cruce de Debilidades y Oportunidades.

Cuadro N° 7

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS					
	-Consolidar nuevas alianzas con instituciones extranjeras.	-Creación de la Unidad de Investigación y Estudios	-Generar un alto grado de acercamiento o accesibilidad con instituciones públicas.	-Expandir su trabajo territorial y ampliar sus áreas de acción.	--Puede obtener trabajo voluntario.
<p>Oportunidades</p> <p>Debilidades</p> <p>-Deficiente uso de los canales de comunicación interna.</p>					
<p>-Falta de una estructura definida dedicada a la investigación y estudios.</p> <p>-Falta de conocimiento sobre la filosofía de la organización.</p>	<p>Crear la unidad de investigación y estudios, y con ello buscar posibles aliados estratégicos.</p>		<p>La creación de la unidad de investigación y estudios elevaría el nivel de confiabilidad y aceleraría la capacidad de respuesta a las necesidades de las instituciones públicas.</p>	<p>Crear la unidad de investigación y estudios para generar más y diversas investigaciones en un menor tiempo.</p>	
<p>-Desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano.</p> <p>-Poca capacidad pedagógica al impartir charlas o talleres.</p>		<p>Poner a disposición el potencial del recurso humano de la organización con experiencia en investigación, en la creación de la unidad de investigación y estudios.</p>	<p>Utilizar la capacidad del personal para entablar relaciones de cooperación con instituciones públicas</p> <p>Utilizar métodos pedagógicos adecuados que se adapten a las necesidades de las instituciones públicas.</p>	<p>Adjudicar nuevos proyectos al personal con mayor capacidad de desarrollarlos, a fin de expandirse en diferentes áreas y territorios.</p>	<p>Asignar al personal adecuado para hacer un uso efectivo del trabajo voluntario encaminado al alcance de los objetivos de la organización</p>
<p>-Centralización de la toma de decisiones.</p>					

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Cruce de Debilidades y Amenazas.

Cuadro N° 8

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA					
Amenazas	-Retiro de financiamiento externo.	-Limitación de su campo de acción debido al surgimiento de nuevas organizaciones de la misma índole.	-El trabajo voluntariado se retire de la fuerza laboral de la organización.	-Rechazo por parte de las instituciones públicas a las propuestas de la ISD.	-Falta de apoyo por parte de la ciudadanía a los proyectos que impulsa la ONG.
Debilidades -Deficiente uso de los canales de comunicación interna.					
-Falta de una estructura definida dedicada a la investigación y estudios. -Falta de conocimiento sobre la filosofía de la organización.		Crear la unidad de investigación y estudios, que permita competir con nuevas organizaciones y genere un valor agregado al trabajo de la ISD.		Crear la unidad de investigación y estudios a fin de respaldar los resultados de las investigaciones de la ISD.	
-Desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano. -Poca capacidad pedagógica al impartir charlas o talleres.		Involucrar al recurso humano idóneo en el desarrollo de los proyectos con el objetivo de aprovechar sus capacidades y lograr una ventaja competitiva. Implementar técnicas novedosas de enseñanza para generar valor agregado al trabajo de la ONG que la distinga de sus competidoras.	Asignar al personal capacitado para coordinar el trabajo del voluntariado y evitar el retiro de éste, manteniéndolo incentivado.	Aprovechamiento de las capacidades del recurso humano, para respaldar las propuestas de proyectos.	Evidenciar la capacidad del recurso humano y los beneficios que conlleva la ejecución de los proyectos.
-Centralización de la toma de decisiones.				Utilizar métodos pedagógicos adecuados que se adapten a las necesidades de las instituciones públicas.	

Fuente: Elaboración propia del grupo.

VII. Conclusiones y recomendaciones

A. Conclusiones.

A través de los datos recabados y del análisis de los mismos se puede concluir lo siguiente:

- El desconocimiento por parte de la mayoría de los empleados del enunciado de la misión y visión conlleva a un desperdicio de esfuerzos y a una desviación del ideal de la labor de la ISD en la sociedad.
- Los temas abordados por la ISD son principalmente de índole económico, social y político, los cuales han sido evidenciados en los datos recabados, obteniendo una respuesta favorable dentro de las mismas temáticas.
- La ISD cuenta con valores, objetivos y políticas que disminuyen la complejidad de su ámbito de trabajo y representan una valiosa herramienta para la organización, identificando cierta deficiencia en la práctica de valores y desconocimiento de objetivos y políticas internas.
- El mayor aporte de la ISD a la sociedad ha sido la consolidación de la participación ciudadana, lo que comprueba el cumplimiento parcial de su filosofía organizacional.
- La autoridad en la toma de decisiones se concentra en la asamblea general, junta directiva y dirección ejecutiva, delegando poca autoridad en los niveles inferiores.
- El personal de la ISD tiene sólido conocimiento sobre las actividades que debe desarrollar como parte de su responsabilidad en el cargo que ostenta.
- Existe desaprovechamiento de las capacidades y experiencia del personal, ya que muchas veces el trabajo que se le asigna, no exige el empleo a fondo de dichas capacidades.
- La Organización no posee el reconocimiento directo de los proyectos que desarrolla, por parte de la población en general.
- La ISD posee sólidas alianzas con instituciones internacionales lo que permite obtener financiamiento para el pleno desarrollo de los proyectos.
- La ISD muestra apertura de someterse a mejoras, con el propósito de reorientar sus funciones al pleno logro de sus objetivos.

B. Recomendaciones.

- Desarrollar programas de capacitación en los que se comprometa al personal de la ISD, a identificarse con la filosofía de la institución. Para que conozcan a cabalidad Misión, Visión, Objetivos y políticas internas de la organización.
- Analizar las capacidades del personal de la institución, para adaptarlas al perfil del puesto, con el objeto de no subestimar habilidades y conocimientos que podrían ser explotadas al máximo.
- Expandir las áreas de acción de la ISD en su concepto social, económico y político a Técnico-Científico, por medio de la creación de la Unidad de Investigación y Estudios, en la que desarrollen programas y actividades que fortalezcan su función social.
- Promover la descentralización de la autoridad en la toma de decisiones en las líneas de mando. Propiciando capacidad de realizar tareas sin necesidad de supervisión, en la que las líneas directivas cumplirían con el principio de excepción.
- Concentrar esfuerzos en la localización de nuevas zonas para el desarrollo de proyectos y programas en los que se promueva la participación ciudadana, bajo el concepto de líderes comunales y que estos a su vez se conviertan en receptores directos de las actividades de la ISD.
- La formulación de planes estratégicos deben ser dados a conocer al personal y a la población en general, con el objetivo de aprovechar el trabajo planificado y coordinar las actividades apegadas a las estrategias o cambios realizados en la estructura formal de la institución así como también en los planes realizados, para el alcance de su propósito.
- La realización de alianzas estratégicas con medios de comunicación locales, promovería el reconocimiento de la labor de la institución, en la obtención de apoyo de diversas instituciones públicas, privadas e internacionales.
- Mantener el mejoramiento continuo en la institución, con la actualización de sus informes, capacitación al personal, utilización de herramientas administrativas y efectivo uso de la tecnología.
- En lo que respecta a la estructura orgánica, se recomienda que esta sea divulgada y colocada en lugares estratégicos para que oriente al personal de cómo está estructurada su área de trabajo.

CAPITULO III

Propuesta de creación de la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG Iniciativa Social para la Democracia, para fortalecer el proceso de investigación técnico-científico.

El presente capítulo contiene la propuesta de la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG Iniciativa Social para la Democracia (ISD), la cual pretende el mejoramiento del proceso de investigación, contando con los elementos esenciales para su implementación, de tal manera que presenta los siguientes aspectos:

Los postulados iniciales donde se detallan los objetivos e importancia del proyecto, los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta, tanto humanos, financieros y materiales; que son determinantes para su implementación, así mismo, se plantea tanto los objetivos como las políticas que regirán el funcionamiento de la unidad, se propone la ubicación de la unidad dentro del organigrama de la Institución, las funciones y la normativa para la puesta en marcha de la unidad de investigación, en este mismo apartado se presenta la propuesta del plan estratégico para la organización, resultado del análisis realizado en el capítulo II.

Finalmente se diseñan y ostentan los manuales de la unidad, en los que se detallan las funciones, requisitos y procedimientos a seguir dentro del proceso de investigación, dentro de la unidad, considerándose éstos un elemento esencial para el buen funcionamiento de la unidad como un área formal y organizada, además con lo que se considera poder llevar a cabo un proceso de investigación técnico-científico mejorado y con la iniciativa de expandir sus áreas de acción sobre una base formal y seria.

I. Postulados iniciales

A. Objetivos

General:

- Formular la propuesta de creación de la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG, ISD que le permita fortalecer el proceso de investigación técnico-científico, sobre una base formal, seria y organizada.

Específicos:

- Identificar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la creación de la Unidad de Investigación y Estudios.
- Diseñar a partir del diagnóstico, las herramientas administrativas de la Unidad de Investigación y Estudios.
- Elaborar un plan estratégico, que permita generar la mayor productividad basándose en las capacidades potenciales de la ISD.

B. Justificación

La creación de la Unidad de investigación y estudios es la oportunidad de fortalecer los procesos de investigación desde el punto de vista organizativo partiendo de la necesidad de estructurar la forma de operar de la unidad con el objeto de diversificar su campo de acción. Se considera que la creación de la Unidad de investigación y estudios es fundamental para apoyar al proceso de investigación y la aplicación de un sistema formal de procesos, en que permita desarrollar la iniciativa de investigación. El no darle importancia a la investigación tiene que ver con una característica de la cultura nacional: El desinterés por la prevención y la planeación. "Ningún equipo actúa en el vacío sino que existe dentro de un contexto donde interactúa con otros actores, de ahí la importancia de la investigación permanente de la realidad local, regional, nacional e internacional. Nunca está demás la realización de diagnósticos"⁵³

Su utilidad radica principalmente en que la forma en que los procesos de investigación se han venido realizando han sido de una manera desorganizada, su capacidad se ve limitada debido a la inexistencia de un modelo que guíe sus procesos y de una estructura que contribuya a alcanzar sus fines. La elaboración de un sistema ordenado servirá de soporte a la tarea de la investigación y en la misma propiciará un verdadero flujo de información que sea capaz de canalizar los esfuerzos de los investigadores de la ISD en la búsqueda de la excelencia, se centralizaran las funciones de recopilación de información de campo para brindar un servicio diversificado y nuevo.

Para este estudio se cuenta con los recursos precisos, dado que existe una plena disposición en cuanto a proporcionar los datos necesarios, brindar apoyo tecnológico y logístico por parte de la ONG, ISD. Así mismo se contará con el respaldo del docente director asignado, los conocimientos adquiridos en el curso de la carrera y de fuentes bibliográficas.

Esta investigación sólo tomará en cuenta el estudio y análisis de la información referente a la creación de la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG, ISD, en busca de fortalecer el proceso de investigación técnico-científico, tomando en consideración aquellos elementos, como el plan estratégico y manuales gerenciales, que aporten criterios con los cuales se puedan

⁵³ Comunicación y Trabajo en Equipo, Pg.15, RTI, 1999.

realizar juicios valorativos respecto al papel que jugaría la unidad dentro de la estructura de la organización. Una de las limitantes más destacadas es el nivel de conocimiento en el área de investigación técnica que desarrolla la ISD, a fin de poder proponer sistemas de investigación más eficientes o automatizados que se adopten a las necesidades de la organización, dando como resultados que se mejore solo desde el punto de vista administrativo, partiendo del establecimiento de objetivos, políticas, metas, estandarización de procesos y entre otros concernientes a la rama de administración que contribuyan a fortalecer el proceso existente.

C. Importancia

Debido al aumento en la dificultad de gestionar investigaciones a través de investigadores de planta dentro de la ISD y de la necesidad de que, en el corto plazo, se fortalezca la capacidad propositiva de la ISD frente a las oportunidades coyunturales, surge la necesidad de contar con una unidad especializada que se encargue del desarrollo de las diversas investigaciones en las temáticas y problemáticas que dicha institución persigue.

En el orden de las ideas anteriores se hace necesaria e indispensable su creación y organización a corto plazo, en vista que la ISD cuenta con la infraestructura necesaria, la autonomía para la creación de nuevas plazas y los recursos económicos para su creación y funcionamiento.

En éste apartado se presenta la propuesta para crear y organizar la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG ISD. Se exponen en ella las razones por las cuales debe crearse esta unidad, los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitan para crearla, y organizarla en forma adecuada. Finalmente se presentan los lineamientos mínimos requeridos para que esta unidad pueda operar y funcionar en forma óptima.

II. Organización de la Unidad de Investigaciones y Estudios

La organización de una empresa, o de cualquiera de sus departamentos o unidades, es indispensable ya que con ello cada departamento, o específicamente, cada empleado conoce cuáles son sus funciones y las actividades que debe desarrollar, de quién depende, de quién recibe órdenes y quiénes serán sus subordinados, esto hace posible minimizar las confusiones con respecto a lo que cada persona debe realizar en su puesto de trabajo.

En atención a lo anterior, a continuación se presentan los aspectos más importantes que deben considerarse para organizar adecuadamente la Unidad de Investigación y Estudios.

A. Objetivos

Los objetivos de la Unidad de Investigación y Estudios son las metas que espera alcanzar como una consecuencia lógica de su trabajo. Estos objetivos son los que se exponen a continuación:

OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer la capacidad propositiva de la ISD frente a las oportunidades coyunturales a través de la realización de investigaciones técnico-científicas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar investigaciones que sirvan de soporte para el desarrollo institucional, mejorando el entendimiento del entorno y creando mecanismos que permitan incidir de una manera sistemática en la solución de problemas o la generación de propuestas.
- Desarrollar el proceso de investigación técnico-científico que genere un banco de información a la ISD, que permita mejorar la calidad de las propuestas, con el fin de incrementar su aceptación.
- Incrementar el número de investigaciones y agilizar su proceso de desarrollo.

- Ampliar el campo de acción de la ISD a través de la apertura de nuevas áreas de investigación.

B. Políticas

Respecto a las políticas de la Unidad de Investigación y Estudios se proponen las siguientes:

Relativas al trabajo:

- El personal de la Unidad de Investigación y Estudios debe desempeñar sus labores y responsabilidades maximizando resultados y minimizando el uso de recursos.
- El personal de la Unidad de Investigación y Estudios no debe realizar cualquier trabajo o actividad contrarios a las especificaciones de su puesto y a los objetivos que persigue la unidad.
- Los miembros de la Unidad de Investigación y Estudios deben ser discretos en el uso de la información obtenida en el desarrollo de su trabajo para obtener beneficios de tipo personal, o para perjudicar el prestigio y la buena imagen de la ISD.
- El personal de la Unidad de Investigación y Estudios está obligado a mantener un elevado nivel de competencia, moralidad e integridad que todo investigador debe poseer.
- El personal de la Unidad de Investigación y Estudios debe estar ajeno a involucrar en el desempeño de sus funciones creencias religiosas, preferencias políticas o ideológicas, a fin de realizar un trabajo objetivo.
- Todas las decisiones de gran relevancia serán sometidas a criterio del coordinador de planificación y cooperación, dejando a criterio del investigador, todas aquellas referentes a la investigación y que no afectan directamente el funcionamiento de la unidad.
- Los integrantes de la unidad serán evaluados directamente a través de su desempeño, cumplimiento de objetivos y metas, informes presentados, y todas aquellas que

considere necesarias el evaluador. El periodo de realización de las evaluaciones quedara a disposición del coordinador de planificación y cooperación, teniendo una ocurrencia mínima de una por año.

- Las personas que deseen colaborar con la Unidad de Investigación y Estudios, deberán ser sometidas previamente a un proceso de inducción.
- Los profesionales que deseen fungir como investigadores honorarios, deberán cumplir con los siguientes requisitos: estudios académicos superiores, disponibilidad de tiempo, experiencia laboral y experiencia en desarrollo de investigaciones sociales.
- El personal de la Unidad de Investigación y Estudios, debe presentar todos los datos y hechos recolectados durante el desarrollo de la investigación, con el objetivo de brindar mayor veracidad al informe final de la investigación.

Relativas al comportamiento.

- Los miembros de la Unidad de Investigación y Estudios deben ser leales en todo lo relacionado con las actividades de la unidad, y no deben verse involucrados de forma consciente en ninguna actividad ilícita, y deben darle a conocer a sus superiores todos los asuntos que se consideren relevantes.
- El personal de la Unidad de Investigación y Estudios debe mantener una actitud de cooperación para con los empleados de las diferentes unidades de la ISD, con el objeto de lograr integrar esfuerzos que contribuyan a su labor.

C. Funcionamiento de la Unidad de Investigación y Estudios

1. Funciones específicas de la Unidad de Investigación y Estudios

La finalidad de la Unidad de Investigación y Estudios es facilitar el clima científico necesario para realizar investigaciones, por lo cual las funciones específicas que desarrollará ésta serán las siguientes:

- Prestación del servicio de asesoramiento técnico a investigadores y analistas en el campo social, aplicado en el ámbito del sector público.
- Desarrollo de relaciones de coordinación y cooperación con otras ONG, centros de estudio y monitoreo.
- Organización de seminarios y jornadas de capacitación como apoyo a la actividad investigadora y formativa.
- Preparar sesiones con investigadores voluntarios para evaluar avances y controlar el desarrollo de investigaciones.
- Análisis de los fenómenos económicos, sociales, políticos, etc., a través de un equipo de profesionales multidisciplinarios, con la finalidad de determinar las causas que dan origen a dichos fenómenos y proponer alternativas de solución.
- Difusión y publicación de los resultados de las investigaciones realizadas.
- Crear un sistema de almacenamiento, en el cual la gama de estudios estén a disposición de usuarios internos y externos.
- Elaborar y ejecutar proyectos de investigación de interés, según prioridades y temas específicos establecidos por las autoridades de la ISD.

2. Normas generales

- El investigador designado a un proyecto de investigación deberá desarrollar por completo toda la investigación, salvo causas de fuerza mayor y previa aprobación del coordinador de planificación y cooperación.
- Con los resultados obtenidos el investigador deberá concluir y recomendar con el respaldo de la Unidad de Investigación y Estudios, sin embargo la responsabilidad de aceptar o rechazar, e implementar las propuestas, estará a cargo de la junta directiva.

- En el desarrollo de los proyectos de investigación, el responsable del proyecto deberá ser objetivo, excluyendo juicios basados en creencias religiosas, preferencias políticas, ideológicas y otras que distorsionen el resultado de la investigación.

3. Normas para la ejecución de investigaciones

- Todo proyecto de investigación deberá ser presentado y aprobado por la dirección ejecutiva para dar inicio a su ejecución.
- Las propuestas de proyectos de investigación deberán cumplir con los parámetros establecidos por la dirección ejecutiva para ser tomados en consideración.
- Toda investigación en ejecución será objeto de 3 evaluaciones durante todo su desarrollo a fin de controlar sus avances

4. Normas para la presentación de resultados

- Los resultados de las investigaciones deben plantear todos aquellos aspectos relevantes que permitan sustentar hallazgos arrojados por la investigación.
- Los resultados de las investigaciones deberán ser presentados al coordinador de planificación y coordinación, a través de un resumen ejecutivo.
- Todo resumen ejecutivo deberá contener los siguientes apartados: nombre del proyecto, responsable, colaboradores, lugar objeto de estudio y hallazgos encontrados.

D. Estructura Organizacional de la Unidad de Investigación y Estudios

Para la creación de la Unidad de Investigación y Estudios de la ISD, es necesario contar con un total de dos personas, que cubran los siguientes puestos:

- Investigador en jefe.
- Gestor de información.

E. Ubicación de la Unidad de Investigación y Estudios dentro de la estructura orgánica de la ISD

Actualmente la ISD, cuenta con una estructura organizativa que muestra los siguientes niveles de autoridad:

- Primer nivel: Asamblea General
- Segundo nivel: Junta directiva
- Tercer nivel: Dirección ejecutiva
- Cuarto nivel: Coordinación de áreas
- Quinto nivel: Áreas de trabajo.
- Sexto nivel: Sub-áreas de trabajo.
- Órganos descentralizados:
Microrregiones o asociaciones

Organigrama de la ONG, ISD⁵⁴ (Actual)

Figura 3

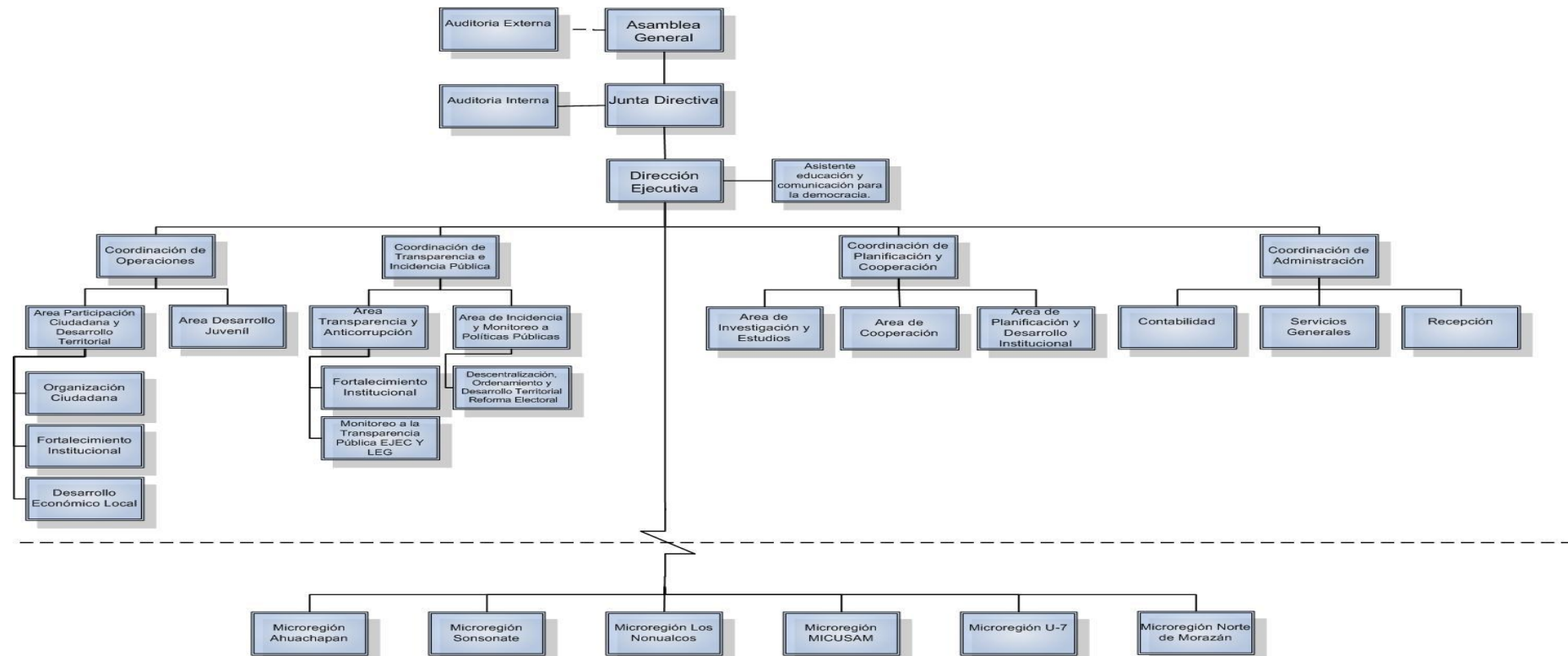


⁵⁴ Facilitado por Ing. Herber Solís, Coordinador del área de Planificación y Cooperación.

Se propone el siguiente organigrama con el fin de superar las imperfecciones de forma, presentando un organigrama con un tamaño uniforme de las figuras para representar a cada unidad o área de la organización, utilización de un color estándar para todo el organigrama y la especificación de las siglas.

Organigrama de la ONG, ISD (Propuesta de modificación al organigrama original)

Figura 4

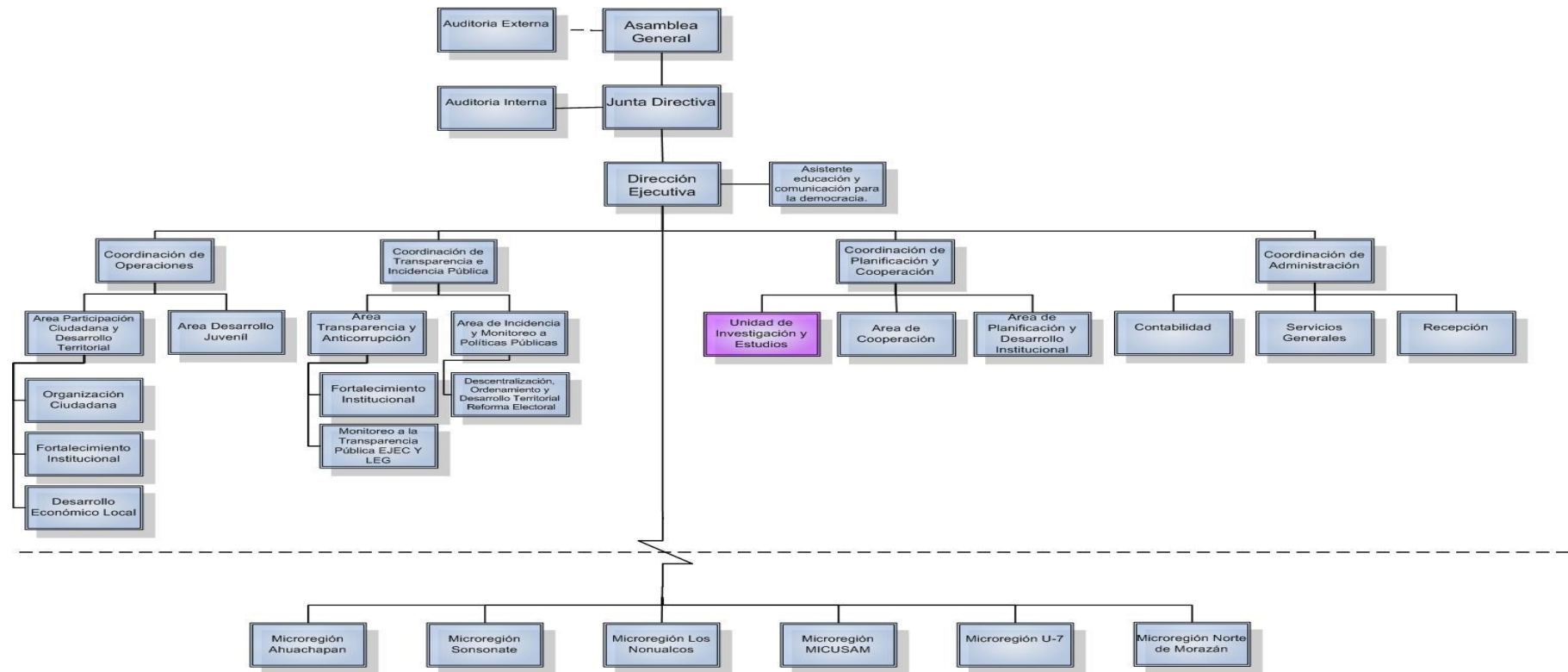


Fuente: Elaboración propia del grupo.

Tomando en consideración que la unidad de investigación y estudios estará bajo la responsabilidad del coordinador de planificación y cooperación, y que por la naturaleza de sus funciones que son de carácter operativo, estará ubicada dentro de la organización de la ISD, en el sexto nivel, es decir en las sub-áreas de trabajo.

Organigrama de la ONG, ISD incluyendo la Unidad de Investigación y Estudios.

Figura 5



Fuente: Elaboración propia del grupo

F. Manuales

A continuación se presentan los manuales administrativos diseñados para respaldar el funcionamiento de la Unidad de Investigación y Estudios:

1. Manual de organización de la Unidad de Investigación y Estudios

**Manual de Organización de la Unidad de Investigación
y Estudios (UIE) de la ONG, Iniciativa Social para la
Democracia (ISD).**



IDENTIFICACIÓN

Institución : Iniciativa Social para la Democracia (ISD)

Manual : Manual de Organización.

Unidad responsable de su aprobación : Dirección ejecutiva.

Equipo técnico que elaboró : SULEYMA GUADALUPE HERNANDEZ PINEDA
MARCO ANDRES MENJIVAR VIGIL
EDUARDO ALFONSO VALLDEPERAS MEJIA

Lugar y fecha de elaboración : San Salvador, Octubre de 2010.

CONTENIDO

I.	Introducción.....	1
II.	Objetivos del Manual.....	2
III.	Importancia.....	3
IV.	Ámbito de aplicación.....	4
V.	Instrucciones para su uso.....	4
VI.	Objetivos de la Unidad de Investigación y Estudios.....	5
VII.	Políticas.....	6
VIII.	Funciones.....	8
IX.	Estructura Orgánica de la ISD.....	9
X.	Organigrama de la Unidad de Investigación y Estudios.....	10

I. INTRODUCCION

El manual de organización pretende ser una herramienta que oriente los procesos administrativos y operativos de la Unidad de Investigación y Estudios de la Organización No Gubernamental ; Iniciativa Social para la Democracia, proporcionando la información necesaria a conocer sobre la gestión que desarrolla como unidad, sus objetivos, funciones y políticas, permitiendo con ello la identificación del trabajo a desempeñar. Así mismo se especifica la ubicación de la unidad dentro de la estructura de la organización, su estructura interna, su relación con las demás unidades, y sus respectivas líneas de mando.

El presente documento ha sido realizado con la finalidad de proporcionar una guía que permita a los integrantes de la unidad, desarrollar sus actividades de una manera adecuada, correcta y precisa.

II. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

- Proporcionar información general de las funciones de la Unidad de Investigación y Estudios.
- Brindar una herramienta administrativa que oriente los procesos de la estructura orgánica de la Unidad.
- Facilitar una adecuada aplicación de los principios organizativos en las actividades propias de la unidad, a efecto de lograr la eficiencia administrativa.
- Generar un ambiente de trabajo organizado, que disminuya al mínimo los conflictos de funciones, dualidad de mando y centralización de autoridad.
- Establecer una adecuada integración de la unidad de Investigación dentro de la estructura organizativa, de modo que facilite el cumplimiento de las funciones y permitir alcanzar los objetivos de la institución.

III. IMPORTANCIA

Es elemental la importancia que radica en el contenido general del manual de organización, dado que contiene la información precisa y detallada de la Unidad de Investigación y Estudios, en la que se presentan las funciones encomendadas a la unidad, con el objeto de evitar en lo posible la duplicidad de mandos, centralización de autoridad, ineficiencia e ineficacia en la utilización de recursos y obtención de resultados.

El manual de organización brinda los lineamientos que posibiliten la adecuada ejecución de tareas y actividades, logrando el máximo nivel de productividad requerido por la institución.

El proceso de inducción se realiza esencialmente con la existencia de los manuales administrativos, facilitando la inducción del nuevo personal, al dar a conocer la información necesaria para el conocimiento general de las funciones y objetivos a cumplir.

IV. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El área de aplicación del Manual de Organización, estará concentrada específicamente en la Unidad de Investigación y Estudios, con el objeto de regular el funcionamiento de dicha unidad con las diferentes áreas de la organización.

V. INSTRUCCIONES PARA SU USO

El Manual de Organización debe ser actualizado periódicamente para su previa utilización.

Para ser utilizado se describen las siguientes recomendaciones:

- a) Todo el personal de la Institución debe conocer e interpretar adecuadamente el manual.
- b) El orden establecido para el desarrollo de este manual es el siguiente:
 - ✓ Se plantean los objetivos que persigue la Unidad de Investigación y Estudios con el fin de orientar sus esfuerzos.
 - ✓ La políticas que enmarcaran su campo de acción y contribuyen a la toma de decisiones.
 - ✓ La funciones que debe desempeñar la unidad dentro de la estructura organización para apoyar a alcanzar la filosofía de la institución.
 - ✓ Se muestra la estructura orgánica de la ISD.
 - ✓ Se presenta el organigrama de la Unidad de Investigación y Estudios detallando los puestos que la conforman.

VI. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS.

Objetivo General

- Fortalecer la capacidad propositiva de la ISD frente a las oportunidades coyunturales a través de la realización de investigaciones técnico-científicas.

Objetivos Específicos

- Realizar investigaciones que sirvan de soporte para el desarrollo institucional, mejorando el entendimiento del entorno y creando mecanismos que permitan incidir de una manera sistemática en la solución de problemas o la generación de propuestas.
- Desarrollar el proceso de investigación técnico-científico que generen un banco de información a la ISD, que permita mejorar la calidad de las propuestas, con el fin de incrementar su aceptación.
- Incrementar el número de investigaciones y agilizar su proceso de desarrollo.
- Ampliar el campo de acción de la ISD a través de la apertura de nuevas áreas de investigación.

VII. POLITICAS

-El personal de la Unidad de Investigación y Estudios debe desempeñar sus labores y responsabilidades maximizando resultados y minimizando el uso de recursos.

-El personal de la Unidad de Investigación y Estudios no debe realizar cualquier trabajo o actividad contrarios a las especificaciones de su puesto y a los objetivos que persigue la unidad.

-Los miembros de la Unidad de Investigación y Estudios deben ser discretos en el uso de la información obtenida en el desarrollo de su trabajo para obtener beneficios de tipo personal, o para perjudicar el prestigio y la buena imagen de la ISD.


-El personal de la Unidad de Investigación y Estudios está obligado a mantener un elevado nivel de competencia, moralidad e integridad que todo investigador debe poseer.

-El personal de la Unidad de Investigación y Estudios debe estar ajeno a involucrar en el desempeño de sus funciones creencias religiosas, preferencias políticas o ideológicas, a fin de realizar un trabajo objetivo.

-Todas las decisiones de gran relevancia serán sometidas a criterio del coordinador de planificación y cooperación, dejando a criterio del investigador, todas aquellas referentes a la investigación y que no afectan directamente el funcionamiento de la unidad.

-Los integrantes de la unidad serán evaluados directamente a través de su desempeño, cumplimiento de objetivos y metas, informes presentados, y todas aquellas que considere necesarias el evaluador. El periodo de realización de las evaluaciones quedará a disposición del coordinador de planificación y cooperación, teniendo una recurrencia mínima de una por año.

-Las personas que deseen colaborar con la Unidad de Investigación y Estudios, deberán ser sometidas previamente a un proceso de inducción.

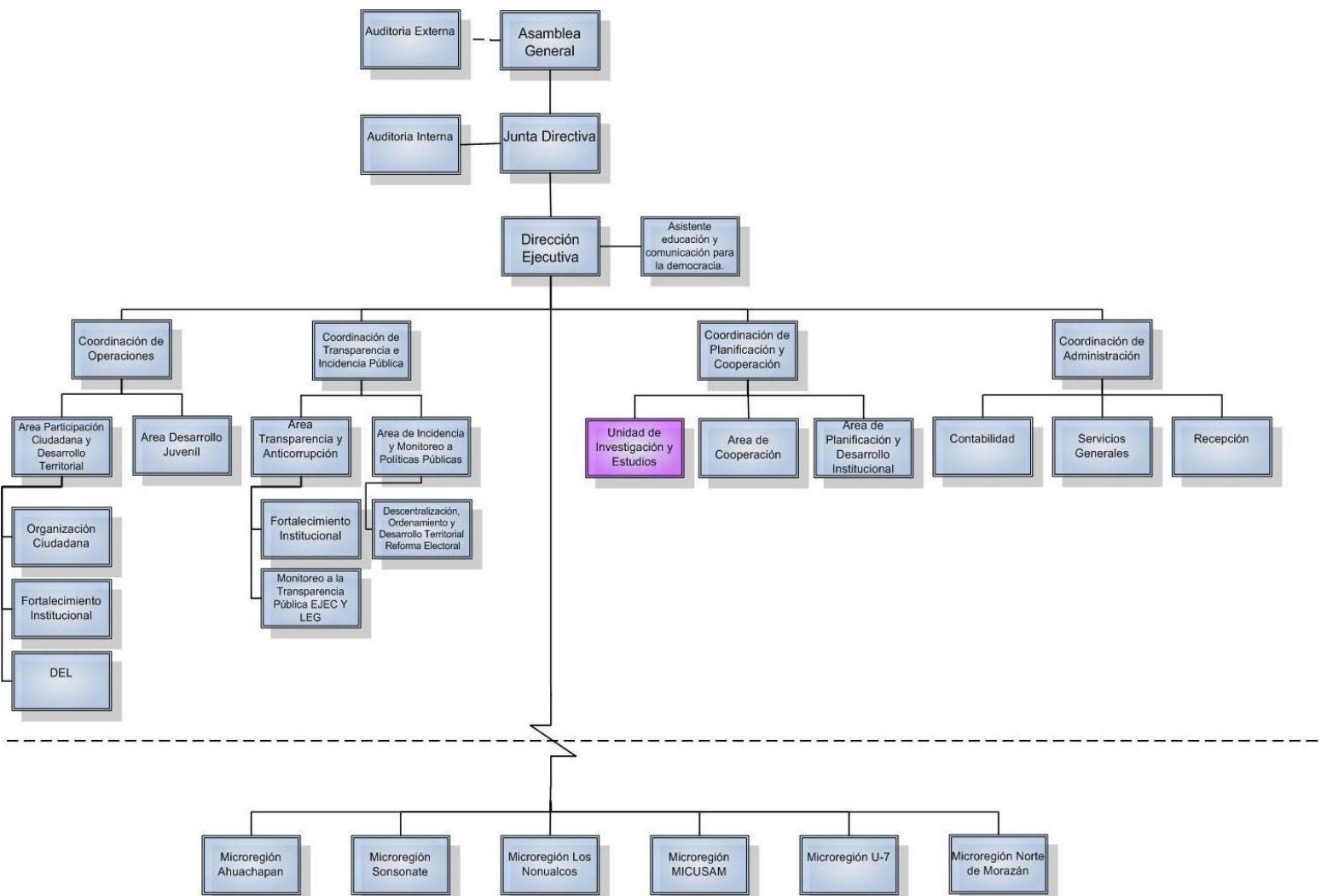
<u>Manual de Organización de la UIE</u>		Pág. 7/10
<p>-Los profesionales que deseen fungir como investigadores honorarios, deberán cumplir con los siguientes requisitos: estudios académicos superiores, disponibilidad de tiempo, experiencia laboral y experiencia en desarrollo de investigaciones sociales.</p> <p>-El personal de la Unidad de Investigación y Estudios, debe presentar todos los datos y hechos recolectados durante el desarrollo de la investigación, con el objetivo de brindar mayor veracidad al informe final de la investigación.</p> <p>-Los miembros de la Unidad de Investigación y Estudios deben ser leales en todo lo relacionado con las actividades de la unidad, y no deben verse involucrados de forma consciente en ninguna actividad ilícita, y deben darle a conocer a sus superiores todos los asuntos que se consideren relevantes.</p> <p>-El personal de la Unidad de Investigación y Estudios debe mantener una actitud de cooperación para con los empleados de las diferentes unidades de la ISD, con el objeto de lograr integrar esfuerzos que contribuyan a su labor.</p>		

VIII. FUNCIONES

- Prestación del servicio de asesoramiento técnico a investigadores y analistas en el campo social, aplicado en el ámbito del sector público.
- Desarrollo de relaciones de coordinación y cooperación con otras ONG, centros de estudio y monitoreo.
- Organización de seminarios y jornadas de capacitación como apoyo a la actividad investigadora y formativa.
- Preparar sesiones con investigadores voluntarios para evaluar avances y controlar el desarrollo de investigaciones.
- Análisis de los fenómenos económicos, sociales, políticos, etc., a través de un equipo de profesionales multidisciplinarios, con la finalidad de determinar las causas que dan origen a dichos fenómenos y proponer alternativas de solución.
- Difusión y publicación de los resultados de las investigaciones realizadas.
- Crear un sistema de almacenamiento, en el cual la gama de estudios estén a disposición de usuarios internos y externos.
- Elaborar y ejecutar proyectos de investigación de interés, según prioridades y temas específicos establecidos por las autoridades de la ISD.



IX. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ISD



X. ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS

2. Manual de descripción de puestos

Manual de Descripción de Puestos de la Unidad de Investigación y Estudios (UIE) de la ONG, Iniciativa Social para la Democracia (ISD).



IDENTIFICACIÓN

Institución : Iniciativa Social para la Democracia (ISD)

Manual : Manual de Descripción de Puestos.


Unidad responsable de su aprobación : Dirección ejecutiva.

Equipo técnico que elaboró : SULEYMA GUADALUPE HERNANDEZ PINEDA
MARCO ANDRES MENJIVAR VIGIL
EDUARDO ALFONSO VALLDEPERAS MEJIA

Lugar y fecha de elaboración : San Salvador, Octubre de 2010.

CONTENIDO

I.	Introducción.....	1
II.	Objetivos del Manual.....	2
III.	Importancia.....	3
IV.	Ámbito de aplicación.....	4
V.	Instrucciones para su uso.....	4
VI.	Descripción de Puestos.....	5

<u>Manual de Descripción de Puestos de la UIE</u>		Pág. 1/7
<h2>I. INTRODUCCIÓN</h2> <p>Los manuales administrativos son de vital importancia para una organización, dentro de ellos encontramos el manual de descripción de puestos. Este manual contiene las responsabilidades, funciones y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la Unidad de Investigación y Estudios de la Organización No Gubernamental; Iniciativa Social para la Democracia.</p> <p>El manual de descripción de puestos intenta ser un instrumento administrativo, que defina las características de cada puesto de trabajo, permitiendo a los empleados saber qué es lo que se espera de ellos y la importancia que representa su puesto de trabajo dentro de la organización. Además de servir de guía al personal dentro de la organización, este manual facilita el entrenamiento del nuevo personal y reduce el periodo de capacitación, contribuyendo así al sostenimiento de un buen nivel organizacional.</p>		

II. OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

- Generar un ambiente de trabajo organizado, que disminuya al mínimo los conflictos de funciones y tareas que debe generar cada puesto de trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales

- Determinar las funciones, habilidades, destrezas y relaciones de cada puesto de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

- Brindar una herramienta que contribuya al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal con el fin de obtener el recurso humano idóneo para cada puesto de trabajo.

III. IMPORTANCIA

La importancia del manual de descripción de puestos radica en el hecho de representar una herramienta eficaz que contribuya a mantener una organización definida, dado que describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, es decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

El manual de descripción de puestos minimiza los errores operativos, mostrando claramente al personal las tareas y funciones que debe desempeñar, las responsabilidades de su puesto y las líneas de mando que lo rigen. Por otra parte el manual de descripción de puestos asiste al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, de forma que proporciona información sobre los requerimientos y capacidades que los candidatos deben poseer para poder desempeñar eficientemente las funciones del puesto.

IV. AMBITO DE APLICACIÓN

El ámbito de aplicación del manual de descripción de puestos estará concentrado en la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG Iniciativa Social para la Democracia (ISD), y específicamente en cada uno de los puestos de trabajo que forman parte de dicha unidad.

V. INSTRUCCIONES PARA SU USO

El diseño de este manual es claro y sencillo, para que las personas que necesiten hacer uso de él no tengan ninguna dificultad al momento de interpretarlo y comprenderlo. Dicho manual está estructurado de la siguiente forma:

- La primera parte lo conforma el encabezado, que comprende título del puesto, dependencia jerárquica y puestos bajo su cargo.
- La segunda parte lo conforma: funciones generales, funciones específicas, principales relaciones y requisitos mínimos para el puesto.

VI. DESCRIPCION DE PUESTOS.

TITULO DEL PUESTO: Jefe de la Unidad de Investigación y Estudios

DEPENDENCIA JERARQUICA: Coordinador de Planificación, Investigación y Cooperación

PUESTOS BAJO SU CARGO: Investigador y Gestor de información.

Función General:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y evaluar todas las actividades desarrolladas por la unidad de investigación y estudios y brindar toda la ayuda técnica necesaria para un eficiente funcionamiento de la unidad.

Funciones Especificas:

- Representar a la unidad de investigación y estudios en las reuniones convocadas por la dirección ejecutiva.
- Diseñar, proponer y desarrollar programas correspondientes a ampliar y/o mejorar la realización de investigaciones.
- Efectuar estudios y proponer recomendaciones sobre políticas específicas que rijan el funcionamiento de la unidad de investigación y estudios, así como los objetivos que debe perseguir.
- Analizar y emitir opiniones hacia la dirección ejecutiva, respecto a peticiones de investigación de diferentes temáticas y problemáticas, emitidas por las diferentes unidades de la organización.

- Establecer buenos canales de comunicación entre los diferentes puestos de trabajo que integran la unidad y personal voluntario, con el fin de armonizar el ambiente laboral.
- Supervisar los proyectos de investigación que ejecute la unidad de investigación y estudios a través de controles rutinarios durante el desarrollo de los proyectos, a fin de mantener un estándar en la calidad de las investigaciones.
- Elaborar informes sobre el funcionamiento y estado de investigaciones de la unidad de investigación y estudios para ser presentados a la dirección ejecutiva.
- Diseñar planes a corto y largo plazo que guíen a la unidad de investigación y estudios.
- Proporcionar orientación al investigador y gestor de información, respecto a las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo.
- Establecer programas de adiestramiento y capacitación tendientes a mejorar el desempeño del personal interno de la unidad y del personal voluntario.
- Mantener la máxima eficiencia y disciplina de sus subordinados a través de una adecuada supervisión.
- Preparar el presupuesto anual de la unidad de investigación y estudios.
- Cualquier otra función que le sea encomendada por la dirección ejecutiva.

Principales Relaciones:

- Con todos los jefes y demás personal de la ONG, ISD.
- Con personal voluntario para la realización de investigaciones.
- Con empresas del sector Público y Privado.
- Con Instituciones públicas y privadas de educación superior.

Requisitos mínimos para el puesto:

Educación:

- Licenciado en Administración de Empresas, Psicología o Ingeniero Industrial.

Experiencia:

- Dos años de experiencia en cargos similares.

Habilidades y destrezas:


- Habilidad en la planificación de investigaciones y gestión de personal.
- Conocimientos de paquetes computacionales utilitarios.
- Capacidad de liderazgo.
- Facilidad de comunicación con los demás.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Organizado.
- Dinámico y discreto

Edad:

- de 28 a 35 años

Género:

- Indiferente

<u>Manual de Descripción de Puestos de la UIE</u>		Pág. 6/7
<p>TITULO DEL PUESTO: Investigador</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: Jefe de la Unidad de Investigación y Estudios</p> <p>PUESTOS BAJO SU CARGO: Gestor de información.</p> <p>Función General:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar proyectos de investigación y garantizar una adecuada ejecución de las investigaciones programadas por el jefe de la unidad de investigación y estudios. <p>Funciones Especificas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar proyectos de investigación.• Proponer y desarrollar planes de investigación que contribuyan a mejorar la realización de investigaciones.• Analizar los hallazgos encontrados en los proyectos de investigación y emitir conclusiones y recomendaciones.• Coordinar y supervisar los proyectos de investigación que ejecute la unidad de investigación y estudios a través de personal voluntario, con el fin de garantizar una buena gestión de investigación.• Elaborar informes sobre el estado de investigaciones para ser presentados al jefe de la unidad de investigación y estudios• Proporcionar orientación al personal voluntario, respecto a las actividades que deben realizar.		

Principales Relaciones:

- Con todos el personal de la ONG, ISD.
- Con personal voluntario para la realización de investigaciones.
- Con empresas del sector Público y Privado.

Requisitos mínimos para el puesto:

Educación:

- Licenciado en Sociología o Psicología.

Experiencia:

- Tres años de experiencia en la realización de investigaciones

Habilidades y destrezas:


- Habilidad en la planificación de investigaciones y gestión de personal.
- Conocimientos de paquetes computacionales utilitarios.
- Conocimiento de herramientas y técnicas estadísticas.
- Capacidad de liderazgo.
- Excelentes relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Organizado, dinámico y discreto.
- Honesto, eficiente y proactivo.
- Identificado con la labor social.

Edad:

- de 25 a 35 años

Género:

- Indiferente

<u>Manual de Descripción de Puestos de la UIE</u>		Pág. 7/7
<p>TITULO DEL PUESTO: Gestor de información.</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: Investigador</p> <p>PUESTOS BAJO SU CARGO: Ninguno</p> <p>Función General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar al investigador en la realización de proyectos de investigación. <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar la información requerida por los investigadores. • Encargarse del mantenimiento, actualización y ampliación de las bases de datos. • Revisar, catalogar y organizar los materiales actuales y potenciales resultantes de investigaciones. • Buscar, discriminar, ordenar y difundir la información pertinente que encuentre en INTERNET, sobre temas de investigación. • Proporcionar, recibir y registrar las solicitudes de petición de realización de investigación. <p>Principales Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todos el personal de la ONG, ISD. • Con personal voluntario para la realización de investigaciones. • Con empresas del sector Público y Privado. 		

Requisitos mínimos para el puesto:

Educación:

- Técnico en sistemas informáticos o Licenciado en Estadística.

Experiencia:

- Un año de experiencia en puestos similares.

Habilidades y destrezas:

- Conocimiento de tecnologías de información y comunicaciones (uso de paquetes de Office, correo electrónico, búsqueda de información en internet).
- Conocimiento de herramientas y técnicas estadísticas.
- Facilidad de comunicación.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Organizado, dinámico y discreto.
- Honesto, eficiente y proactivo.

Edad:

- de 24 a 35 años

Género:

- Indiferente

3. Manual de procedimientos básicos

Manual de Procedimientos Básicos de la Unidad de Investigación y Estudios (UIE) de la ONG, Iniciativa Social para la Democracia (ISD).



IDENTIFICACIÓN

- Institución** : Iniciativa Social para la Democracia (ISD)
- Manual** : Manual de Procedimientos Básicos.
- Unidad responsable de su aprobación** : Dirección ejecutiva.
- Equipo técnico que elaboró** : SULEYMA GUADALUPE HERNANDEZ PINEDA
MARCO ANDRES MENJIVAR VIGIL
EDUARDO ALFONSO VALLDEPERAS MEJIA
- Lugar y fecha de elaboración** : San Salvador, Octubre de 2010.

CONTENIDO

I.	Introducción.....	1
II.	Objetivos del Manual.....	2
III.	Importancia.....	3
IV.	Ámbito de aplicación.....	4
V.	Instrucciones para su uso.....	4
VI.	Simbología utilizada.....	5
VII.	Procedimiento: Procesamiento de petición de investigación.....	6
VIII.	Procedimiento: Ejecución de investigación.....	8
IX.	Formularios utilizados.....	9

I. INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos se concibe como una herramienta administrativa cuya finalidad radica en la descripción de una sucesión de pasos específicos para la realización de una tarea, en dicha descripción se hace mención del puesto de trabajo o departamento que ejecuta una determinada actividad que se suma a un conjunto de pasos que se deben desarrollar para finalizar un procedimiento.

Por otra parte este manual constituye una herramienta que posibilita controlar las acciones de los puestos de trabajo, estandarizando procesos y agilizando en la medida de lo posible los mismos. Además de la descripción, se hace una representación grafica del proceso a través de un flujograma, a fin de facilitar su comprensión.

II. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS.

- Proporcionar información general de los procedimientos básicos que la Unidad de Investigación y Estudios realiza.

- Proporcionar al personal un documento que sirva como guía de referencia, sobre la forma de llevar a cabo sus actividades.

- Ofrecer un instrumento técnico administrativo, que contribuya a la estandarización de los procesos que realiza la Unidad de Investigación y Estudios.

- Facilitar el control a través de procedimientos bien definidos así como la revisión periódica de las diferentes actividades.

III. IMPORTANCIA

El manual de procedimientos básicos es vital para un funcionamiento adecuado de la Unidad de Investigación y Estudios, dado que representa una guía clara, precisa y veraz del funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas y a los puestos responsables de su ejecución.

Por otra parte el manual de procedimientos básicos auxilia en la inducción del nuevo personal al puesto de trabajo y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto. Además contribuye a estandarizar procesos, aumenta la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, ayuda a la coordinación de actividades, evita la duplicidad del trabajo y constituye una herramienta de control interno.

IV. ÁMBITO DE APLICACIÓN

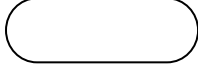


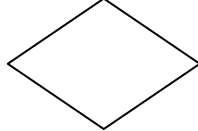
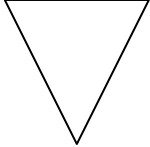
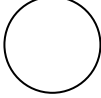

El manual de procedimientos básicos tendrá como ámbito de aplicación la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG, Iniciativa Social para la Democracia con la finalidad de determinar los procedimientos que la unidad deberá realizar para cumplir con sus funciones dentro de la organización.

V. INSTRUCCIONES PARA SU USO

- ✓ Toda actividad se debe ejecutar en orden sin perder la secuencia, tal como lo muestra la descripción en el manual de procedimientos básicos.
- ✓ Es obligación del personal, completar las actividades que corresponden a su puesto de trabajo sin dejar detalles para tiempos posteriores.
- ✓ El manual de procedimientos básicos muestra la secuencia lógica que debe seguir cada procedimiento utilizando el siguiente esquema:
 - Descripción del procedimiento en el cual se especifica el responsable, el número de pasos y las actividades que se desarrollan en cada paso.
 - Flujograma de cada procedimiento.

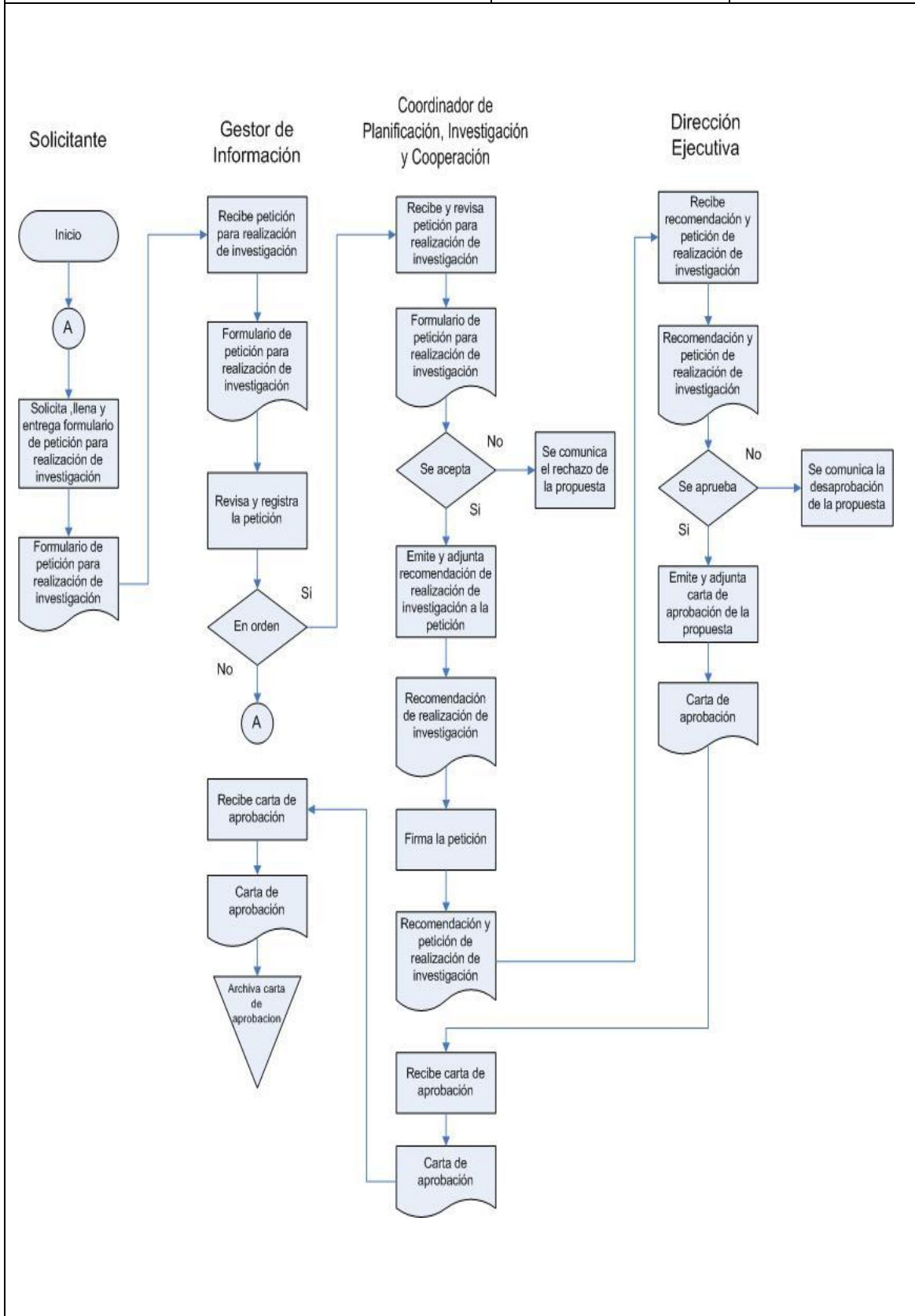
Con la representación gráfica (flujograma) se pretende que los usuarios del manual, comprendan con facilidad cada uno de los procedimientos.

VI. SIMBOLOGIA UTILIZADA

Símbolo	Nombre	Representa.
	Inicio o Finalización	Indica el inicio o finalización del proceso.
	Operación.	Representa una actividad o conjunto de actividades.
	Documento o formulario	Representa todo elemento portador de información.
	Decisión.	Indica un proceso alternativo señalando un punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión.
	Archivo	Se utiliza para indicar almacenamiento de información.
	Conector	Enlaza entre sí partes distantes del flujo.
	Documento con copia	Se utiliza para indicar copia de un documento o agregar más apartados al ya existente.

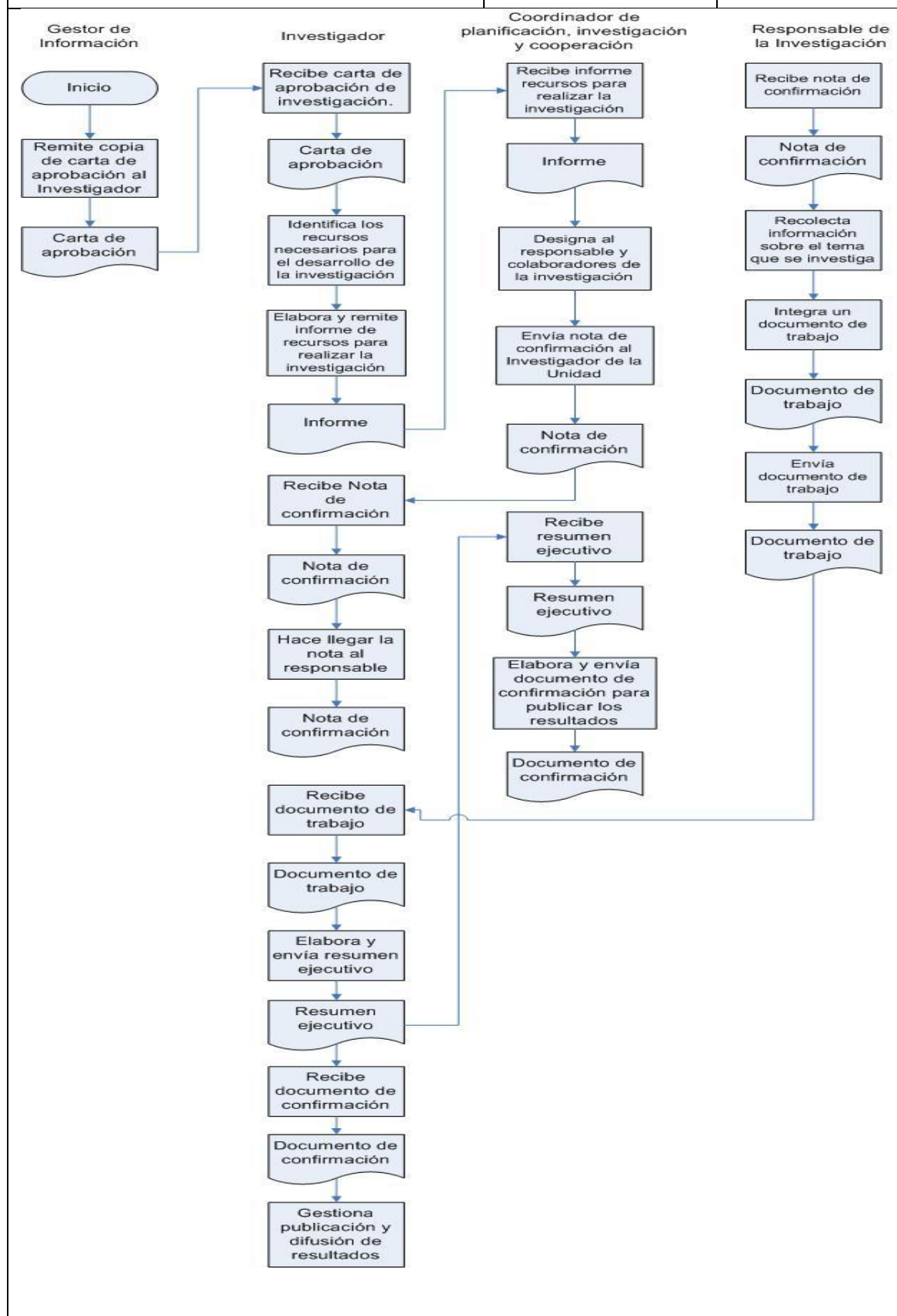
VII. PROCEDIMIENTO: PROCESAMIENTO DE PETICIÓN DE INVESTIGACIÓN

Responsable	Paso	Actividad
Solicitante	1	Se presenta a la Unidad de Investigación y Estudios para solicitar el "formulario de petición para realización de investigación".
	2	Llena formulario de petición para realización de investigación.
	3	Entrega petición para realización de investigación al gestor de información de la UIE.
Gestor de Información	4	Recibe petición para realización de investigación.
	5	Revisa que la petición esté correcta y posea toda la información necesaria.
	6	Registra la petición.
	7	Envía petición al coordinador de planificación, investigación y cooperación
Coordinador de Planificación, Investigación y Cooperación	8	Recibe petición para realización de investigación.
	9	Revisa petición para realización de investigación.
	10	Emite y adjunta recomendación de realización de investigación a la petición.
	11	Firma la petición para realización de investigación.
	12	Envía la petición para realización de investigación a la dirección ejecutiva.
Dirección Ejecutiva	13	Recibe petición para realización de investigación.
	14	Revisa petición para realización de investigación.
	15	Aprueba o desaprueba la realización de la investigación.
	16	Emite y adjunta carta de aprobación o desaprobación.
	17	Envía carta de aprobación o desaprobación al coordinador de planificación, investigación y cooperación
Coordinador de Planificación, Investigación y Cooperación	18	Recibe carta de aprobación o desaprobación.
	19	Envía carta de aprobación o desaprobación al gestor de información.
Gestor de Información	20	Recibe carta de aprobación o desaprobación.
	21	Archiva carta de aprobación o desaprobación.



VIII. PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN DE INVESTIGACIÓN

Responsable	Paso	Actividad
Gestor de Información	1	Remite copia de carta de aprobación al Investigador.
Investigador	2	Recibe carta de aprobación de investigación.
	3	Identifica los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación.
	4	Elabora informe conteniendo los recursos necesarios que se han identificado como necesarios para el desarrollo de la investigación.
	5	Remite informe al coordinador de planificación, investigación y cooperación.
Coordinador de planificación, investigación y cooperación	6	Recibe informe de recursos necesarios para el desarrollo de la investigación.
	7	Designa al responsable y colaboradores que se encargarán de recopilar la información sobre el tema a investigar.
	8	Envía nota de confirmación que contenga nombres de responsable y colaboradores al Investigador de la Unidad de Investigación y Estudios.
Investigador	9	Recibe nota de confirmación de responsable y colaboradores de la investigación.
	10	Hace llegar nota de confirmación al responsable de la investigación.
Responsable de la investigación	11	Recibe nota de confirmación.
	12	Se da a la tarea de encontrar, con su equipo de trabajo, toda clase de información relacionada al tema que se trate, la ordenará para su mejor manejo.
	13	Integra un documento de trabajo donde se desarrolle el tema de investigación.
	14	Envía documento de trabajo al Investigador de la Unidad de Investigación y Estudios.
Investigador	15	Recibe documento de trabajo.
	16	Realiza las observaciones correspondientes al documento de trabajo.
	17	Elabora resumen ejecutivo para presentarlo al coordinador de planificación, investigación y cooperación.
	18	Envía resumen ejecutivo al coordinador de planificación, investigación y cooperación.
Coordinador de planificación, investigación y cooperación	19	Recibe resumen ejecutivo.
	20	De ser necesario hace observaciones.
	21	Elabora documento de confirmación para publicar o incorporar a una base de datos.
	22	Envía documento de confirmación al Investigador de la Unidad de Investigación y Estudios.
Investigador	23	Recibe documento de confirmación.
	24	Hace las gestiones necesarias para la publicación y difusión de los resultados de la investigación.



**IX. FORMULARIOS UTILIZADOS**

**Iniciativa Social para la
Democracia**

**FORMULARIO DE PETICION PARA REALIZACION DE
INVESTIGACION**

Fecha:



Nombre y/o unidad orgánica:

Situación problemática o temática que se desea investigar:

Razones por las cuales se debe investigar:

Importancia de la investigación:

Firma

Manual de Procedimientos Básicos de la UIE		Pág. 11/11
 Iniciativa Social para la Democracia	FORMATO DE RESUMEN EJECUTIVO	
Nombre del Proyecto:		
Responsable:		
Colaboradores:		
Lugar objeto de estudio:		
Hallazgos encontrados:		
Conclusiones:		
Recomendaciones:		

G. Formularios generales

En el funcionamiento de la Unidad de Investigación y Estudios, se hará uso de dos formularios:

- Petición de realización de investigación (ver anexo 11)
- Resumen ejecutivo (ver anexo 12)

1. Petición de realización de investigación

Este formulario será utilizado para solicitar la realización de investigaciones por la unidad.

Debe contener:

- *Fecha de presentación de la petición.*
- *Nombre de la persona y unidad orgánica a la que pertenece.*
Únicamente se contendrá el nombre y la unidad orgánica a la que pertenece la persona que emite la petición
- *Situación problemática o temática que se desea investigar.*
Este apartado contendrá una descripción del tema o situación problemática que se propone investigar.
- *Razones por las cuales se debe investigar.*
Este contendrá todas aquellas causas que generan la situación problemática, o todos aquellos aspectos relevantes que dan origen al tema que se desea investigar.
- *Importancia de la investigación.*
En la importancia se planteará los beneficios de la investigación y los efectos que se pretenden contrarrestar.
- *Firma*
Puede ser firmada por la persona que emite o presenta la petición.

2. Resumen ejecutivo

Este formulario será utilizado para presentar los resultados de investigaciones realizadas por la unidad.

Debe contener:

- *Nombre del proyecto.*
Nombre exacto del proyecto con el cual fue aprobado.
- *Responsable.*
Encargado de la realización de la investigación.
- *Colaboradores.*
Listar todas las personas que colaboraron con la realización de la investigación (empleados de la ISD, voluntariado, investigadores honorarios, etc.).
- *Lugar objeto de estudio.*
Ubicación exacta de municipios o comunidades en las que se desarrollo el proyecto.
- *Hallazgos encontrados.*
Descripción general de los resultados obtenidos a través de la investigación.
- *Conclusiones y recomendaciones.*
Aseveraciones y propuestas generadas a través de la investigación, emitidas y ligadas al conocimiento del investigador.

III. Recursos necesarios para su creación

Para crear la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG ISD, es necesario contar con los recursos humanos, materiales y financieros que se detallan a continuación.

A. Recursos humanos

El recurso humano es primordial para poner en funcionamiento la Unidad de Investigación y Estudios de la ONG ISD, la cual en un primer momento estará bajo la responsabilidad del Coordinador de Planificación, Investigación y Cooperación (PIC). El personal de la unidad será contratado por la Coordinación de Administración, previa autorización de la Dirección Ejecutiva, ya que es éste organismo el que deberá decidir y aprobar la creación de la nueva unidad. Para la contratación del personal de la unidad será necesario apoyarse en el manual de descripción de puestos que se presentó con anterioridad. El personal inicialmente estará conformado por un investigador y un gestor de información, estos investigadores serán apoyados por personal voluntario o universitario en concepto de horas sociales, además la ISD cuenta con Consultores

o Investigadores Asociados que apoyan directa o indirectamente las investigaciones de la ONG y que en un determinado momento podrían hacer uso de la unidad.

A continuación se presentan los presupuestos referentes a los recursos humanos:

Presupuesto mensual para la creación de la Unidad de Investigación y Estudios

Cuadro N°9

	Salario Mensual.	Aportes Patronales Mensuales ISSS, AFP.	Total.
Investigador.	\$700	\$98.68	\$798.68
Gestor de información.	\$500	\$71.25	\$571.25
Total.	\$1,200	\$169.93	\$1,369.93

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Presupuesto anual para la creación de la Unidad de Investigación y Estudios

Cuadro N°10

	Salario Anual.	Aportes Patronales Mensuales ISSS, AFP	Aguinaldo.	Total.
Investigador.	\$8,400	\$1,184.16	\$233.33	\$9,817.49
Gestor de información.	\$6,000	\$855	\$166.67	\$7,021.67
Total.	\$14,400	\$2,039.16	\$400.00	\$16,839.16

Fuente: Elaboración propia del grupo.

B. Recursos materiales

La Unidad de Investigación y Estudios de la ONG ISD, estará ubicada en la sede de la ISD, ya que se cuenta con el espacio necesario y la Dirección Ejecutiva ha tomado a bien ubicarla en la sede debido a la accesibilidad, por lo cual los recursos materiales necesarios para su creación estarán constituidos por el mobiliario y equipo con que habrá que dotarla, y por los materiales

que se utilizarán en la modificación o remodelación del local asignado como instalaciones eléctricas, puertas, etc. en el caso de que fuese necesario hacerlo.

Lo anterior significa que la ISD deberá incurrir sólo en los costos de adquisición del mobiliario y equipo, ya que es poco probable que el local asignado a la unidad sea objeto de remodelación en el corto plazo, debido a la poca necesidad de realizarlo.

Mobiliario y equipo.

ISD cuenta con dos escritorios y un impresor multifuncional, él cual es utilizado por todas las unidades de la ONG, pero tal equipo es insuficiente para el volumen de trabajo adicional que generara la Unidad de Investigación y Estudios, por lo cual los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de la Unidad de Investigación y Estudios son los siguientes:

Presupuesto de Inversión.

Cuadro N°11

	Precio Unitario.	Precio Total.
Dos computadoras completas.	\$579	\$1,158
Un archivero.	\$129	\$129
Un perforador.	\$10.90	\$10.90
Una engrapadora estándar.	\$5.25	\$5.25
Un teléfono.	\$29	\$29
Dos sillas para escritorio.	\$49.90	\$99.8
Total.	\$803.05	\$1,431.95

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Nota: Precios cotizados en el mes de septiembre de 2010

Presupuesto para el funcionamiento de la Unidad de Investigación y Estudios (anual)

Cuadro N°12

Cant.	Detalle.	Precio Unitario.	Gasto Mensual.	Gasto Anual.
3	Resmas papel bond tamaño carta.	\$5.75	\$17.25	\$207.00
1	100 folders manila tamaño carta.	\$7.50	\$7.50	\$90.00
1	100 folders manila tamaño oficio.	\$8.75	\$8.75	\$105.00
1	100 separadores para archivero.	\$3.50		\$3.50
1	100 viñetas para separadores.	\$1.75		\$1.75
3	Memoria USB de 4 gigas.	\$8.00		\$24.00
1	Caja de fasteners de 100 unidades.	\$1.15	\$1.15	\$13.80
1	Caja de grapas de 1000 unidades.	\$0.90	\$0.90	\$10.80
1	Caja de clips.	\$0.50	\$0.50	\$6.00
3	Caja de bolígrafos de 12 unidades.	\$3.75		\$11.25
3	Caja de lápices de 12 unidades.	\$1.25		\$3.75
3	Caja de borradores de 6 unidades.	\$0.50		\$1.50
6	Marcadores.	\$0.50	\$3.00	\$36.00
3	Caja de sacapuntas 24 unidades	\$2.75		\$8.25
6	Quita grapas.	\$0.50		\$3.00
3	Correctores líquidos.	\$1.25	\$3.75	\$45.00
4	Libretas para apuntes.	\$1.50	\$6.00	\$72.00
3	Rollos de tirro.	\$0.50	\$1.50	\$18.00
3	Cinta adhesiva 3M.	\$1.00	\$3.00	\$36.00
	Total.		\$53.30	\$696.60

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Nota: Precios cotizados en el mes de septiembre de 2010

C. Recursos financieros

Los recursos financieros requeridos para crear la Unidad de Investigación y Estudios dependerán de las erogaciones que se tengan que hacer en los recursos humanos y materiales, además de aquellas erogaciones necesarias para el funcionamiento normal de la unidad.

IV. Planeación Estratégica

El desarrollo del plan pretende ser una herramienta clave en la planificación de las actividades de la organización ISD, con el fin de lograr la máxima productividad de los recursos con los que cuenta, y como parte del mejoramiento continuo que se exige para ser una institución con valor competitivo en el ámbito político social, de modo que le permita identificar sus potencialidades y debilidades, con la intención de proponer acciones de cambio , para la realización de su misión, como institución encargada de velar por la atención de las necesidades de los ciudadanos destinatarios de su acción, a través del mejoramiento de su gestión.

Este Plan, por tanto, pretende estimular el mejoramiento de los procesos de investigación, tomando las acciones correctivas necesarias, que permitan fortalecer las bases administrativas de la institución, de forma que la puesta en marcha de la Unidad de Investigación y Estudios, posea una plataforma organizada y actualizada.

Por otra parte el Plan debe contar con la participación activa de todos los miembros de la institución, con el espíritu de compartir conocimientos y recursos, así como con la suficiente flexibilidad y libertad para que cada cual lo desarrolle según sus objetivos particulares.

El impacto del Plan debe observarse a los pocos años de su desarrollo, a través del aumento de la satisfacción de las personas implicadas: destinatarios, voluntarios, técnicos, administradores, así como con la obtención de logros sociales cada vez más reconocidos por la sociedad. Este mayor reconocimiento social deberá facilitar la captación de recursos y mejorar la comunicación con la sociedad.

1. Formulación de Misión, Visión y Objetivos

a. Misión

La institución posee actualmente el enunciado de la misión, sin embargo se realizó un cambio únicamente de forma, en la palabra “que elevando” por “elevando”.

“Promover procesos de participación social y ciudadana, de transparencia pública, e incidencia política a través de la educación cívica, la organización, el control social y la generación de propuestas, elevando las capacidades de la sociedad civil y las instituciones gubernamentales locales y nacionales”.

b. Visión

El enunciado de la visión conserva el contenido original, presentado por la ISD.

“Ser una institución identificada por su contribución a la democracia, la transparencia y la reforma política en El Salvador, con perspectiva de participación ciudadana, gobernabilidad democrática y fortalecimiento institucional”.

c. Valores

Actualmente la ONG, ISD no posee valores generales, únicamente identifica principios en materia política, de manera que se han considerado en el caso los valores que por el fin que persiguen como institución se apegan a su labor.

- Honestidad: Transparencia en la ejecución de cualquier tarea.
- Responsabilidad Social: Compromiso de identificarse con la realidad y la necesidad constante de cambio.
- Trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar en conjunto.
- Coherencia: Concordancia entre la misión y la visión.

d. Objetivos

La institución no cuenta con ningún objetivo plasmado en su filosofía como organización, de modo que según los fines que persigue se presenta el objetivo general, adaptado a las aportaciones que desea realizar a la sociedad.

“Generar propuestas de desarrollo y transformación social en materia político democrático, a través del proceso de investigación técnico-científico que permita promover la participación ciudadana y gobernabilidad democrática a nivel municipal, regional y nacional”.

2. Factores de Éxito

Qué necesita la asociación para conseguir la Misión.

1. Capacitación.
2. Organización interna
3. Sostenibilidad económica
4. Comunicación
5. Toma de decisiones eficiente
6. Evaluación continuada
7. Definición de las funciones y responsabilidades
8. Gestión del conocimiento
9. Capacidad de innovación
10. Presencia externa: instituciones y coordinación de redes
11. Participación

3. Formulación de estrategias

a. Estrategias ofensivas

Estrategias Ofensivas (FO)

Cuadro N° 13

<p>Fortalezas</p> <p>A. Convenios con organismos internacionales.</p> <p>B. Solido financiamiento externo.</p> <p>C. Alta capacidad de su personal.</p> <p>D. Planificación de trabajo.</p> <p>E. Experiencia en la ejecución de proyectos de promoción de transparencia.</p> <p>F. Prestigio obtenido por la organización.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>1. Consolidar nuevas alianzas con instituciones extranjeras.</p> <p>2. Creación de la Unidad de Investigación y Estudios.</p> <p>3. Expandir su trabajo territorial y ampliar sus áreas de acción.</p> <p>4. Generar un alto grado de acercamiento o accesibilidad con instituciones públicas.</p> <p>5. Puede obtener trabajo voluntario.</p>
--	---

- A.1. Utilizar la experiencia adquirida en el trabajo con organismos internacionales para consolidar nuevas alianzas con instituciones extranjeras.
- A.2. Apoyarse en los convenios con organismos internacionales que cuenten con experiencia en la rama de investigación para la creación de una unidad de investigación y estudios.
- A.3. Aprovechar el perfil de aliado de organismos internacionales para intensificar la relación con instituciones públicas.
- B.2. Buscar el financiamiento externo para la creación de la unidad de investigación y estudios.
- B.4. Apoyarse en el financiamiento externo para la contratación de personal y equipo necesario que permita ampliar su campo de acción.
- C.2. Poner a disposición el potencial del recurso humano de la organización con experiencia en investigación, en la creación de la unidad de investigación y estudios.
- C.3. Utilizar al personal idóneo para estrechar relaciones con nuevas instituciones públicas.
- C.4. Adjudicar nuevos proyectos al personal con mayor capacidad de desarrollarlos, a fin de expandirse en diferentes áreas y territorios.
- C.5. Asignar al personal adecuado para hacer un uso efectivo del trabajo voluntario encaminado al alcance de los objetivos de la organización
- D.1. Buscar alianzas, a través de la exposición de planes de trabajo a fin de poder realizarlos a plenitud.
- E.1. Buscar apoyo, para nuevos proyectos, en instituciones extranjeras dedicadas a la promoción de la transparencia.
- E.3. Utilizar la experiencia adquirida en la promoción de transparencia para acercarse a más instituciones públicas y desarrollar proyectos en conjunto.
- F.1. Evidenciar el prestigio obtenido por la ONG, a instituciones extranjeras con el objetivo de generar nuevos convenios.
- F.3. Utilizar el prestigio de la ONG para generar confianza que posibilite el acceso a más instituciones públicas.

F.5. Diseñar programas que permitan atraer apoyo voluntario, a través del prestigio con el que cuenta la ONG.

b. Estrategias Defensivas

Estrategias Defensivas (FA)

Cuadro N° 14

Fortalezas	Amenazas
<p>A. Convenios con organismos internacionales.</p> <p>B. Solido financiamiento externo.</p> <p>C. Alta capacidad de su personal.</p> <p>D. Planificación de trabajo.</p> <p>E. Experiencia en la ejecución de proyectos de promoción de transparencia.</p> <p>F. Prestigio obtenido por la organización.</p>	<p>6. Retiro de financiamiento externo.</p> <p>7. Limitación de su campo de acción debido al surgimiento de nuevas organizaciones de la misma índole.</p> <p>8. El trabajo voluntariado se retire de la fuerza laboral de la organización.</p> <p>9. Rechazo por parte de las instituciones públicas a las propuestas de la ISD.</p> <p>10. Falta de apoyo por parte de la ciudadanía a los proyectos que impulsa la ONG.</p>

A.6. Manejar con la máxima transparencia posible los fondos.

B.7. Aprovechar el sólido financiamiento para generar ventaja competitiva.

B.9. Aprovechamiento de los recursos para respaldar de la mejor manera posible las propuestas.

B.10. Crear canales de comunicación que divulguen la labor de la ISD, por medio del financiamiento proporcionado.

C.7. Desarrollar programas que utilicen la capacidad técnica de su personal, y que promuevan la singularidad de sus programas.

C.8. Fomentar relaciones interpersonales que permitan incentivar el aporte laboral voluntario.

D.6. Fundamentar los fondos financiados con la previa presupuestación y su respectiva auditoría.

D.7. Formular el plan estratégico con la periodicidad adecuada a las necesidades de la organización.

- D.8. Planificar un constante monitoreo del trabajo voluntario.
- E.7. Valerse de la experiencia adquirida en la promoción de transparencia y utilizarla como una ventaja competitiva.
- E.9. Aprovechar al máximo la experiencia de la ISD como principal atributo para ser aceptada en diversas instituciones públicas.
- F.6. Mantener el prestigio de la organización para continuar siendo objeto de financiamiento.
- F.7. Utilizar como carta de presentación el prestigio de la ONG a fin de ampliar su campo de acción y hacer frente a la competencia.
- F.8. Ofrecer las condiciones necesarias como organización para retener el trabajo voluntario.
- F.9. Apoyarse en la reputación de la organización para respaldar la calidad de las opiniones o aporte de la misma.
- F.10. Crear un programa de promoción aprovechando el perfil de la ISD a fin de darse a conocer a la población en general.

c. Estrategias Adaptativas

Estrategias Adaptativas (DO)

Cuadro N° 15

Debilidades	Oportunidades
<p>G. Deficiente uso de los canales de comunicación interna.</p> <p>H. Falta de una estructura definida dedicada a la investigación y estudios.</p> <p>I. Falta de conocimiento sobre la filosofía de la organización.</p> <p>J. Desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano.</p> <p>K. Poca capacidad pedagógica al impartir charlas o talleres.</p> <p>L. Centralización de la toma de decisiones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar nuevas alianzas con instituciones extranjeras. 2. Creación de la Unidad de Investigación y Estudios 3. Expandir su trabajo territorial y ampliar sus áreas de acción. 4. Generar un alto grado de acercamiento o accesibilidad con instituciones públicas. 5. Puede obtener trabajo voluntario.

- H.1. Crear la unidad de investigación y estudios, y con ello buscar posibles aliados estratégicos.

- H.3. La creación de la unidad de investigación y estudios elevaría el nivel de confiabilidad y aceleraría la capacidad de respuesta a las necesidades de las instituciones públicas.
- H.4. Crear la unidad de investigación y estudios para generar más y diversas investigaciones en un menor tiempo.
- J.2. Poner a disposición el potencial del recurso humano de la organización con experiencia en investigación, en la creación de la unidad de investigación y estudios.
- J.3. Utilizar la capacidad del personal para entablar relaciones de cooperación con instituciones públicas.
- J.4. Adjudicar nuevos proyectos al personal con mayor capacidad de desarrollarlos, a fin de expandirse en diferentes áreas y territorios.
- J.5. Asignar al personal adecuado para hacer un uso efectivo del trabajo voluntario encaminado al alcance de los objetivos de la organización.
- K.3. Utilizar métodos pedagógicos adecuados que se adapten a las necesidades de las instituciones públicas.

d. Estrategias de Supervivencia.

Estrategias de Supervivencia (DA)

Cuadro N° 16

Debilidades	Amenazas
<p>G. Deficiente uso de los canales de comunicación interna.</p> <p>H. Falta de una estructura definida dedicada a la investigación y estudios.</p> <p>I. Falta de conocimiento sobre la filosofía de la organización.</p> <p>J. Desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano.</p> <p>K. Poca capacidad pedagógica al impartir charlas o talleres.</p> <p>L. Centralización de la toma de decisiones.</p>	<p>6. Retiro de financiamiento externo.</p> <p>7. Limitación de su campo de acción debido al surgimiento de nuevas organizaciones de la misma índole.</p> <p>8. El trabajo voluntariado se retire de la fuerza laboral de la organización.</p> <p>9. Rechazo por parte de las instituciones públicas a las propuestas de la ISD.</p> <p>10. Falta de apoyo por parte de la ciudadanía a los proyectos que impulsa la ONG.</p>

- H.7. Crear la unidad de investigación y estudios, que permita competir con nuevas organizaciones y genere un valor agregado al trabajo de la ISD.
- H.9. Crear la unidad de investigación y estudios a fin de respaldar los resultados de las investigaciones de la ISD.
- J.7. Involucrar al recurso humano idóneo en el desarrollo de los proyectos con el objetivo de aprovechar sus capacidades y lograr una ventaja competitiva.
- J.9. Asignar al personal capacitado para coordinar el trabajo del voluntariado y evitar el retiro de éste, manteniéndolo incentivado.
- J.10. Aprovechamiento de las capacidades del recurso humano, para respaldar las propuestas de proyectos.
- J.11. Evidenciar la capacidad del recurso humano y los beneficios que conlleva la ejecución de los proyectos.
- K.2. Implementar técnicas novedosas de enseñanza para generar valor agregado al trabajo de la ONG que la distinga de sus competidoras.
- K.5. Utilizar métodos pedagógicos adecuados que se adapten a las necesidades de las instituciones públicas.

4. Fijación de Metas, establecimiento de políticas y recursos.

a. Fijación de metas

- ✓ Ampliar el reconocimiento institucional ante organismos internacionales de financiamiento, como una organización dedicada a la promoción de la democracia.
- ✓ Gestionar y negociar los fondos para la creación de la Unidad de Investigación, en un 50% para su implementación inicial.
- ✓ Contratación de una persona idónea en el área de investigaciones técnicas, para la coordinación y ejecución de la unidad de investigación.
- ✓ Utilización al 100% de las capacidades del personal de la ISD, en la cooperación de la puesta en marcha del proyecto de la Unidad de Investigación.

- ✓ Aumentar las actividades de promoción institucional mediante la asignación del 3% del presupuesto disponible.
- ✓ Ampliar la cobertura en comunidades en un 25% extendiéndose a otros departamentos.
- ✓ Implementación inicial de creación de unidad de investigación y estudios en sede central LSD, en el lapso de seis meses.
- ✓ Desarrollo de programa de propuestas innovadoras de trabajo semestral por técnicos.
- ✓ Obtener a un 100% el personal identificado con la filosofía general de la empresa.
- ✓ Perfiles 100% evaluados adaptando capacidades según requerimientos del puesto.
- ✓ Programación de capacitaciones por áreas de acción al menos 1 al mes.
- ✓ Evaluación del desempeño cada tres meses a cada área de la organización.
- ✓ Crear documento con la historia y trayectoria de la organización, su identidad de comportamiento.
- ✓ Contar con manuales de organización de la institución que definan las funciones de cada puesto.
- ✓ Evaluación mensual de proyectos realizados.
- ✓ Incrementar el nivel de aceptación de propuestas de desarrollo municipal, regional y nacional en un 50%.
- ✓ Mantener la estabilidad financiera para garantizar la continuidad de los proyectos en los próximos 5 años.
- ✓ Actualizar los planes estratégicos cada año.
- ✓ Gestionar un proyecto por área municipal, regional y nacional, cada año.
- ✓ Calendarización trimestral de actividades en las que se propongan ideas innovadoras de proyectos.

b. Establecimiento de políticas

-Políticas de Personal

1. Para el proceso de selección y reclutamiento deberán tomarse como parámetros los requisitos establecidos en el manual de funciones, y será función del Director de la institución, llevar a cabo tal proceso.
2. Se establece un periodo de prueba de 60 días, en los que se determinara; sí el trabajador es apto para la ejecución del puesto en cuestión, procederá a firmar contrato individual de trabajo.

3. Los sueldos variaran de acuerdo al puesto desempeñado y a la capacidad del empleado.
4. La Dirección general desarrollará un programa de capacitación semestral dirigido a todo el personal de la institución.
5. Es deber de los miembros de toda la organización identificarse con la filosofía de la institución, para desempeñar con responsabilidad social y poder ser fieles representantes de la labor de la institución.
6. Las evaluaciones del desempeño se realizaran semestralmente e incluirán a todos los miembros de la organización.

-Políticas Financieras

1. El manejo de fondos será función exclusiva de la dirección de organización, sin embargo cada área encargada de la coordinación de proyectos, deberá presentar un informe detallado sobre el presupuesto del proyecto, y el informe sobre su ejecución.

-Políticas de Formulación y Ejecución de Proyectos

1. El director general y el coordinador de investigación y planificación serán los encargados de administrar los fondos obtenidos a través de donaciones.
2. En la ejecución de proyectos participaran todos los miembros de la organización, en coordinación con el encargado a fin de lograr los mayores beneficios del proyecto.
3. El director general es el responsable de gestionar la obtención de fondos monetarios a través de la colocación de nuevos proyectos.
4. En la ejecución de un proyecto, cada persona participante deberá prepararse debidamente tanto documental, práctico y pedagógicamente, para generar credibilidad y profesionalismo en los beneficiarios del proyecto.
5. Todo proyecto contendrá los informes necesarios que respalden su propuesta, ejecución y evaluación, a fin de generar la transparencia y claridad en el desarrollo de los mismos.

-Políticas Administrativas

1. La dirección general será la responsable de efectuar evaluaciones periódicas del desempeño del personal administrativo, técnico y de campo.

2. La toma de decisiones debe ser descentralizada, en las distintas áreas de coordinación de la institución, a manera de brindar autoridad y responsabilidad en el coordinador de cada unidad, y será el director general el responsable de brindarla.
3. Es deber de la administración general de la organización, proyectar buena imagen institucional.

c. Recursos

Recursos Humanos

La institución ISD, cuenta con una estructura organizativa que le permite realizar funciones administrativas y operativas en el área política, y por ser una organización no gubernamental se sostiene de financiamiento, que muchas veces se ve limitado por el incremento de las necesidades de la administración, a pesar de ello existe la ampliación de su estructura con la creación de la unidad de investigación y estudios, y es por ello que se considera la contratación inicial de una persona encargada de la unidad.

Así, también se toma en consideración el personal actual de la organización, como parte de la puesta en marcha de la creación de la unidad, dado que se cuenta con la colaboración de todos los miembros de toda la organización.

Es por ello que es imprescindible la capacitación del personal sobre la planificación estratégica y sus beneficios, así mismo de otros temas que son clave en el buen funcionamiento de la unidad por el fin que persigue, entre los temas se pueden mencionar:

-Planeación Estratégica

-Formulación y Evaluación de Proyectos.

-Calidad Total

-Responsabilidad Social

-Trabajo en Equipo

-Técnicas Pedagógicas de Enseñanza.

-Justificando que la institución no cuenta con los recursos necesarios para respaldar las capacitaciones, se propone solicitar trabajo voluntario de universidades, que puedan desarrollar los temas antes mencionados. Y es imprescindible contar con todos y cada uno de los miembros de la organización.

Recursos Financieros

Para el mejor desempeño se hace indispensable que la ISD, optimice el presupuesto asignado por los donantes, dado que son recursos limitados y los cuales son percibidos mediante desembolsos parciales y programados.

Tales recursos deberán ser destinados para satisfacer las siguientes necesidades: pago de salarios y prestaciones del personal, adquisiciones de material didáctico, gastos administrativos y de campo, así como mantenimiento del equipo de oficina y transporte.

En la actualidad los recursos financieros con que cuenta la organización son limitados, sin embargo le permite dar cobertura a los proyectos actuales, y dentro de los que esta la creación de la Unidad de Investigación y Estudios, con los que se cuenta con un presupuesto inicial, pero limitado, por lo que se considera la colaboración voluntaria de universitarios que aporten con sus conocimientos en la puesta en marcha de la unidad.

Por otra parte se pretende que la institución permanezca en su labor de seguir buscando financiamiento para el apoyo de los proyectos actuales y la gestión de nuevos proyectos.

Recursos Materiales y Técnicos

Los recursos materiales y técnicos comprendidos por el mobiliario, equipo de oficina serán adquiridos para la ejecución de la propuesta de la creación de la unidad de investigación, así mismo actualmente la organización cuenta con la mayoría de equipo necesario para respaldar las actividades de la unidad dentro de la sede de la ISD, por lo que se considera que dichos recursos con los que cuenta la institución actualmente son aceptables y suficientes.

5. Programación de actividades a corto y mediano plazo

La programación de actividades a corto y mediano plazo se muestra a continuación en el cuadro N° 17:

6. Estructura Organizativa Propuesta

Los cambios propuestos en la estructura organizativa de la ONG, ISD, primeramente de forma y se deben a la adaptación a las reglas generales de elaboración de organigramas y por otra parte por la propuesta de integración de la unidad de investigación y estudios, que depende de la área de planificación y cooperación, los cambios se manifiestan de la siguiente manera:

- Estandarización gráfica del tamaño de las distintas áreas del organigrama.
- Estandarización de colores de organigrama, para mayor presentación formal.
- Integración de la Unidad de Investigación y Estudios en el área de Planificación y Coordinación.

La estructura organizativa propuesta se presenta en la figura 5.

7. Plan de implementación

El plan de implementación de la Planeación Estratégica se llevara a cabo una vez diseñada la programación de las actividades a mediano y a corto plazo, siendo el Director General y los coordinadores de las distintas áreas los responsables de impulsar y motivar a las personas involucradas para la ejecución satisfactoria de la misma.

A continuación se presenta el Plan de Implementación de la Planeación Estratégica. Ver cuadro N°

**Cronograma de Actividades para la Implementación del Plan Estratégico
Iniciativa Social Para la Democracia (ISD)**

Cuadro N° 18

N°	ACTIVIDADES	MESES					
		1	2	3	4	5	6
1	Presentación de Propuesta a Dirección	■					
2	Dar a conocer propuesta a coordinadores	■					
3	Análisis y discusión de la propuesta		■				
4	Informar a todo el personal de la propuesta			■			
5	Capacitar a todo el personal sobre la Planeación Estratégica			■	■		
6	Poner en practica la propuesta					■	■
7	Evaluación y control					■	■

8. Control y evaluación.

Durante y después de la ejecución del Plan de Implementación es necesario darle seguimiento a los resultados obtenidos para medir el desempeño de la institución. Esta evaluación y control será ejecutada por el Director General para toda la institución y cada Coordinador para su área.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

B. LIBROS

- ✓ Argueta Quan, Roberto La importancia de la investigación, 2010.
- ✓ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, 1a Edición, México 1998 pág. 148
- ✓ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, 2a Edición, 2004, pág. 183.
- ✓ García Lemus, Joaquín Edgardo. “Misión, Visión y Estrategia”. Mc Graw-Hill, México 1997
- ✓ Gómez Ceja, Guillermo «Planeación y Organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, », Octava Edición 1994, Pág. 430.
- ✓ Goodstein, Leonard D. “Planeación Estratégica Aplicada”, Mc. Graw-Hill. 1a Edición, Colombia 1997, pág. 385.
- ✓ Kenet y otros, “Manual de Administración Estratégica”, Editorial, Mc. Graw-Hill, pág. 22
- ✓ Koont`z y O`Donnell: “Administración”, Mc. Graw Hill, pág 254
- ✓ Koontz, Harold. “Administración una perspectiva global”, 6a Edición, Mc. Graw-Hill, México 19998, pág. 147.
- ✓ Muñoz Campos Roberto, “La Investigación Científica Paso a Paso” 4a Edición. Pág. 15
- ✓ Robbins Stephen P., COULTER Mary, “Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2000, Págs. 301-309.
- ✓ Serrano Ramírez, Américo Alexis, “Administración I y II”, 1ª Edición, San Salvador 2009, pág. 94
- ✓ Steiner Geroge A.”Planeación Estratégica”, 23a Edición, Cecsá, México 1998, pág. 197.
- ✓ Stoner, James, Freeman, Gilber, Jr. “Administración”, 6a Edición. Prentice-Haljl, Hispanoamérica, S.A., Pagina 287.

C. TESIS

- ✓ Calidonio Mendoza, Mario Edgardo, "Propuesta para la creación, organización y funcionamiento de la unidad de auditoría interna en la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados ANDA, región occidental", 2003.
- ✓ Castro Mendoza, Jorge Alberto, "Propuesta de diseño organizativo de un Centro de Investigación Estadística para la Universidad de El Salvador", 1993.
- ✓ Contreras Romero, María, "Trabajo de Graduación, "Planeación estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones para la Fundación Seraphim" Inc. UES, Presentado por". 2002.
- ✓ De Paz Carrillo, Remberto Amílcar, "Modernización del sistema organizativo y el mejoramiento del servicio al cliente para la alcaldía municipal de Chalatenango", 2003.
- ✓ Morán López, Ileana Alexandra "Propuesta de creación de la Unidad de Investigación y Desarrollo (I+D) de formas farmacéuticas líquidas no estériles en la Facultad de Química y Farmacia de la Universidad de El Salvador", 2008.

D. REVISTAS

- ✓ Comunicación y Trabajo en Equipo, Pg.15, RTI, 1999.
- ✓ Plan estratégico ISD, 2005-2009

E. LEYES

- ✓ Código de Trabajo de la República de El Salvador

F. WEBSITES VISITADOS Y ACCESADOS

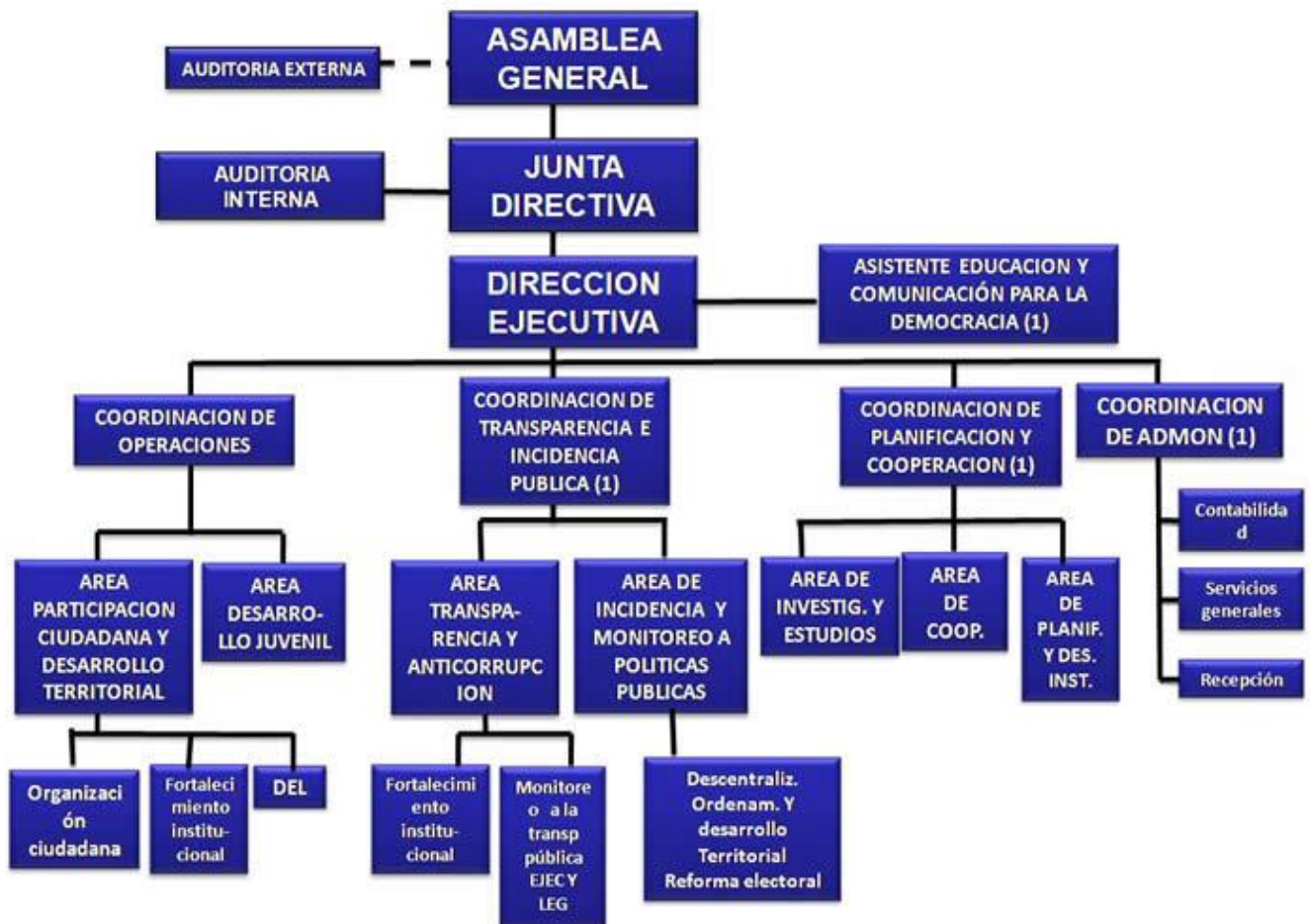
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ong>
- ✓ <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/FelipeAlejandroRubioCastillo.pdf>
- ✓ <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>
- ✓ <http://www.isd.org.sv/inicio/index.htm>
- ✓ <http://www.isd.org.sv/quienes/enfoque.htm>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>
- ✓ <http://www.ricyt.org/interior/interior.asp?Nivel1=1&Nivel2=1&Idioma=>
- ✓ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO
- ✓ <http://www.nacionesunidas.org.sv/>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tiposdeorguch.htm>
- ✓ <http://www.unap.cl/~setcheve/adm/Page26.html>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tiposdeorguch.htm>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

ANEXOS

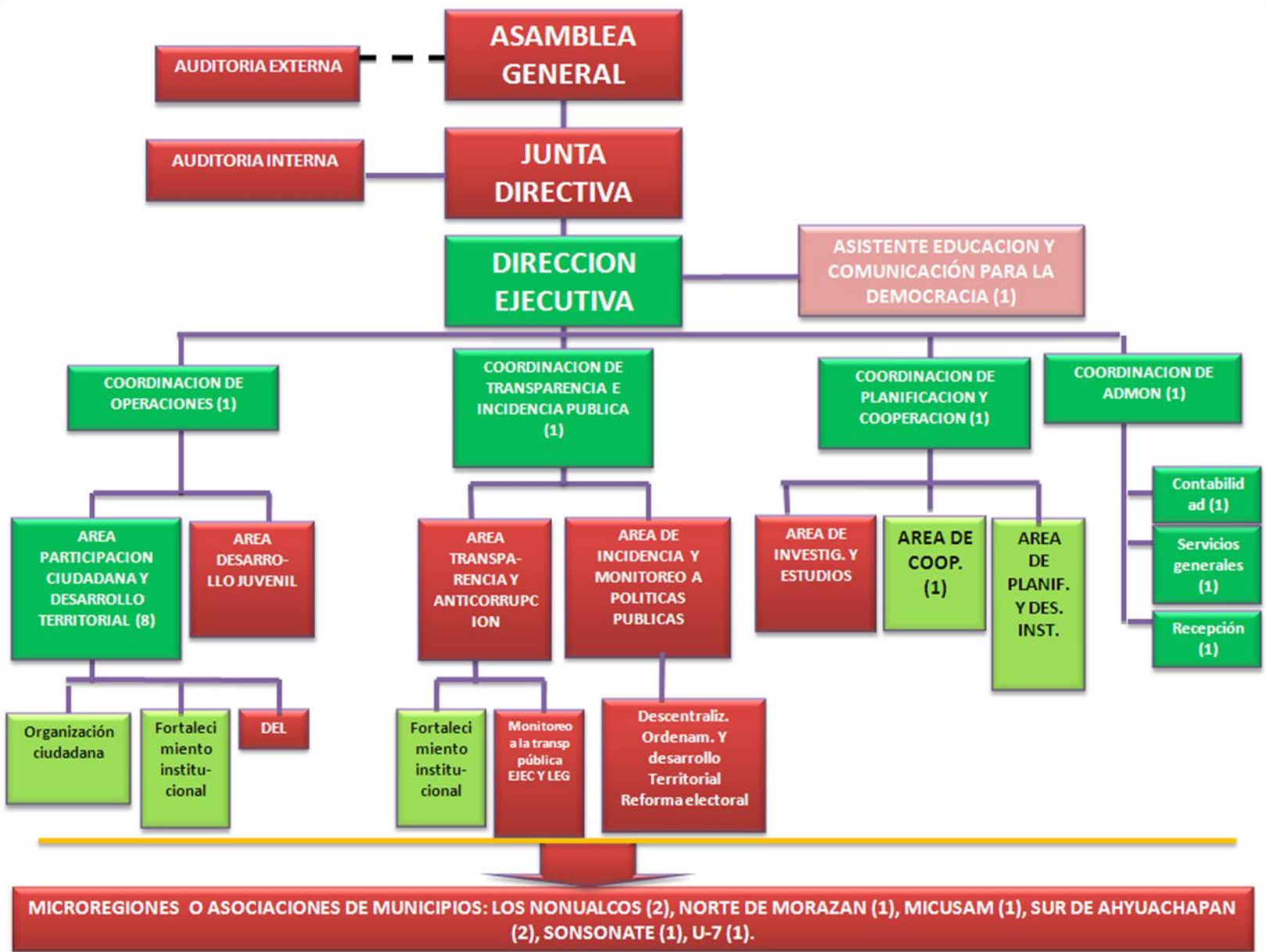
ANEXOS

Anexo 1

Organigrama de la ONG, ISD⁵⁵



⁵⁵ <http://www.isd.org.sv/quienes/organigramaisd2008.htm>



⁵⁶ Facilitado por Ing. Herber Solís, Coordinador del área de Planificación y Cooperación.



Contribuir a transformar condiciones de vulnerabilidad y pobreza a través del empoderamiento ciudadano e inclusión de sectores más empobrecidos en la concreción de políticas públicas conducentes a una sociedad más equitativa y democrática.

Contribuir con el desarrollo de cultura política democrática a través de un sistema de educación cívica orientado a la construcción de ciudadanía y formación cívico político que permita elevar el conocimiento y las capacidades para el ejercicio ciudadano en la vida pública.

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales de la gestión pública mediante la incidencia y contraloría social de ejercicios y prácticas de transparencia y combate a la corrupción

Incidir en la reforma política y modernización del Estado mediante procesos de monitoreo, generación de propuestas e incidencia en la formulación e implementación de políticas públicas orientadas a fortalecer el desarrollo democrático y territorial

Fortalecer las capacidades institucionales de ISD, a través de procesos de investigación y sistematización que profundicen en el conocimiento cívico político a fin de brindar aportes de calidad al desarrollo del país.

⁵⁸ *Ibíd*em

Anexo 5



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta para el diagnóstico sobre la organización administrativa de la Organización No Gubernamental Iniciativa Social para la Democracia, dirigida a los empleados.

Objetivo: Realizar un diagnóstico con la finalidad de recolectar información para conocer la situación actual de la organización administrativa.

La información proporcionada será exclusivamente confidencial y se utilizara con fines académicos.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que estime conveniente en cada una de las preguntas dadas a continuación y complete en los casos necesarios.

I. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre de la Unidad Orgánica: _____

Nombre del puesto de trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de trabajo: _____

En la empresa: _____

En la unidad orgánica: _____

En el cargo: _____

Nivel Académico: (Estudios Realizados)

Bachillerato: _____

Técnico: _____

Universitario: _____

Otros: _____

II. "DATOS SOBRE LA ORGANIZACION DE LA ONG, INICIATIVA SOCIAL PARA LA DEMOCRACIA"

1. ¿Cuáles cree usted que han sido los aportes de la ISD a la sociedad?

2. ¿A qué se dedica la ISD actualmente?

3. ¿Cuál es la misión de la ISD?

4. ¿Cuál es la visión de la ISD?

5. ¿Cree usted que los valores son practicados en las actividades diarias que cada unidad orgánica realiza?

- Totalmente _____
- Parcialmente _____
- No se practica _____

6. ¿Cree que los valores practicados en la Unidad Orgánica contribuyen al alcance de la misión y visión de la Empresa?

SI _____ NO _____

7. ¿Conoce usted las especificaciones de su puesto?

SI _____ NO _____

8. ¿Siente motivación por parte de su jefe para alcanzar los objetivos trazados por la Unidad Orgánica?

SI _____ NO _____

9. ¿Qué tipos de planes de los que se le mencionan a continuación aplican en la organización?

- | | | | |
|--------------------|-------|-------------------|-------|
| a. Visión-Misión | _____ | e. Programas | _____ |
| b. Metas-Objetivos | _____ | f. Presupuestos | _____ |
| c. Estrategias | _____ | g. Procedimientos | _____ |
| d. Políticas | _____ | h. Reglas-Normas | _____ |

Otros, especifique: _____

10. ¿Si se aplican planes en la organización, con qué periodicidad se elaboran?

- | | |
|--------------------------------|-------|
| a. Corto plazo (hasta 1 año) | _____ |
| b. Mediano plazo (1-4 años) | _____ |
| c. Largo plazo (más de 4 años) | _____ |
| d. Otros, | _____ |

Especifique: _____

11. ¿Existen objetivos para cada área de la organización?

Si _____ No _____

12. ¿Existen políticas para cada área de la organización?

Si _____ No _____

13. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿con cuál de las siguientes políticas cuenta la organización?

- | | |
|------------------------------|-------|
| a. De personal | _____ |
| b. Financieras | _____ |
| c. De manejo de documentos | _____ |
| d. De evaluación del trabajo | _____ |
| e. Otras | _____ |

Especifique: _____

14. ¿La ISD cuenta con organigrama actualizado?

Si _____ No _____

15. ¿Cuáles de los manuales que se le indican a continuación, posee la organización?

a. Manual de Organización _____

b. Manual de Procedimientos administrativos _____

c. Manual de descripción de Puestos _____

d. Manual de bienvenida _____

e. Otros, _____

Especifique _____

16. ¿Qué tipos o mecanismos de comunicación son utilizados dentro de la ISD?

a. Verbal _____

b. Escrita _____

c. Ambas _____

d. Otros _____

Espacio reservado para algunas sugerencias, comentarios o recomendaciones:

III. DATOS DEL INVESTIGADOR

Nombre: _____

Día: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Anexo 6



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta para el diagnóstico de la Organización No Gubernamental, Iniciativa Social para la Democracia (ISD) dirigida a las alcaldías de la Microrregión Los Nonualcos.

Objetivo: Conocer la incidencia de la ONG ISD, en la población, considerando su campo de acción, con el fin de evidenciar los efectos del desarrollo de las investigaciones Social, Económico y Político, que realiza.

La información proporcionada será exclusivamente confidencial que se utilizara con fines académicos.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que estime conveniente en cada una de las preguntas dadas a continuación y complete en los casos necesarios.

.....

1. ¿Conoce a qué se dedica la Organización No Gubernamental ISD?

SI NO

2. Si su respuesta es afirmativa. ¿Cuáles de las áreas conoce?

- ✓ Participación ciudadana y transparencia municipal para el desarrollo local.
- ✓ Incidencia al sistema político y electoral.
- ✓ Educación Cívica y formación de liderazgo.
- ✓ Investigación y Sistematización.

3. ¿Qué actividades ha identificado que realiza la ISD?

- ✓ Charlas
- ✓ Capacitaciones
- ✓ Seminarios
- ✓ Ayuda Comunal
- ✓ Entrega de víveres

4. Si su respuesta es afirmativa, ¿con qué frecuencia se realizan las actividades?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual
- e. Otros, especifique : _____

5. ¿Ha recibido algún tipo de documento de parte de la ISD?

SI NO

6. Si su respuesta es afirmativa. ¿Qué tipo de documento le ha sido facilitado?

- ✓ Libros
- ✓ Revistas
- ✓ Afiches
- ✓ Brochures
- ✓ Separatas
- ✓ Otras, especifique : _____

7. ¿Qué tipo de temas son abordados en las actividades desarrolladas realizadas por la ISD?

- ✓ Políticos
- ✓ Económicos
- ✓ Sociales
- ✓ Todos los anteriores
- ✓ Otros, especifique : _____

8. ¿De qué manera se da el acercamiento por parte de la ISD, a la hora de impartir los temas?

- e. Verbal
- f. Escrito
- g. Ambas
- h. Otras , especifique: _____

9. ¿Cómo considera que ha sido el trabajo realizado por la ISD?

- ✓ Excelente
- ✓ Muy bueno
- ✓ Bueno
- ✓ Regular
- ✓ Deficiente
- ✓ Otras , especifique: _____

10. ¿Considera que el proceso de Investigación realizado por la ISD, genera incidencia en la ciudadanía?

Si No

11. ¿Desearía que la ISD, siguiera desarrollando más actividades e incluso diversificar su trabajo?

Si No

12. ¿Considera que el recurso humano, material, financiero y técnico es bien utilizado por organización ISD, para respaldar sus actividades?

Si No

13. ¿Apoyaría las actividades futuras que realice la ISD?

Si No

DATOS DEL INVESTIGADOR

Nombre: _____

Día: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Anexo 7



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Guión de entrevista dirigido a investigadores de la ONG, ISD
Proceso de investigación.

Fecha: _____

Persona entrevistada: _____

1. ¿Cómo surge la necesidad de realizar una investigación?
2. Referente a los estudios que usted realiza, ¿en qué tipo de investigación se pueden clasificar?
3. ¿A qué obedece el grado de complejidad de una investigación?
4. ¿Cuál es el grado de influencia que los resultados pueden tener en el entorno social?
5. ¿La institución posee algún reglamento al cual apegarse para realizar una investigación?
6. ¿De qué forma podría elevarse la calidad de la investigación?
7. ¿Se apega a un método o técnica para desarrollar una investigación?
8. ¿Qué experiencia posee en el campo de la investigación?
9. ¿Por qué en nuestro país no se le da importancia a la investigación?
10. ¿Qué medidas pueden impulsar la cultura de investigación?

Anexo 8

TABULACION DE DATOS.

Los datos tabulados responden a las preguntas realizadas, es decir, en algunos casos la frecuencia no coincidirá con el total de personas que contestó el cuestionario, debido a que el cuestionario contenía preguntas de selección múltiple con múltiple respuesta, por lo tanto cada persona podía seleccionar todas las alternativas de una pregunta si así lo hubiese considerado.

Cuestionario dirigido a los empleados de la ONG ISD.

Número de personas que contestaron el cuestionario: 17

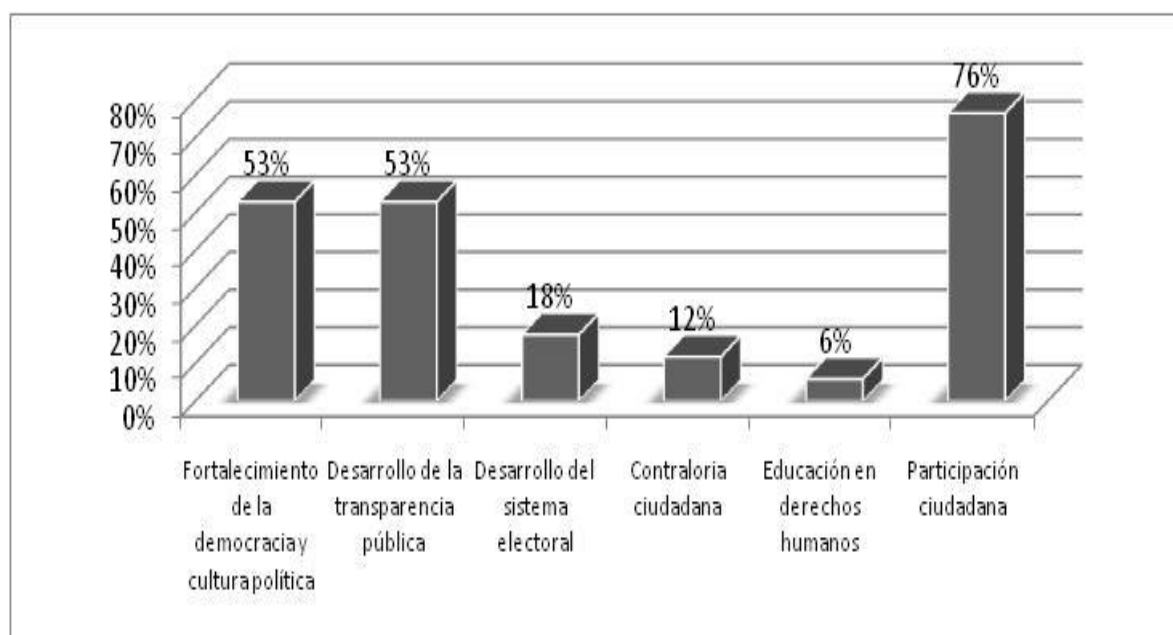
1. ¿Cuáles cree usted que han sido los aportes de la ISD a la sociedad?

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de los objetivos que persigue la ISD.

Cuadro N° 1.

Alternativa	F	%
Fortalecimiento de la democracia y cultura política	9	53%
Desarrollo de la transparencia pública	9	53%
Desarrollo del sistema electoral	3	18%
Contraloría ciudadana	2	12%
Educación en derechos humanos	1	6%
Participación ciudadana	13	76%
Total	17	

Figura N° 1.



Análisis: La organización considera que el aporte más representativo ha sido la participación ciudadana con un 76%, luego le sigue el fortalecimiento de la democracia y cultura política con 53% así como el desarrollo de la transparencia pública con el mismo porcentaje, el 18% corresponde al desarrollo del sistema electoral, un 12% a la contraloría ciudadana y considerando como menor aporte la educación en derechos humanos con un 6%. Por lo tanto es posible evidenciar y guiar las propuestas hacia el mejoramiento de los aportes de la ISD a la sociedad.

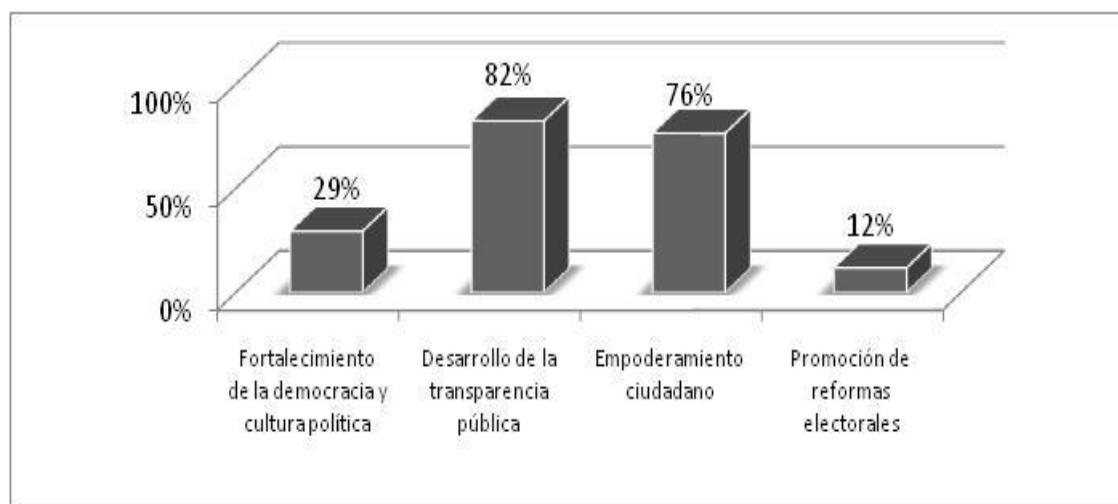
2. ¿A qué se dedica la ISD actualmente?

Objetivo: Conocer la identificación de los empleados con la labor de la ISD.

Cuadro N° 2.

Alternativa	F	%
Fortalecimiento de la democracia y cultura política	5	29%
Desarrollo de la transparencia pública	14	82%
Empoderamiento ciudadano	13	76%
Promoción de reformas electorales	2	12%
Total	17	

Figura N° 2.



Análisis: El 82% de la labor de la ISD está enfocada en el desarrollo de la transparencia pública, por otra parte un 76% de sus esfuerzos están dirigidos al empoderamiento ciudadano, un 29% al fortalecimiento de la democracia y cultura política, y el 12% corresponde a la promoción de reformas electorales. Todo lo anterior brinda insumos para la creación del plan estratégico, ya que muestra la labor que más desarrolla la ISD.

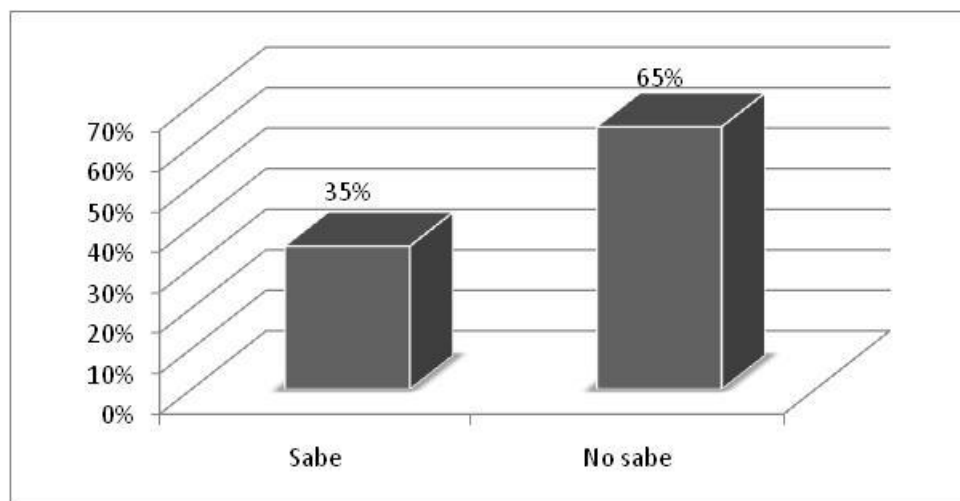
3. ¿Cuál es la Misión de la ISD?

Objetivo: Verificar si los empleados se familiarizan con la labor de la organización.

Cuadro N° 3.

Alternativa	F	%
Sabe	6	35%
No sabe	11	65%
Total	17	100%

Figura N° 3.



Análisis: El 35% de los miembros de la organización saben a cabalidad el enunciado de la misión de la ONG, por otra parte el 65% de ellos no saben su contenido. El desconocimiento de la misión de la organización por parte de los miembros es desfavorable, puesto que da lugar al desperdicio de esfuerzo y recursos por lo cual se aconsejara difundir la misión de la ONG.

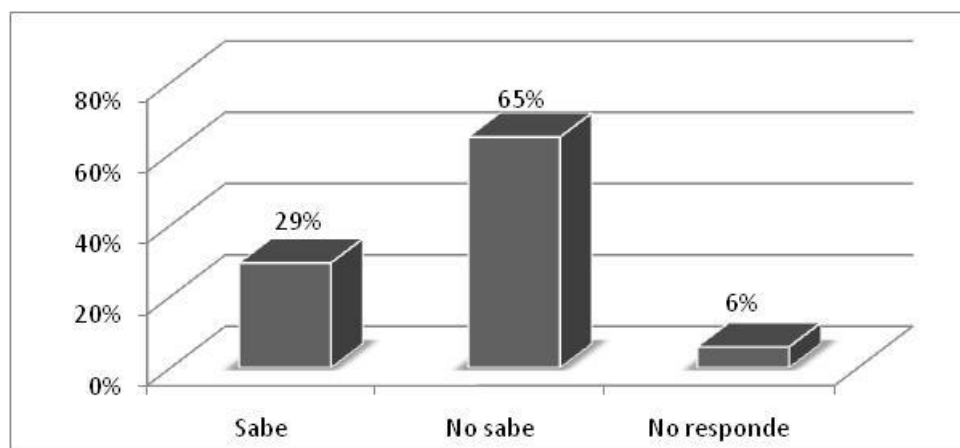
4. ¿Cuál es la Visión de la ISD?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen hacia dónde quiere llegar la ONG.

Cuadro N° 4.

Alternativa	F	%
Sabe	5	29%
No sabe	11	65%
No responde	1	6%
Total	17	100%

Figura N° 4.



Análisis: En menor proporción se tiene que el 29% de la organización identifican la visión de la ISD, por otro lado el 65% no saben de ella, y el 6% no responde, éstos últimos dos porcentajes son muy representativos y en un futuro pueden ser la razón por la cual la ONG no logre su ideal ya que los empleados no tienen idea alguna de hacia dónde quiere llegar la ISD.

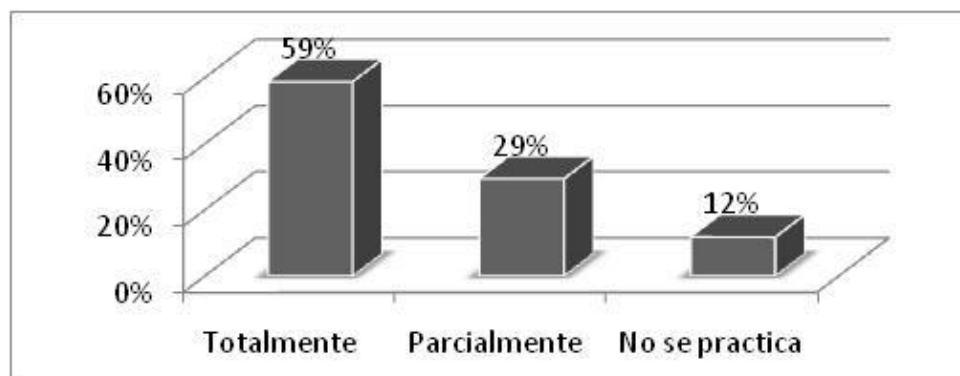
5. ¿Cree usted que los valores son practicados en las actividades diarias que cada unidad orgánica realiza?

Objetivo: Verificar si los valores son practicados por los empleados de la ISD.

Cuadro N° 5.

Alternativa	F	%
Totalmente	10	59%
Parcialmente	5	29%
No se practica	2	12%
Total	17	100%

Figura N° 5.



Análisis: Los valores son practicados totalmente en las actividades diarias en un 59%, parcialmente en un 29% y un 12% representa que no son practicados. La práctica de valores fortalece a la organización generando un mejor ambiente de trabajo y tomando en consideración los datos, los valores no son muy difundidos en la organización lo cual podría generar un ambiente de trabajo hostil.

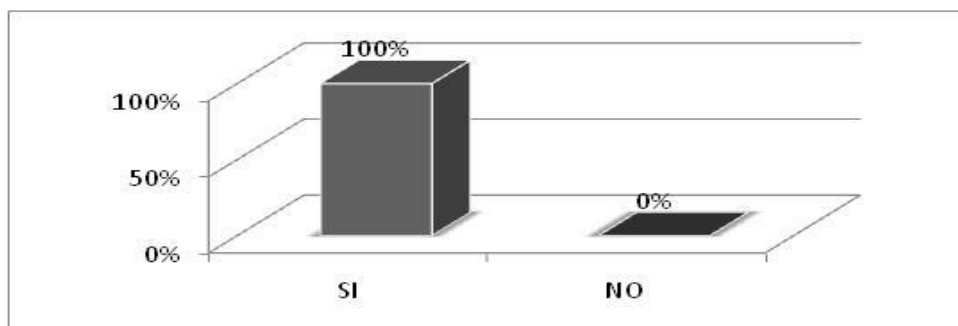
6. ¿Cree que los valores practicados en la Unidad Orgánica contribuyen al alcance de la misión y visión de la Empresa?

Objetivo: Verificar si los valores practicados influyen en el alcance de la misión y visión de la empresa.

Cuadro N° 6.

Alternativa	F	%
SI	17	100%
NO	0	0%
Total	17	100%

Figura N° 6.



Análisis: Todas las personas encuestadas coinciden en que los valores que practican contribuyen al alcance de la misión y visión de la organización, sin embargo no todas conocen de los valores de la organización, por lo cual existe la necesidad de difundirlos.

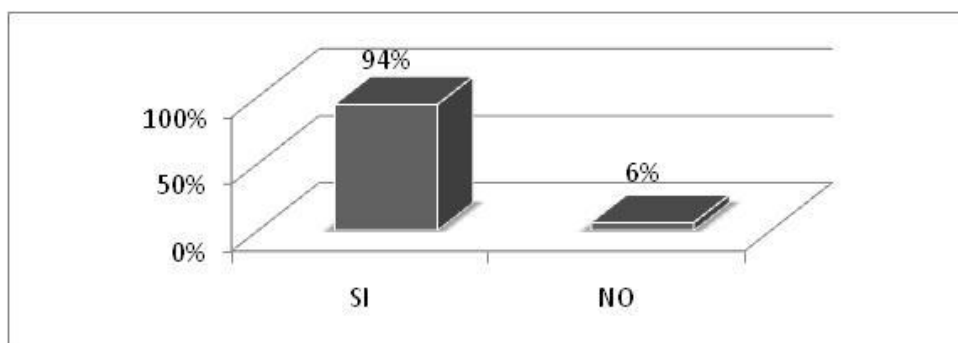
7. ¿Conoce usted las especificaciones de su puesto?

Objetivo: Indagar si el personal conoce las funciones de su puesto de trabajo

Cuadro N° 7.

Alternativa	F	%
SI	16	94%
NO	1	6%
Total	17	100%

Figura N° 7.



Análisis: El 94% del personal sabe cuáles son las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo, y un 6% no sabe cuáles son, esto puede ser el resultado de la implementación del manual de descripción de puestos por parte de la organización, lo cual dará lugar a la creación del manual de descripción de puestos de la unidad de investigación y estudios.

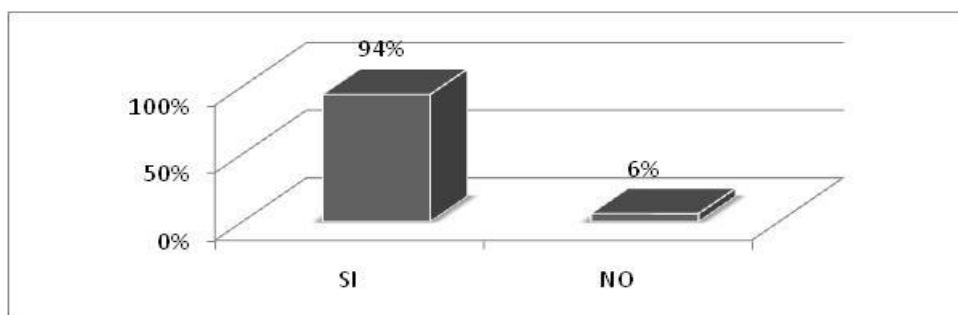
8. ¿Siente motivación por parte de su jefe para alcanzar los objetivos trazados por la Unidad Orgánica?

Objetivo: Conocer si dentro de la estructura orgánica de la ONG se da apertura a la motivación de los subalternos.

Cuadro N° 8.

Alternativa	F	%
SI	16	94%
NO	1	6%
Total	17	100%

Figura N° 8.



Análisis: El 94% del personal se siente motivado por su jefe inmediato para alcanzar los objetivos trazados por la unidad orgánica, mientras el 6% no se considera motivado, el porcentaje del personal que se sienten motivado es muy elevado lo cual contribuye al ambiente de trabajo de la ISD y puede ser la razón por la cual los objetivos de cada unidad son alcanzados.

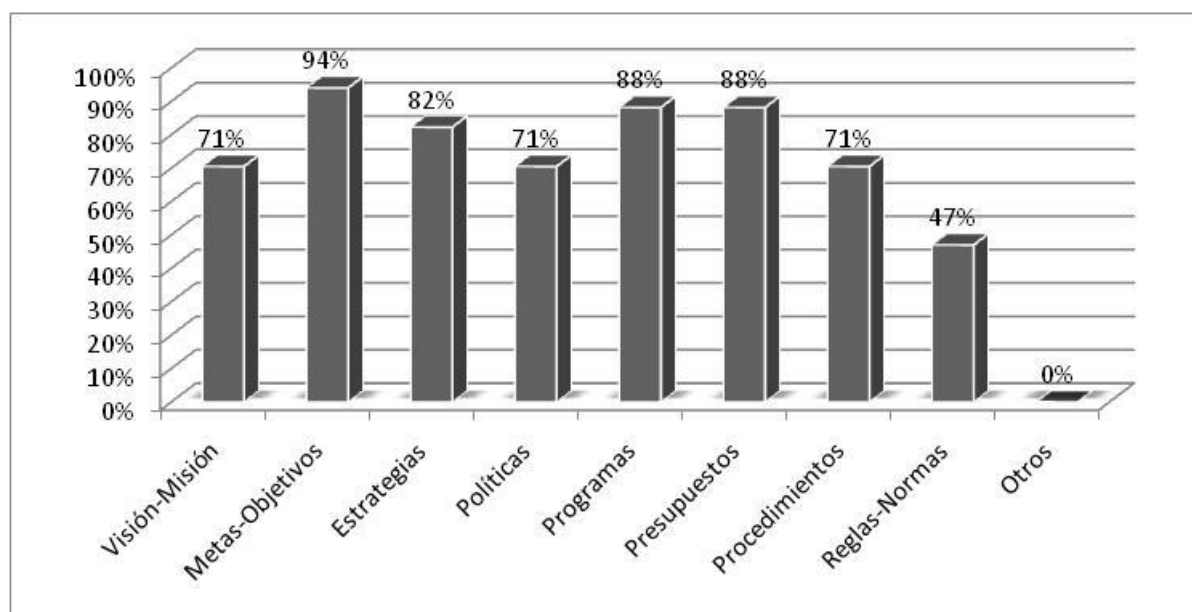
9. ¿Qué tipos de planes, de los que se le mencionan a continuación, aplican en la organización?

Objetivo: Investigar los planes en que se apoya la organización

Cuadro N° 9.

Alternativa	F	%
Visión-Misión	12	71%
Metas-Objetivos	16	94%
Estrategias	14	82%
Políticas	12	71%
Programas	15	88%
Presupuestos	15	88%
Procedimientos	12	71%
Reglas-Normas	8	47%
Otros	0	0%
Total	17	

Figura N° 9.



Análisis: La ONG se apoya principalmente en las metas y objetivos con un 94%, programas y presupuestos con un 88% cada uno, estrategias con un 82%, políticas, procedimientos y misión-visión obtuvieron un mismo porcentaje que corresponde al 71%, y finalmente reglas-normas con 47%. Por lo tanto en la propuesta se incluirán metas, objetivos, programas, presupuestos, estrategias, políticas, procedimientos, misión-visión y reglas-normas, a fin de armonizar la creación y funcionamiento de la unidad de investigación y estudios con los planes existentes y la forma de trabajo actual.

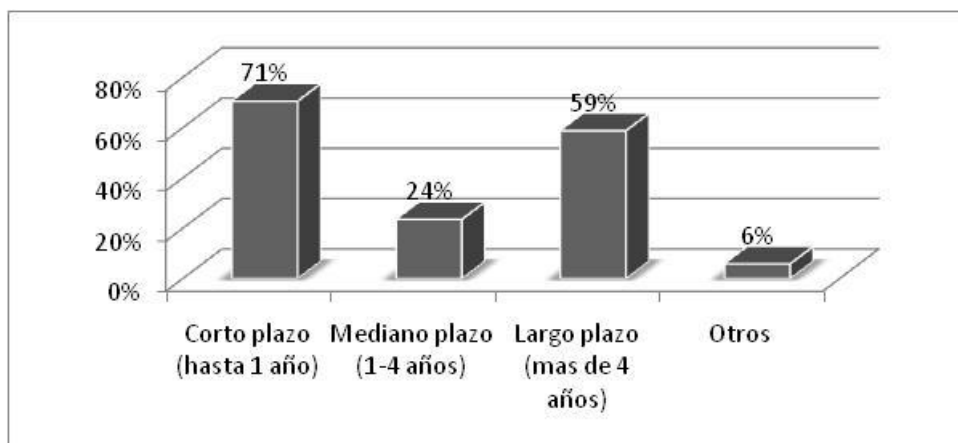
10. ¿Si se aplican planes en la organización con que periodicidad se elaboran?

Objetivo: Determinar con qué frecuencia se elaboran los planes que se aplican en la organización.

Cuadro N° 10.

Alternativa	F	%
Corto plazo (hasta 1 año)	12	71%
Mediano plazo (1-4 años)	4	24%
Largo plazo (más de 4 años)	10	59%
Otros	1	6%
Total	17	

Figura N° 10.



Análisis: El personal considera que los planes a corto plazo son los más utilizados por la organización, representando un 71%, los planes a largo plazo un 59%, los de mediano plazo un 24% y otros planes un 6%. Esto conlleva a considerar para la propuesta que en la medida de lo posible se utilicen planes a corto plazo.

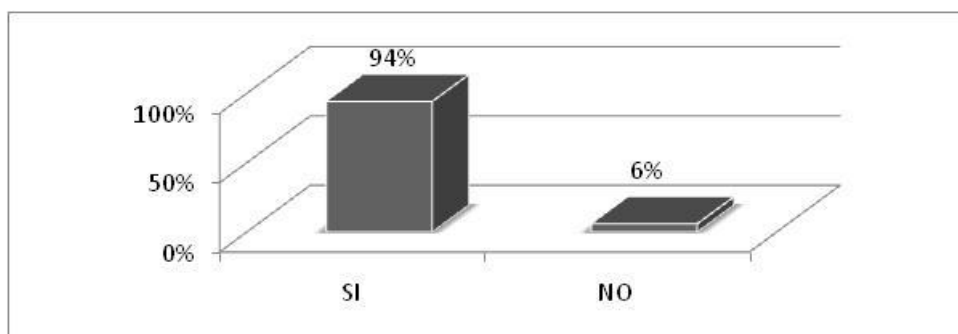
11. ¿Existen objetivos para cada área de la organización?

Objetivo: Detectar si existen objetivos que guíen a cada área de la organización.

Cuadro N° 11.

Alternativa	F	%
SI	16	94%
NO	1	6%
Total	17	100%

Figura N° 11.



Análisis: El 94% del personal tiene conocimiento de la existencia de objetivos por cada área de la organización, mientras que un 6% lo desconoce. Para la propuesta de creación de la unidad de investigación y estudios se crearán objetivos específicos que guíen su actividad dentro de la organización.

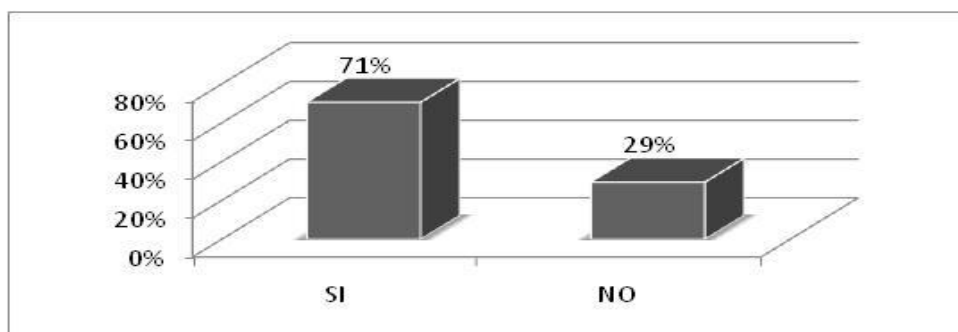
12. ¿Existen políticas para cada área de la organización?

Objetivo: Detectar si existen política que enmarquen el campo de acción de cada área de la organización.

Cuadro N° 12.

Alternativa	F	%
SI	12	71%
NO	5	29%
Total	17	100%

Figura N° 12.



Análisis: El 71% del personal tiene conocimiento de la existencia de políticas por cada área de la organización, mientras que un 29% desconoce de la existencia de políticas por cada área. Los datos anteriores posibilitan la creación de políticas relativas al funcionamiento de la unidad de investigación y estudios que comprende la propuesta.

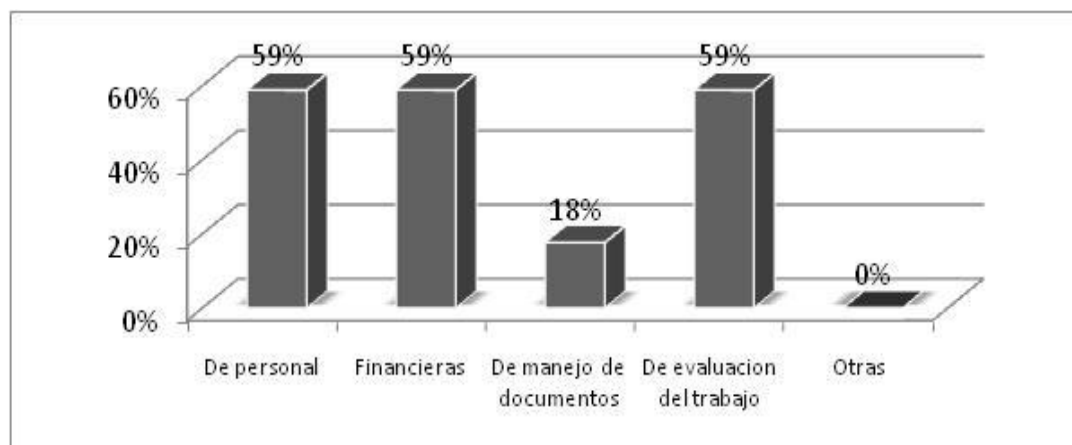
13. Si su respuesta anterior es afirmativa ¿con cuál de las siguientes políticas cuenta la organización?

Objetivo: Identificar cuáles son las políticas con las que cuenta la organización.

Cuadro N°13.

Alternativa	F	%
De personal	10	59%
Financieras	10	59%
De manejo de documentos	3	18%
De evaluación del trabajo	10	59%
Otras	0	0%
Total	17	

Figura N° 13.



Análisis: La ONG cuenta con políticas de personal, financieras y de evaluación del trabajo, las cuales poseen un 59% cada una, en cuanto al conocimiento de las mismas por parte del personal, por otra parte también posee políticas de manejo de documentos lo cual representa un 18%. Para la propuesta se crearan a manera general políticas de personal y de evaluación del trabajo, siendo estas las más reconocidas por el personal de ISD.

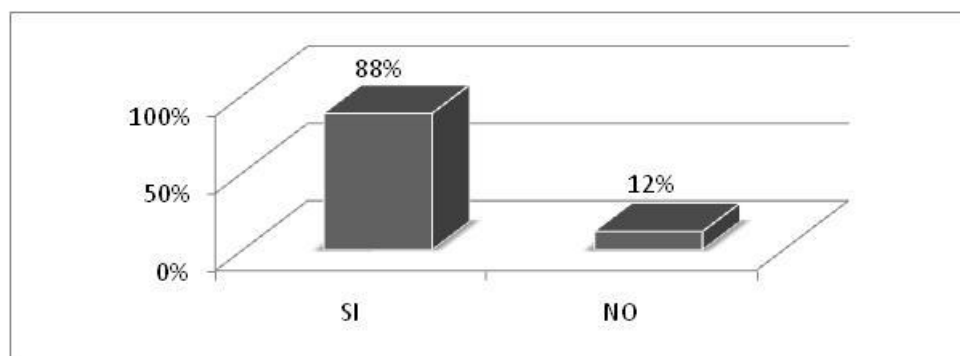
14. ¿La ISD cuenta con organigrama actualizado?

Objetivo: Investigar si la organización cuenta con un organigrama actualizado.

Cuadro N° 14.

Alternativa	F	%
SI	15	88%
NO	2	12%
Total	17	100%

Figura N° 14.



Análisis: Un 88% del personal esta consiente en que la organización cuenta con organigrama actualizado, mientras que un 12% considera que la organización no posee un organigrama actualizado. El desconocimiento de la existencia de un organigrama actualizado puede se ocasionado por deficiencias en los canales de comunicación y puede ocasionar confusiones en el personal.

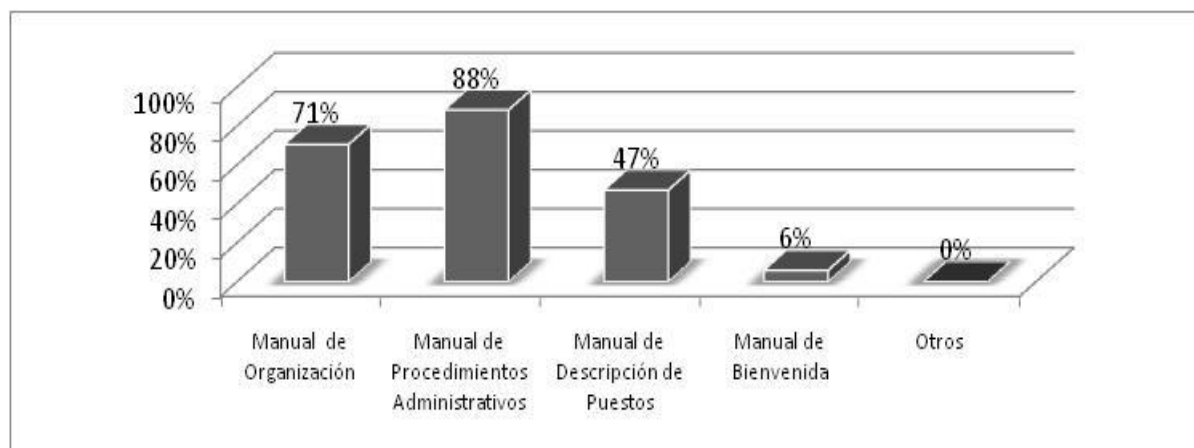
15. ¿Cuáles de los manuales que se le indican a continuación, posee la organización?

Objetivo: Identificar cuáles son los manuales administrativos con los que cuenta la organización.

Cuadro N° 15.

Alternativa	F	%
Manual de Organización	12	71%
Manual de Procedimientos Administrativos	15	88%
Manual de Descripción de Puestos	8	47%
Manual de Bienvenida	1	6%
Otros	0	0%
Total	17	

Figura N° 15.



Análisis: Gran parte del personal respondió que la organización posee manual de organización, manual de procedimientos administrativos y manual de descripción de puestos, representando un 71%, 88% y 47% respectivamente, sin embargo existe un manual de bienvenida con un 6%. Para la propuesta se tomara en cuenta la creación del manual de organización de la unidad de investigación y estudios, el manual de descripción de puestos y el manual de procedimientos, considerando estos como básicos para el funcionamiento de la unidad.

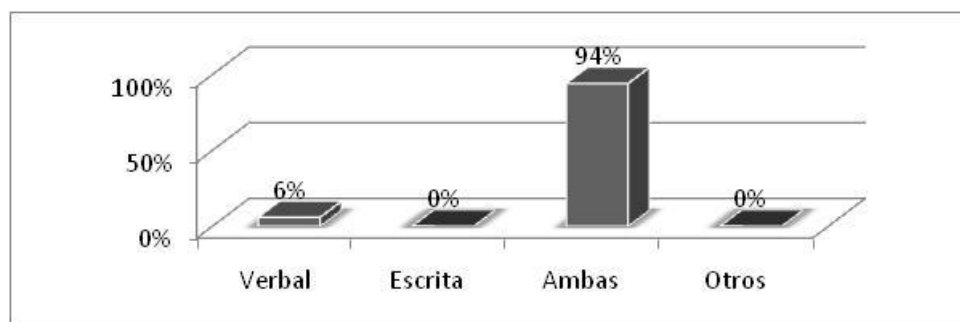
16. ¿Qué tipos o mecanismos de comunicación son utilizados dentro de la ISD?

Objetivo: Conocer los tipos o mecanismos de comunicación utilizados por la organización.

Cuadro N°16.

Alternativa	F	%
Verbal	1	6%
Escrita	0	0%
Ambas	16	94%
Otros	0	0%
Total	17	100%

Figura N° 16.



Análisis: Del personal censado, el 94% respondió que la comunicación en la organización se realiza tanto de manera escrita como verbal y sólo un 6% considera que la comunicación se realiza únicamente de forma verbal. Por lo tanto para la propuesta se planteara utilizar la comunicación verbal y escrita a fin de evitar confusiones y aumentar la facilidad de comunicación.

Anexo 9

TABULACION DE DATOS.

Los datos tabulados responden a las preguntas realizadas, es decir, en algunos casos la frecuencia no coincidirá con el total de personas que contestó el cuestionario, debido a que el cuestionario contenía preguntas de selección múltiple con múltiple respuesta, por lo tanto cada persona podía seleccionar todas las alternativas de una pregunta si así lo hubiese considerado.

Cuestionario dirigido a las municipalidades de la Microrregión de los Nonuhalcos de la ONG ISD.

Número de personas que contestaron el cuestionario: 11

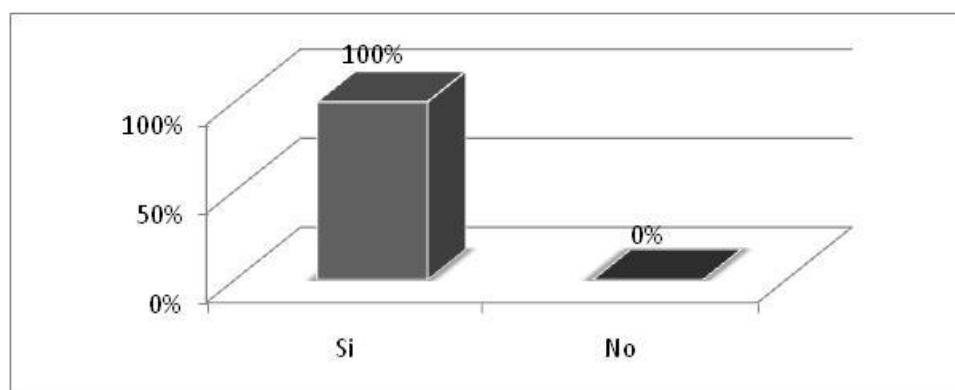
1. ¿Conoce a qué se dedica la Organización No Gubernamental ISD?

Objetivo: Identificar el reconocimiento del trabajo de la ONG por parte de las alcaldías

Cuadro N° 1.

Alternativas	F	%
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Figura N° 1.



Análisis: El total de las personas encuestadas identifica plenamente el trabajo que realiza la ONG, esto contribuye a evidenciar que existe un aporte real a la sociedad.

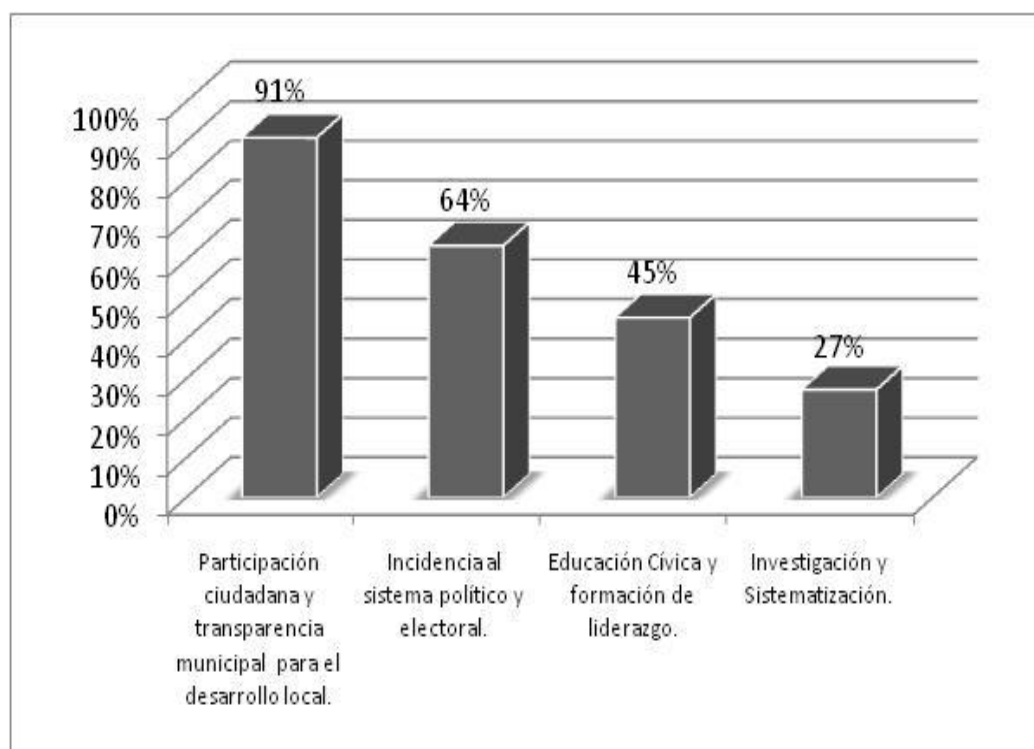
2. Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Cuáles de las áreas conoce?

Objetivo: Determinar los campos de acción de la ISD.

Cuadro N° 2.

Alternativas	F	%
Participación ciudadana y transparencia municipal para el desarrollo local.	10	91%
Incidencia al sistema político y electoral.	7	64%
Educación Cívica y formación de liderazgo.	5	45%
Investigación y Sistematización.	3	27%
Total	11	

Figura N° 2.



Análisis: La participación ciudadana y transparencia municipal para el desarrollo local es conocida en un 91%, la incidencia al sistema político y electoral en 64%, la educación cívica y formación de liderazgo en 45%, e investigación y sistematización en 27%. Con estos datos se puede evidenciar si la misión de la ISD está siendo alcanzada.

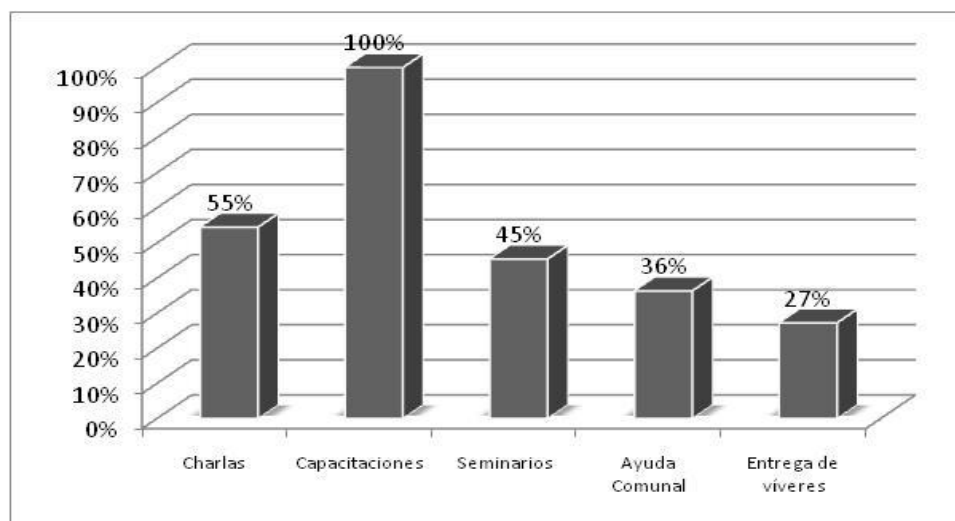
3. ¿Qué actividades ha identificado que realiza la ISD?

Objetivo: Conocer las actividades que desarrolla la ISD para desarrollar temáticas o proyectos.

Cuadro N° 3.

Alternativas	F	%
Charlas	6	55%
Capacitaciones	11	100%
Seminarios	5	45%
Ayuda Comunal	4	36%
Entrega de víveres	3	27%
Total	11	

Figura N° 3.



Análisis: De las actividades que desarrolla la ISD las más conocidas son las capacitaciones con un 100%, luego las charlas con un 55%, los seminarios con un 45%, la ayuda comunal con un 36%, y finalmente la entrega de víveres con 27%. Esto permite proponer mecanismos a través de los cuales la ISD podría dar a conocer las investigaciones que realice la unidad de investigaciones y estudios.

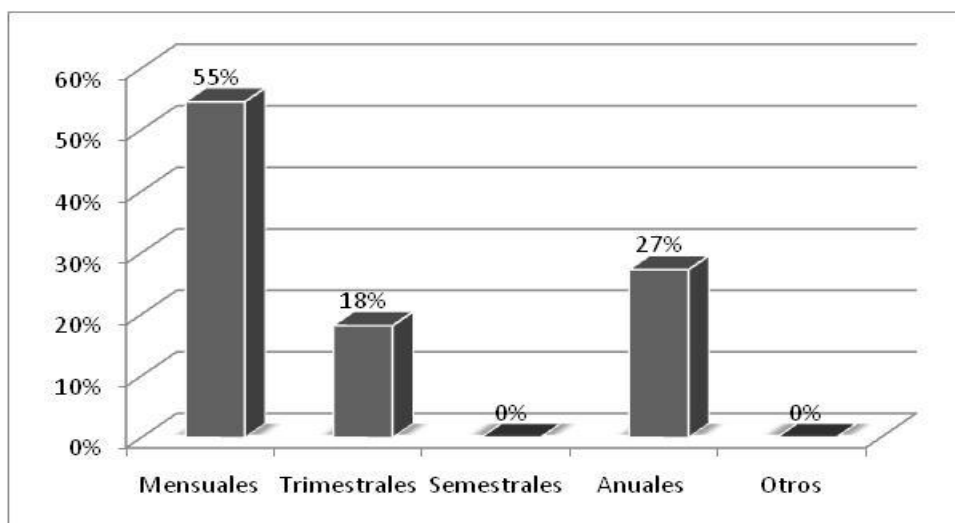
4. De acuerdo a la respuesta anterior, ¿con qué frecuencia se realizan las actividades?

Objetivo: Determinar con qué frecuencia se desarrollan las actividades de la ISD.

Cuadro N° 4.

Alternativas	F	%
Mensuales	6	55%
Trimestrales	2	18%
Semestrales	0	0%
Anuales	3	27%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Figura N° 4.



Análisis: El 55% de las personas censadas considera que las actividades que realiza la ISD son desarrolladas mensualmente, un 27% considera que se realizan anualmente, y un 18% contestó que se realizan trimestralmente. Esto contribuirá a la creación de planes de trabajo.

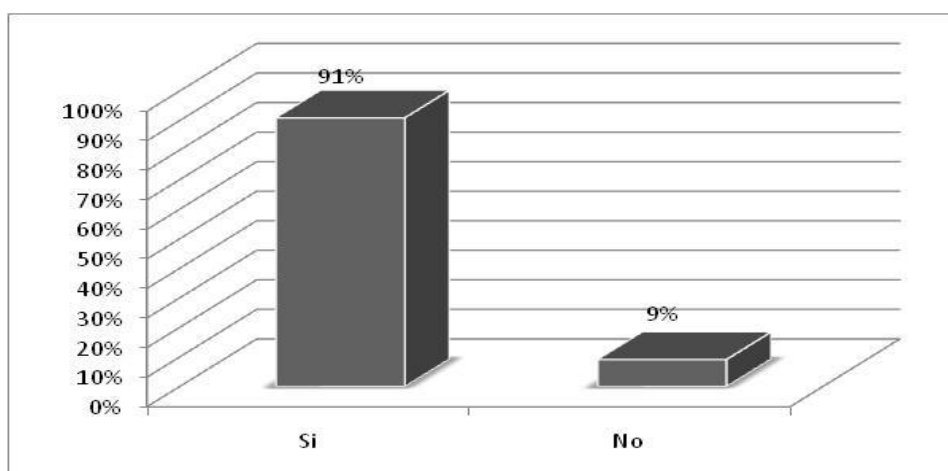
5. ¿Ha recibido algún tipo de documento de parte de la ISD?

Objetivo: Indagar la utilización de información documental en su labor.

Cuadro N° 5.

Alternativas	F	%
Si	10	91%
No	1	9%
Total	11	100%

Figura N° 5.



Análisis: El 91% de las personas censadas ha recibido algún tipo de documento por parte de la ISD, mientras que un 9% no ha recibido ningún tipo de documento. Esto demuestra que la ONG da a conocer su trabajo.

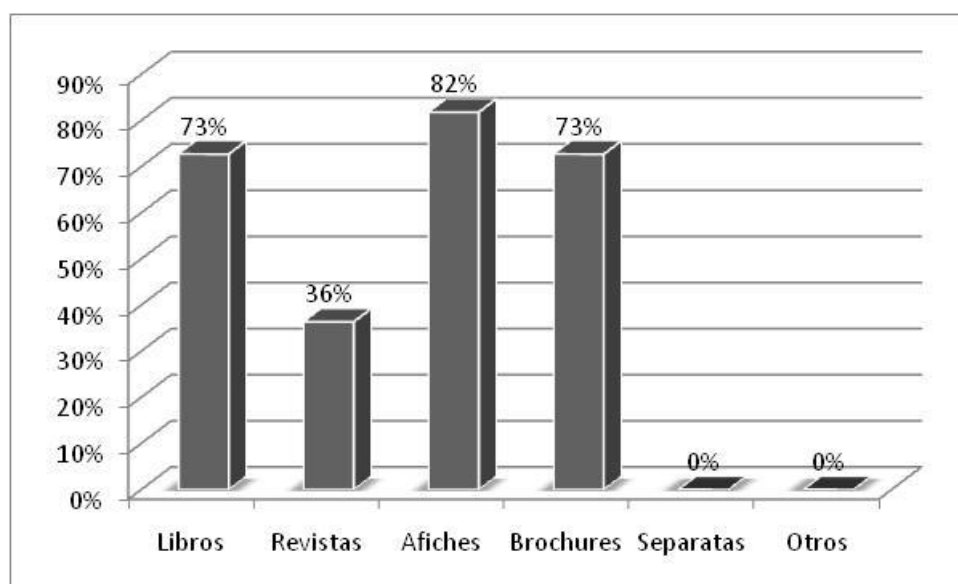
6. Si su respuesta es afirmativa. ¿Qué tipo de documento le ha sido facilitado?

Objetivo: Reconocer el tipo de material informativo que utiliza la ISD para difundir su trabajo.

Cuadro N° 6.

Alternativas	F	%
Libros	8	73%
Revistas	4	36%
Afiches	9	82%
Brochures	8	73%
Separatas	0	0%
Otros	0	0%
Total	11	

Figura N° 6.



Análisis: Los documentos más utilizados por la ISD y de los cuales tienen conocimiento las personas censadas son los afiches, los brochures, los libros y las revistas, representando éstos un 82%, 73%, 73% y 36% respectivamente. Esto permite conocer los medios que utiliza la ONG para dar a conocer sus trabajos y que pueden ser utilizados por la unidad de investigación y estudios.

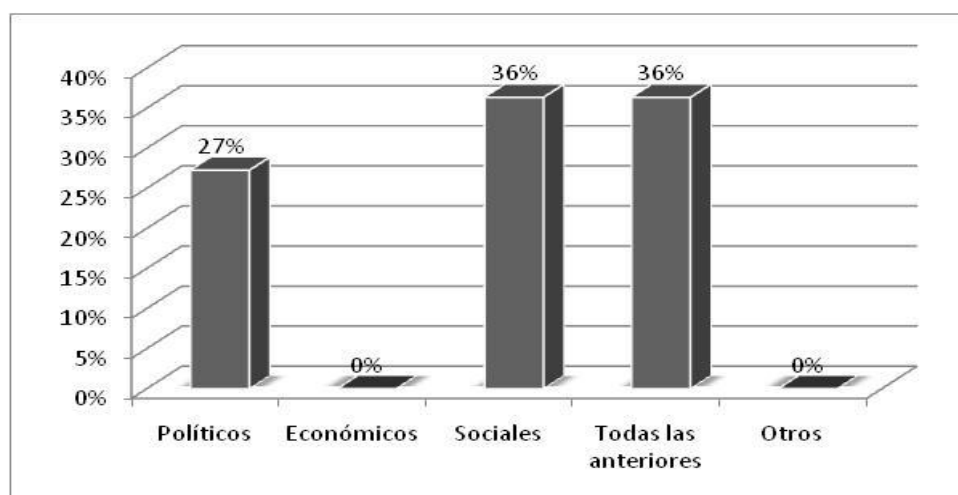
7. ¿Qué tipo de temas son abordados en las actividades desarrolladas por la ISD?

Objetivo: Conocer los enfoques que la ISD proporciona en el desarrollo de los proyectos.

Cuadro N° 7.

Alternativas	F	%
Políticos	3	27%
Económicos	0	0%
Sociales	4	36%
Todas las anteriores	4	36%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Figura N° 7.



Análisis: Los temas más reconocidos y que son abordados por la ISD en sus actividades son los sociales representando un 36%, así mismo el conjunto de temas políticos, económicos y sociales posee un mismo porcentaje de 36%, mientras que sólo un 27% de las personas considera que los temas son sólo de índole político. Esto demuestra las áreas que la ISD pretende cubrir con su labor en la sociedad.

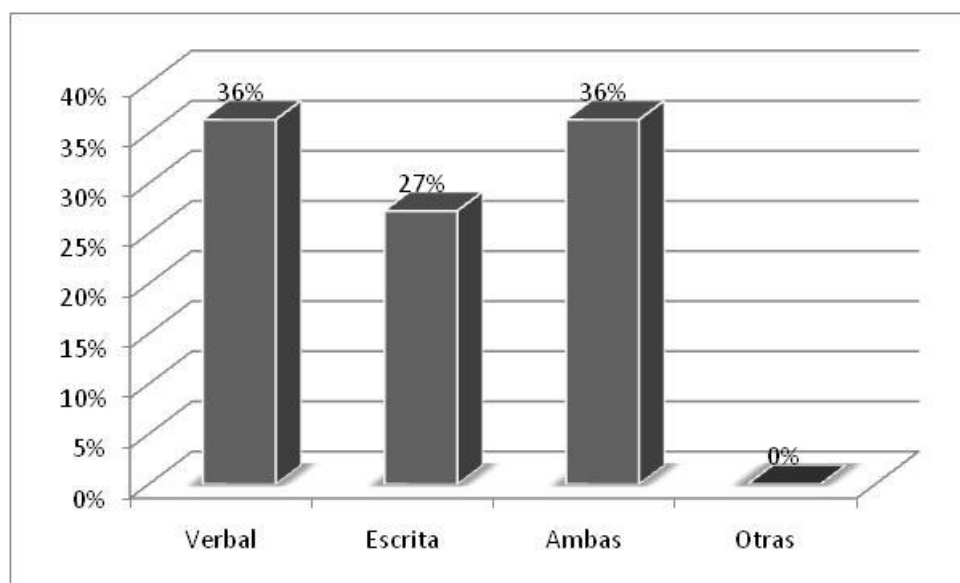
8. ¿De qué manera se da el acercamiento por parte de la ISD, a la hora de impartir los temas?

Objetivo: Identificar las formas de comunicación utilizadas por la ISD en el desarrollo de los proyectos.

Cuadro N° 8.

Alternativas	F	%
Verbal	4	36%
Escrita	3	27%
Ambas	4	36%
Otras	0	0%
Total	11	100%

Figura N° 8.



Análisis: El 36% de las personas censadas considera que los acercamientos de la ISD se realizan de manera verbal, así mismo un 36% considera que se dan de forma verbal y escrita, y un 27% considera que se dan únicamente de forma escrita.

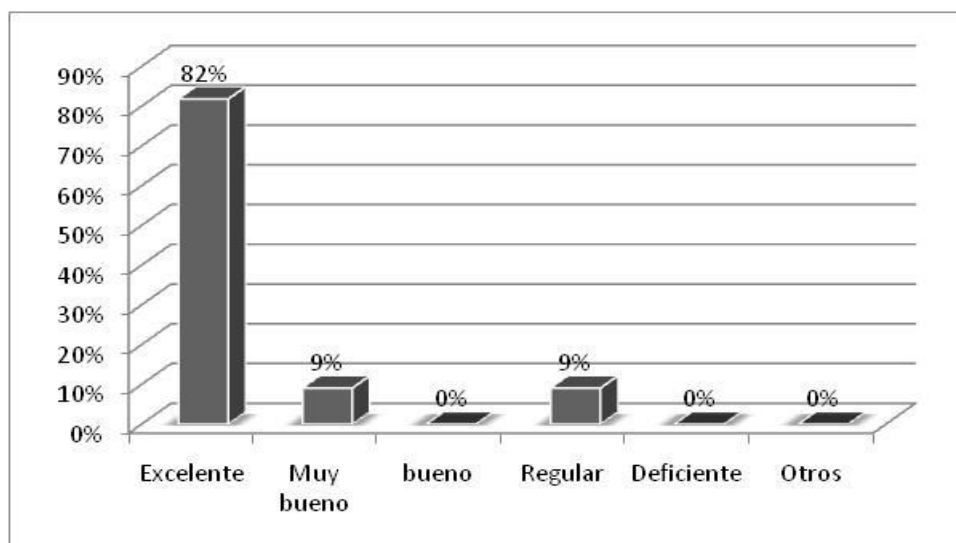
9. ¿Cómo considera que ha sido el trabajo realizado por la ISD?

Objetivo: Conocer la aprobación o desaprobación que tiene la labor que realiza la ONG.

Cuadro N° 9.

Alternativas	F	%
Excelente	9	82%
Muy bueno	1	9%
Bueno	0	0%
Regular	1	9%
Deficiente	0	0%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Figura N° 9.



Análisis: Un 82% de las personas estima que el trabajo realizado por la ISD es excelente, mientras que un 9% lo estima muy bueno y el 9% restante estima que es regular. Esto evidencia la calidad de la labor de la ISD en la sociedad.

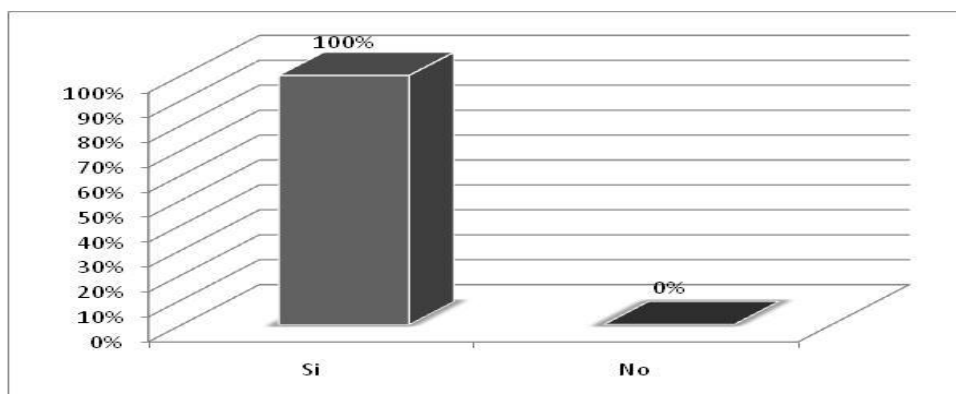
10. ¿Considera que el proceso de Investigación realizado por la ISD, genera incidencia en la ciudadanía?

Objetivo: Determinar si los resultados de las investigaciones generan impacto en la población a fin de justificar la necesidad de la creación de una unidad de investigación y estudios.

Cuadro N° 10.

Alternativas	F	%
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Figura N° 10.



Análisis: El proceso de investigación que realiza la ISD es considerado de incidencia en la ciudadanía por el 100% de las personas censadas, lo cual justifica la propuesta de creación de una unidad de investigación y estudios de la ISD.

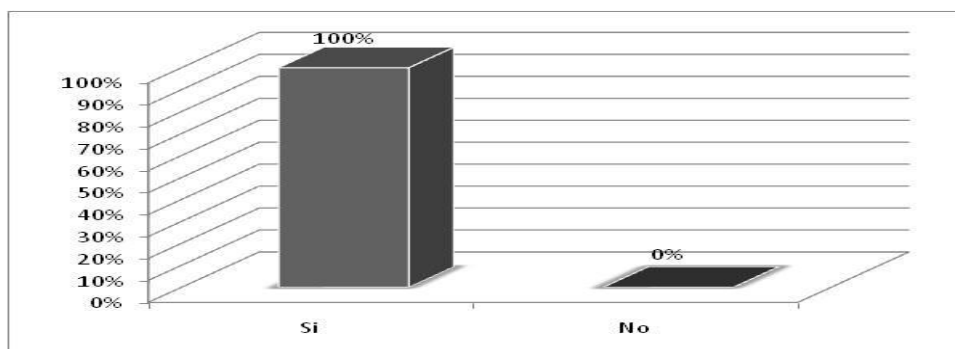
11. ¿Desearía que la ISD, siguiera desarrollando más actividades e incluso diversificar su trabajo?

Objetivo: Conocer la percepción sobre la importancia del trabajo de la ISD y la necesidad de ampliar su campo de acción.

Cuadro N° 11.

Alternativas	F	%
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Figura N° 11



Análisis: La importancia y necesidad de ampliar el campo de acción de la ISD está respaldado por el 100% de los censados, esto permite proponer la creación de la unidad de investigación y estudios, la cual permitirá a través de proyectos de investigación, ampliar el campo de acción de la ISD.

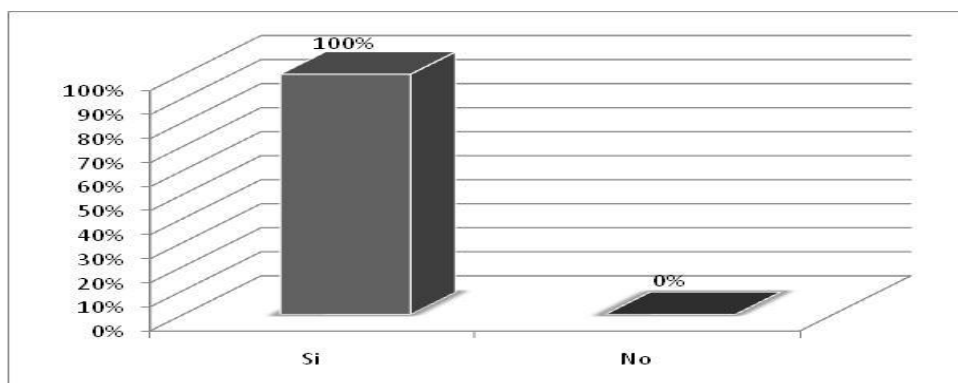
12. ¿Considera que el recurso humano, material, financiero y técnico es bien utilizado por la organización ISD, para respaldar sus actividades?

Objetivo: Indagar sobre la eficiencia de la ISD al momento de realizar los proyectos.

Cuadro N° 12.

Alternativas	F	%
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Figura N° 12.



Análisis: El 100% de las personas censadas considera que la ISD hace un uso eficiente de sus recursos, esto permite proponer un plan estratégico eficiente en cuanto a recursos respecta.

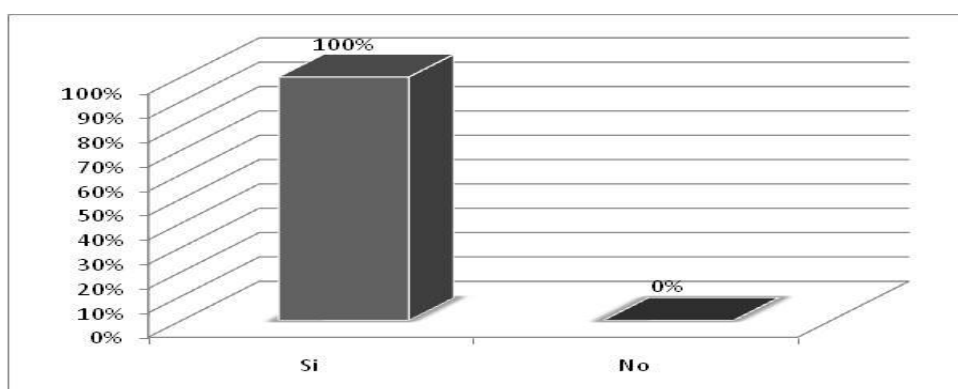
13. ¿Apoyaría las actividades futuras que realice la ISD?

Objetivo: Identificar el apoyo que tendría la ISD para el desarrollo de futuros proyectos.

Cuadro N° 13.

Alternativas	F	%
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Figura N° 13.



Análisis: El 100% de las personas censadas expresa que apoyarían actividades futuras de la ISD. Por lo tanto la propuesta contaría con el apoyo de los usuarios finales de la labor de la ISD.

Anexo 10



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Guion de entrevista dirigido a investigadores de la ONG, ISD
Proceso de investigación.

Persona entrevistada: Lic. Manuel Castillo

Fecha: Lunes 2 de septiembre de 2010

1. ¿Cómo surge la necesidad de realizar una investigación?

-Contar con información fidedigna capaz de responder a hipótesis, desde un escritorio no es posible obtener una visión particular de las problemáticas de la vida diaria.

2. Referente a los estudios que usted realiza, ¿en qué tipo de investigación se pueden clasificar?

-Informes

3. ¿A qué obedece el grado complejidad de una investigación?

-La complejidad de una investigación se vuelve compleja del momento en que se realiza su delimitación, de la metodología a utilizar, la accesibilidad a las fuentes de investigación.

4. ¿Cuál es el grado de influencia que los resultados pueden tener en el entorno social?

-Los resultados de una investigación se ven reflejados generalmente en las conclusiones y recomendaciones, cuando estas carecen de un fundamento la investigación se vuelve obsoleta y sin trascendencia, por otra parte las recomendaciones deben alcanzar un nivel razonable y ser alcanzables, si la investigación es poco sustentada, vaga o dudosa puede influir negativamente o influir en un menor nivel.

5. ¿La institución posee algún reglamento al cual apegarse para realizar una investigación?

6. ¿De qué forma podría elevarse la calidad de la investigación?

-El involucramiento de los actores en la investigación, generar propuestas educativas que promuevan el interés por la investigación por temas ambiciosos que sirvan de incentivos para la investigación continua de temas que provoquen debate y realidad.

7. ¿Se apega a un método o técnica para desarrollar una investigación?

-No, realmente las metodologías suelen ser diversas, la participativa es la que incluye diversas metodologías, tanto documental, participativa y opinión de expertos en la materia a investigar.

8. ¿Qué experiencia posee en el campo de la investigación?

-Experiencia en investigación documental, migratoria y desarrollo de proyectos.

9. ¿Por qué en nuestro país no se le da importancia a la investigación?

-Si se investiga pero no somos un contexto innovador, El Salvador no ha tratado de diferenciarse con otros en ciertos temas, lo que se investiga son temas demasiado desgastados, no sobrepasan esa barrera de lo ya conocido y lo tradicional.


10. ¿Qué medidas pueden impulsar la cultura de investigación?

-Proponer investigaciones que impliquen retos, generen creatividad en la elaboración de propuestas, que son clave en la aplicación de los resultados


-.Descartar temas y metodologías demasiado trilladas.

-Sincronizarse a la evolución del mundo y de su realidad, a la hora de investigar se debe aspirar a los retos, innovaciones y creatividad, adoptando nuevas y mejores metodologías, que produzcan resultados relevantes, prácticos y realizables.

Anexo 11

 <p>Iniciativa Social para la Democracia</p>	<p>FORMULARIO DE PETICION PARA REALIZACION DE INVESTIGACION</p>
<p>Fecha:</p>	
<p>Nombre y/o unidad orgánica:</p>	
<p>Situación problemática o temática que se desea investigar:</p>	
<p>Razones por las cuales se debe investigar:</p>	
<p>Importancia de la investigación:</p>	
<p>Firma</p>	

Anexo 12

 <p>Iniciativa Social para la Democracia</p>	FORMATO DE RESUMEN EJECUTIVO
Nombre del Proyecto:	
Responsable:	
Colaboradores:	
Lugar objeto de estudio:	
Hallazgos encontrados:	
Conclusiones:	
Recomendaciones:	