

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



**"DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA FACILITAR LA DIRECCIÓN DE UN CENTRO DE CONVENCIONES DE MUJERES COOPERATIVISTAS ASOCIADAS A LA CONFEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE EL SALVADOR (COACES) Y A LA CONFEDERACION DE FEDERACIONES DE LA REFORMA AGRARIA SALVADOREÑA (CONFRAS)"**

Trabajo de Graduación Presentado Por:

***Raúl Osvaldo Bonilla Salguero***

***José Gilberto Crespín Rosales***

***Rudy Odir Orellana Moreno***

Para Optar al grado de:

***LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS***

Octubre de 2002

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

## INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iv
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR, GENERALIDADES DE LAS CONFEDERACIONES COOPERATIVAS, DEL CENTRO DE CONVENCIONES, Y MODELO ADMINISTRATIVO.</b>	
A. ASPECTOS GENERALES DEL COOPERATIVISMO EL SALVADOR.....	1
1. CONCEPTOS DE COOPERATIVISMO Y COOPERATIVA .....	1
2. EL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR .....	3
3. IMPORTANCIA DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR .....	5
4. PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO .....	6
B. ASPECTOS GENERALES DE LAS CONFEDERACIONES COACES Y CONFRAS.....	10
1. OBJETIVOS DE COACES Y CONFRAS .....	13
2. POLITICAS .....	15
3. RECURSOS .....	16
4. PROGRAMAS .....	18
C. ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO DE CONVENCIONES .....	21
1. OBJETIVOS .....	23
2. POLITICAS .....	25
3. RECURSOS .....	25
4. CONSTITUCION LEGAL .....	26
5. DIRECCION Y ADMINISTRACION .....	26
D. GENERALIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO .....	27
1. CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	27
E. EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	29
1. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	29
a. PLANEACION.....	29
i. CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	30
ii. ELEMENTOPS PRINCIPALES DE LA PLANEACION .....	31
b. ORGANIZACIÓN .....	35
i. CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	36
ii. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	37
iii. MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	38
c. DIRECCION .....	40
i. CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	40
ii. ELEMENTOS DE LA DIRECCION .....	42
d. CONTROL .....	46
i. CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	46
ii. HERRAMIENTAS BASICAS DE CONTROL .....	47
F. AREAS FUNCIONALES DE UNA ORGANIZACIÓN.....	49

1. MERCADEO .....	49
2. OPERACIONES .....	51
3. FINANZAS .....	52
4. RECURSOS HUMANOS .....	52

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CONVENCIONES.**

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	54
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	54
a. OBJETIVO GENERAL .....	54
b. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	55
2. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	55
a. ALCANCES.....	55
b. LIMITACIONES.....	56
3. DETERMINACION DEL UNIVERSO.....	57
4. FUENTES DE INFORMACION.....	57
a. FUENTES SECUNDARIAS.....	57
b. FUENTES PRIMARIAS.....	58
5. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS...	59
6. TABULACION Y ANALISIS DE LOS DATOS.....	59
B. DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CONVENCIONES.....	60
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
1. CONCLUSIONES.....	66
2. RECOMENDACIONES.....	69

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA FACILITAR LA DIRECCION DE UN CENTRO DE CONVENCIONES DE MUJERES COOPERATIVISTAS ASOCIADAS A COACES Y CONFRAS.**

A. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	72
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	72
C. AREAS ORGANIZACIONALES DEL CENTRO DE CONVENCIONES.....	73
1. GERENCIA GENERAL.....	73
a. DESCRIPCION GENERICA.....	73
b. RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA.....	74
c. OBJETIVOS GENERALES.....	74
d. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	75
e. POLITICAS.....	76
f. ESTRATEGIAS.....	77
g. FUNCIONES PRINCIPALES.....	77
h. HERRAMIENTA QUE FACILITA LA DIRECCION DEL	

CENTRO DE CONVENCIONES.....	78
2. GERENCIA DE MERCADEO.....	78
a. DESCRIPCION GENERICA.....	78
b. OBJETIVO GENERAL.....	80
c. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	80
d. POLITICAS.....	81
e. ESTRATEGIAS.....	81
f. FUNCIONES PRINCIPALES.....	82
g. HERRAMIENTA QUE FACILITA LA DIRECCION DEL CENTRO DE CONVENCIONES.....	83
3. GERENCIA DE OPERACIONES.....	83
a. DESCRIPCION GENERICA.....	83
b. OBJETIVO GENERAL.....	84
c. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	84
d. POLITICAS.....	85
e. ESTRATEGIAS.....	86
f. FUNCIONES PRINCIPALES.....	87
4. GERENCIA FINANCIERA.....	88
a. DESCRIPCION GENERICA.....	88
b. OBJETIVO GENERAL.....	88
c. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	89
d. POLITICAS.....	89
e. ESTRATEGIAS.....	90
f. FUNCIONES PRINCIPALES.....	91
g. HERRAMIENTA QUE FACILITA LA DIRECCION DEL CENTRO DE CONVENCIONES.....	91
5. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	92
a. DESCRIPCION GENERICA.....	92
b. OBJETIVO GENERAL.....	92
c. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	92
d. POLITICAS.....	93
e. ESTRATEGIAS.....	94
f. FUNCIONES PRINCIPALES.....	95
g. HERRAMIENTA QUE FACILITA LA DIRECCION DEL CENTRO DE CONVENCIONES.....	97

BIBLIOGRAFIA  
ANEXOS

## **RESUMEN**

El cooperativismo es un fenómeno económico que ha servido como base de subsistencia a miles de familias en diversas partes del mundo y especialmente en Latinoamérica. En El Salvador este fenómeno ha sido parte importante en el desarrollo económico y social de una gran parte de la población.

En El Salvador existen muchas cooperativas organizadas en tres niveles: Cooperativas de base, federaciones, y confederaciones.

Las confederaciones mas importantes del país son la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES) y la confederación de Federaciones de la Reforma Agraria salvadoreña (CONFRAS). Estas organizaciones desarrollan proyectos con ayuda de organismos internacionales para apoyar a sus cooperativas asociadas.

Actualmente están desarrollando un proyecto denominado Centro de Convenciones, cuyo fin es ofrecer servicios de capacitación, asistencia técnica y servicios varios a sus cooperativas.

El Centro de Convenciones está dirigido por una Junta Directiva y una Junta de Fiscalización. Sin embargo estos no poseen herramientas administrativas que orienten las actividades hacia el logro de los objetivos.

El Centro de Convenciones tiene poca planeación, no tiene definida su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias. En cuanto a la organización no tiene estructurado el organigrama, manuales de organización y evaluación del desempeño; así como también en la dirección no se tiene establecido un estilo de liderazgo y existe una comunicación deficiente entre dirigentes y asociados de cooperativas. Por ultimo, en la fase de control no posee ninguna herramienta de control. Por lo tanto, se ha considerado el diseño de un modelo administrativo, el cual facilitará la dirección del Centro de Convenciones.

El modelo administrativo se ha diseñado en base a las necesidades propias del Centro. En la planeación se ha diseñado su misión, visión objetivos, políticas y estrategias generales del centro.

En la parte organizativa se ha diseñado su organigrama de acuerdo a las necesidades proyectadas para el centro de convenciones, además se incluyen el manual de organización; para la elaboración de éste se tomó en cuenta las necesidades de proyección del Centro y las necesidades de la familia Cooperativa.

En la dirección se presentan aspectos como la manera de ejercer el liderazgo dentro del Centro de Convenciones. Y finalmente, para el control se presentan modelos de presupuestos como pronósticos de ventas, estimación de ingresos, egresos y de efectivo; también se presenta el manual de evaluación del desempeño para que la dirección pueda corregir y mejorar la administración y el desempeño de su recurso humano.

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo ha sido elaborado con el propósito de diseñar un modelo administrativo que facilite la dirección del Centro de Convenciones de la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES) y la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS), el cual servirá de apoyo a la institución; ya que ésta carece de lineamientos de administración en la realización de las actividades.

En el capítulo I, se desarrolla una breve reseña histórica del cooperativismo en El Salvador, generalidades de las Confederaciones COACES y CONFRAS y del Centro de Convenciones; además el marco teórico del modelo administrativo y del trabajo de investigación.

En el capítulo II, se da a conocer la forma en que se desarrolló la investigación, el resultado del diagnóstico sobre la situación actual de la administración del Centro de Convenciones, las conclusiones y recomendaciones derivadas de éste.

En el capítulo III, se presenta el diseño del modelo Administrativo aplicado al Centro de Convenciones de acuerdo a las necesidades encontradas en el diagnóstico. El objetivo es diseñar la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, organigrama, funciones principales y las áreas funcionales para el Centro, estilo de liderazgo y herramientas básicas que faciliten su dirección.

Posteriormente se muestra la bibliografía utilizada y los anexos que complementan el trabajo de investigación.

**CAPITULO I**

**ASPECTOS GENERALES DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR,  
GENERALIDADES DE LAS CONFEDERACIONES COOPERATIVAS, DEL  
CENTRO DE CONVENCIONES, Y MODELO ADMINISTRATIVO.**

**A. ASPECTOS GENERALES DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR.**

**1. Conceptos de Cooperativismo Y Cooperativa.**

El cooperativismo es un fenómeno económico que ha servido como base de subsistencia a miles de familias en diversas partes del mundo y especialmente en Latinoamérica. En El Salvador este fenómeno ha sido parte importante en el desarrollo económico y social de una gran parte de la población.

Hay muchas definiciones sobre cooperativismo y cooperativa, aquí se presentan las que se consideran mas acertadas para definir estos conceptos.

El Cooperativismo es el sistema económico-social que trata de poner al hombre en condiciones de vida mas

humana, mediante la aplicación de la doctrina y métodos cooperativos.<sup>1</sup>

Es un sistema socioeconómico que tiene como objetivo propio el mejoramiento económico y social de las comunidades y el logro de una sociedad más justa y armoniosa<sup>2</sup>.

Una cooperativa es un grupo de personas que se asocian en forma libre y voluntaria con el propósito de rendirse un servicio y rendirlo a la comunidad.<sup>3</sup>

La Asociación Cooperativa Internacional define una cooperativa como una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria, para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> I.S.E.A.C. "¿Qué es una cooperativa?, Divulgaciones Sobre Cooperativismo". ISAM, San Salvador, El Salvador. Octubre de 1989. Pág.1

<sup>2</sup> INSAFOCOOP, División Técnica, Sección Capacitación, "Curso Básico de Cooperativismo". Marzo, 1990.

<sup>3</sup> División de Cooperativas, Misión AID/Ecuador, "Manual de Instructores de Cooperativismo", Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional, México/ Buenos Aires, Oficina de Asesoría Cooperativa, 3ª. Edición 1974

<sup>4</sup> Neira, Octavio Giraldo, "Identidad, Valores y Principios Cooperativos", 2ª. Edición. Publicado por el Autor. Cali, Colombia. 1998. Pág. 37

## **2. El Cooperativismo En El Salvador.**

El origen y desarrollo del cooperativismo en El Salvador esta vinculado a fenómenos económicos, sociales, políticos e ideológicos que determinan su aparecimiento en el siglo XIX. En tal sentido el desarrollo del cooperativismo data del año de 1896. En este año el Estado emite normas legales de carácter regulador para la creación y funcionamiento de las cooperativas.

La primera manifestación del cooperativismo en El Salvador, es la iniciativa que tiene en su momento la cátedra de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador en 1886.

Para comprender este fenómeno con mucha mas profundidad, se analiza la crisis de los años 30's. En este momento se dan acontecimientos de carácter relevante, el cual hace que el Estado abandone su neutralidad a nivel económico y social, y dicta una serie de medidas que favorecen a las cooperativas especialmente en el campo agrícola. Es así como en 1935 se funda la Cooperativa de Paneleros de Cojutepeque y del Valle del Jiboa.

En 1940 se constituyen las cajas de crédito rurales apoyadas legal y financieramente por el Estado, y que en 1943 integran la Federación de Cajas de Crédito Rural amparadas por la ley de crédito rural. En base al Código de Comercio de 1904, se organizan en 1938 la Cooperativa Algodonera Limitada, la cual se formó con pequeños, medianos y grandes productores; así como por propietarios y arrendatarios de tierra.

Con la promulgación política de 1950 se institucionaliza el Estado Intervencionista en El Salvador. A partir de este periodo adquiere importancia la promoción del cooperativismo políticamente a nivel interno y externo. Es determinante la actitud de los Estados Unidos en términos económicos ante el triunfo de la revolución cubana.

Un hecho de gran importancia fue la aprobación por la Asamblea Legislativa en 1969, de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). A partir de la fundación de FEDECACES, el movimiento cooperativo recibe un fuerte impulso tanto

estatal como privado; este auge se debió a los nuevos enfoques políticos a nivel latinoamericano<sup>5</sup>.

La Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley del INSAFOCOOP, promovieron la creación de organizaciones cooperativas orientadas hacia la marginalidad, así como de dos federaciones importantes: FENACITES y FEDECOOPADES, que mas tarde, junto con FEDECACES, llegarían a conformar la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES). Posteriormente con la reforma agraria de 1986 se crearon nuevas cooperativas y federaciones que posteriormente le dieron un impulso al movimiento cooperativo, creando la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria (CONFRAS).

### **3. Importancia del Cooperativismo en El Salvador.**

La incidencia del cooperativismo en la vida nacional es significativa. De acuerdo a cifras del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo -INSAFOCOOP- y de las Asociaciones agropecuarias, existen alrededor de 2,600 cooperativas en el país, con un aproximado de un millón

---

<sup>5</sup> Hernández Romero, Pedro Juan. "La Situación Actual del Cooperativismo en El Salvador" OSUCA/INVE-UES/ COACES El Salvador, 1991.

de personas asociadas al modelo cooperativo. Estos números representan un 15% de la población salvadoreña, evidenciando así el impacto del cooperativismo en la generación de empleos y su contribución a la economía nacional.<sup>6</sup>

#### **4. Principios del Cooperativismo**

Todas las cooperativas deben de regirse por los siguientes principios:

✓ *Libre adhesión y retiro voluntario.* Las cooperativas no deben de limitarse a un número determinado de asociados. Deben de practicar una política de puertas abiertas para la adhesión de nuevos miembros, así como su retiro voluntario.

✓ *Organización y Control Democrático.* Las cooperativas son organizaciones democráticas, sus operaciones deben ser administradas por personas elegidas o designadas de acuerdo al procedimiento adoptado por sus asociados y quienes son responsables ante éstos últimos.

Este principio significa que cada uno de los asociados tiene la potestad de participar, administrar y controlar las actividades de la cooperativa.

---

<sup>6</sup> Información proporcionada por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo -INSAFOCCOP- Diciembre 2001

- ✓ *Interés Limitado al Capital.* Toda cooperativa para empezar a funcionar y llevar a cabo sus objetivos, necesita de capital.

EL capital social conformado por los aportes de los asociados, debe percibir una tasa limitada de interés dejando la posibilidad de no asignar interés alguno sobre los aportes de capital social.

El interés limitado implica que el objeto de la cooperativa consiste en brindar el mejor servicio a los asociados no en pagar un interés limitado a las aportaciones al capital del excedente obtenido.

- ✓ *Distribución de los Excedentes entre los Asociados.*

Los excedentes producidos por las operaciones de una cooperativa, si los hay, pertenecen a los asociados y deben distribuirse de tal manera que se evite que un asociado obtenga ganancias a expensas de otro.

- ✓ *Fomento de la Educación Cooperativa.* Con el fin de mejorar el bienestar de sus asociados, el desarrollo del movimiento cooperativo depende de la unión entre las cooperativas y de su integración en entidades de grado superior.

- ✓ *Fomento de la Integración Cooperativa.* Con el fin de mejorar el bienestar de sus asociados, las cooperativas deben de cooperar de todas las formas

posibles con otras cooperativas a nivel local, nacional e internacional.

En un estudio realizado sobre la aplicación de los principios cooperativos, se determinó que en aquellas asociaciones cooperativas, en que la dirección administrativa no se ha preocupado por impulsar la aplicación de los principios cooperativos se han visto en desventaja, lo que no les ha permitido lograr crecer y desarrollarse. De tal manera que muestran debilidad en su organización y funcionamiento, ya que sus aspiraciones se han visto frustradas al no poder lograr satisfacer las necesidades por las que se creó la cooperativa.<sup>7</sup>

El Movimiento Cooperativo en El Salvador se ha desarrollado con la promulgación de leyes que determinan la forma como debe ser la organización, funcionamiento y gestión de las cooperativas.

Es así como el sector cooperativo, se encuentra estructurado en tres niveles: cooperativas, federaciones y confederaciones.

---

<sup>7</sup> Flamenco Acosta, Teresa de Jesús y Otros. "Evaluación de la aplicación de los principios cooperativos como elementos fundamentales en el funcionamiento de las cooperativas en El Salvador". Tesis. UES. Facultad de Ciencias Económicas, 1991.

El primer nivel esta conformado por las cooperativas integradas por personas naturales que se conocen como asociados. Se constituyen legalmente para producir bienes y/o servicios y satisfacer las necesidades de sus miembros.

En el segundo nivel se encuentran las federaciones que están integradas por 10 o mas cooperativas de base y que deben ser las responsables de dar orientación y capacitación a sus cooperativas.

Por último, en el tercer nivel se encuentran las confederaciones integradas por lo menos con tres federaciones del mismo tipo o por cinco federaciones de diferente clase. Su objetivo es fomentar el proceso de integración de las cooperativas en todos los niveles, así como de proponer a las entidades del estado y otras organizaciones, políticas que busquen fortalecer y promover el cooperativismo en El Salvador.

Las confederaciones más reconocidas e influyentes en El Salvador son la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES) y la Confederación

de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS).

## **B. ASPECTOS GENERALES DE LAS CONFEDERACIONES COACES Y CONFRAS.**

El sector cooperativo necesita de instituciones que jueguen un papel relevante en el proceso de transformación económica, social y política del movimiento cooperativo para que sea una opción viable que genere mejores condiciones socioeconómicas en la población que lo conforma y especialmente en la de menos recursos. Por esta razón surgen la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES) y la Confederación de Federaciones de La Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS).

La COACES surge en diciembre de 1981 como iniciativa entre FEDECACES (Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L.), FEDECOOPADES (Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuarias de R.L), y FENACITES (Federación de Asociaciones Cooperativas de la Industria del Transporte de R.L); con la finalidad de crear y

desarrollar una nueva propuesta de Ley General de Asociaciones Cooperativas, ya que la vigente hasta ese momento no respondía a las necesidades y expectativas del movimiento cooperativo.

La COACES es fundada oficialmente el 19 de marzo de 1984 como consecuencia de un proceso integracionista del sector cooperativo, obteniendo su personería jurídica el 8 de mayo de ese mismo año, en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas de INSAFOCOOP.

Actualmente, COACES esta integrada por cinco federaciones: FESACORA, FEDECOOPADES, FEDECOOPS, FEDECONSUMO Y FEDECACES, las cuales afilian a 292 cooperativas asociadas del sector agropecuario, de consumo y ahorro y crédito que aglutinan a 54,119 asociados directos de un total de mas de 270,000 beneficiarios indirectos en todo el país.

Por su parte, CONFRAS es fundada el 16 de enero de 1988, como producto de un largo esfuerzo organizativo-cooperativo iniciado a finales de 1984. Surge con un concepto de organización que defendiera en movimiento cooperativo demandando acciones gremiales relacionadas a

la tierra, basada en el cumplimiento de los acuerdos de paz. Es decir, CONFRAS es una organización que defiende los intereses del sector agropecuario y agrupa a la fecha a ocho federaciones que aglutinan a 225 cooperativas con mas de 75,000 manzanas de terreno (54,000 Hectáreas); fortaleciendo así, una alternativa de desarrollo sostenible para el agro salvadoreño.<sup>8</sup>

Actualmente CONFRAS está integrada por la Asociación Salvadoreña DE Integración para el Desarrollo (ASID), Central Campesina Salvadoreña (CCS), Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Región Central (FECORACEN), Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Región Paracentral (FECORAPCEN), Federación de Cooperativas de La Reforma Agraria Región Oriental (FECORAO), Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Salvadoreña (FECORASAL), Federación Nacional de Asociaciones Cooperativas Agropecuarias (FENACOA) y la Federación de Cooperativas Agropecuarias del Norte de Morazán (FECANM).

---

<sup>8</sup> Datos proporcionados por la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES), diciembre 2001

## **1. Objetivos de COACES y CONFRAS**

Tanto COACES y CONFRAS tienen sus propios objetivos, políticas y programas dirigidos a fomentar el desarrollo del sector cooperativo.

COACES, para desarrollar su gestión, emprende los objetivos siguientes:

- Representar y defender los intereses y derechos del movimiento cooperativo en El Salvador.
- Promover la participación del movimiento cooperativo en el fortalecimiento de la democracia y la justicia social, mediante la participación directa e indirecta en la formulación de políticas económicas y sociales del país.
- Contribuir al mejoramiento de las condiciones socio-económicas de las Federaciones Cooperativas y de sus Asociados.
- Promover el desarrollo de persona humana y conciencia social.
- Fomentar la integración de las Asociaciones Cooperativas en todos los niveles.

- Velar por el cumplimiento y difusión de los principios universales del cooperativismo.<sup>9</sup>

Para el desempeño de sus labores CONFRAS define sus objetivos que van encaminados al desarrollo económico e institucional y al desarrollo social cooperativo, los cuales están definidos así:

- Fortalecer a las federaciones como movimiento cooperativo agropecuario con fuerza gremial, socio-económica, agro-ecológica y con visión de género para que sea una alternativa de desarrollo sostenible en el agro salvadoreño.
- Fomentar la autosostenibilidad a nivel de cooperativas y de Federaciones afiliadas a CONFRAS, mediante el desarrollo de programas de apoyo a la producción, procesamiento y comercialización de los productos agropecuarios.
- Dinamizar la participación organizada de la base cooperativa y federativa para la solución de problemas concretos y mejorar la capacidad propositiva de sus cuerpos directivos de manera que CONFRAS sea una fuerza gremial verdaderamente representativa, con

---

<sup>9</sup> información proporcionada por la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES), diciembre 2001

capacidad de incidir más eficientemente en la política agraria nacional y en los programas de reconstrucción en alianza con otras organizaciones campesinas y de la sociedad civil<sup>10</sup>.

## **2. Políticas.**

COACES, obedeciendo a las necesidades y habilidades sentidas del sistema, busca la racionalidad de los recursos en todas las acciones y actividades que desarrolla, sin detrimento de la eficiencia y calidad, así también la estabilidad y desarrollo del recurso humano, deberá ser consonante con la evolución, progreso y capacidad institucional.

Por su parte CONFRAS, en sus políticas generales esta enmarcada al proceso de reconstrucción con la participación de cooperativas y comunidades en el área rural. El siguiente marco de políticas esta orientando las actividades propuestas:

- La prioridad será apoyar el proceso de reconstrucción de la infraestructura física y organizativa de las

---

<sup>10</sup> Documento Proyecto CONFRAS-SHARE, mayo 2001.

cooperativas y grupos de mujeres afectadas por los terremotos de 2001.

- La administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales será exigida en todos los niveles de la Confederación.
- Se promocionarán y ejecutarán iniciativas empresariales en el sector cooperativo a través de los agro-negocios que permitan el desarrollo de un sistema adecuado de comercialización y mercadeo.
- Se fomentará la participación real de las mujeres y jóvenes en los diferentes niveles de la infraestructura de la organización.
- En la ejecución y seguimiento de la estrategia gremial agraria, se fomentará la participación definida y comprometida de los y las dirigentes y técnicos.<sup>11</sup>

### **3. Recursos**

Los recursos financieros que COACES dispone para llevar a cabo sus proyectos, según sus dirigentes, están siendo financiados en un 99% con fondos provenientes de agencias de cooperación internacional que brindan asistencia

---

<sup>11</sup> CONFRAS de RL, Plan Operativo 2001.

técnica y financiera, entre estas se encuentran: Centro Cooperativo Sueco (SCC), Pan Para el Mundo (PPM), Agencia Real Noruega (NDR-NORCOOP), Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SOCODEVI), Organización Inter-eclesiástica para Cooperación al Desarrollo (ICCO)<sup>12</sup>. Solamente el 1% de los recursos financieros son aportados por las cooperativas que agrupa.

Por su parte CONFRAS dispone de financiamiento interno y externo. Se financia con recursos propios y con organismos de cooperación internacional. En contraste, recibe poca o nada de aporte financiero de parte de sus confederaciones, según directivos de CONFRAS. Es por ello que CONFRAS tiene un área de negocios de tipo agrícola (fertilizantes, semillas, etc.), tiene fincas de café y otras actividades como préstamos a sus asociados.

Entre los organismos de cooperación están la ICCO (Organización Internacional para el Desarrollo), la NDR/NORCOOP (Agencia Real Noruega), entre otras. Además, el recurso humano y técnico proviene de las confederaciones que la conforman.

---

<sup>12</sup> Información proporcionada por COACES, ENERO 2002

#### **4. Programas**

COACES desarrolla su gestión mediante cuatro programas permanentes: desarrollo cooperativo, finanzas y administración, género en desarrollo y jóvenes, y comunicaciones.

- *Desarrollo Cooperativo.* Este programa, tiene como fin principal orientar, integrar, coordinar la educación cooperativa y capacitación demandada por las Federaciones, sus cooperativas y por su misma institución. Además vela por la asistencia y asesoría necesaria para la organización cooperativa, producción agropecuaria y su comercialización, así como de la obtención de financiamientos y créditos necesarios.
- *Finanzas y Administración.* El propósito de este programa es contribuir al desarrollo de COACES mediante una doctrina empresarial y un sistema de integración económica y social para mejorar las condiciones sociales y económicas aplicando normas y políticas administrativas, considerando el desarrollo de los recursos humanos.
- *Genero en Desarrollo y Jóvenes.* El enfoque de acción de COACES, permite que interactúen hombres y mujeres

con actitudes equitativas y participativas en las diversas actividades inherentes al quehacer de COACES, promoviendo la participación de los jóvenes para garantizar el relevo generacional.

- *Comunicaciones.* El objetivo fundamental de este programa es impulsar una estrategia integral de comunicaciones.

Por su lado, CONFRAS desarrolla sus programas basados en dos ejes de trabajo que son: desarrollo social cooperativo y desarrollo económico e institucional.

En el primer eje se encuentran los siguientes programas:

- *Programa de Reconstrucción.* Este programa está orientado a apoyar la reconstrucción en tres ámbitos: la vivienda, la producción, y la organización.
- *Programa de Desarrollo Gremial:* Su propósito es la consolidación de la estructura organizativa y la cohesión político-gremial de sus miembros.
- *Programa Género en Desarrollo:* Institucionalizar la visión de género en la estructura de CONFRAS en cuanto a calidad y participación.

- *Programa de Asesoría Jurídica:* Es un programa permanente en apoyo al sector cooperativo.
- *Programa de Educación y Capacitación:* Fortalecer la participación de hombres y mujeres en el desarrollo cooperativo.

En el segundo eje de trabajo se desarrollan los programas siguientes:

- *Programa de Agro-negocios:* Su propósito es establecer una red comercial para penetrar mercado y beneficiar económicamente a sus miembros.
- *Programa de Crédito PROCAMPO:* Su propósito es apoyar a cooperativas y grupos de mujeres en su desarrollo económico, alcanzar sostenibilidad financiera mediante sus instrumentos operativos.
- *Programa de Agro Ecología:* Es un apoyo en la etapa de producción, promoción, capacitación y asistencia técnica a la producción con enfoque ecológico.<sup>13</sup>

COACES y CONFRAS están desarrollando en conjunto desde 1998, el proyecto denominado "Centro de Convenciones", financiado en su mayor parte por la Sociedad Real Noruega

---

<sup>13</sup> Proyecto Centro de Capacitación Cooperativa. PCC El Salvador. Fase II julio 2001, Pág. 8

para el Desarrollo (NDR/NORCOOP). Este proyecto se inició bajo la administración de la Asociación Salvadoreña Central de Estudios Cooperativos (ACENEC) y posteriormente fue otorgado a COACES y CONFRAS. Su objetivo es fomentar la educación y capacitación del sector cooperativo, conciente de la necesidad de una educación cooperativa en El Salvador.

Es importante hacer hincapié que la participación de la mujer es vital en este proyecto, ya que fortalece al mismo sector y por ende permite desarrollar una visión de género, que hasta hace poco no se le permitía participar en la toma de decisiones, lo que implicaba un obstáculo para desarrollar sus capacidades como mujer.

### **C. ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO DE CONVENCIONES**

COACES y CONFRAS como entes de tercer nivel se encargan de gestionar y coordinar proyectos; muchos de estos proyectos son financiados por organismos de cooperación internacional, el Centro de Convenciones es uno de ellos.

La Sociedad Real Noruega para el Desarrollo (NDR/NORCOOP) ha venido financiando este proyecto desde el año 1998.

La Asociación Central de Estudios Cooperativos (ASENEC) fue la elegida para coordinar y darle seguimiento a las fases del proyecto. Sin embargo el convenio de cooperación también fue firmado por las otras organizaciones contraparte del mismo: COACES, CONFRAS, y los Comités Nacionales de Mujeres Cooperativistas (CNMC) de las confederaciones mencionadas.

La ASENEC, por diversas razones no le dio seguimiento al proyecto, por lo cual los Comités Nacionales de Mujeres asumieron su administración a partir de agosto de 1999. A esto favoreció que la agencia noruega está muy interesada en el desarrollo de la mujer cooperativa. De aquí surge el Comité Gestor del proyecto conformado por seis mujeres de los CNMC y una Junta de Vigilancia integrada por los Presidentes de COACES, CONFRAS y el gerente general de COACES que supervisan y apoyan al Comité Gestor.

El proyecto se divide en dos fases:

La Fase I, que va desde la etapa de estudio del proyecto hasta la construcción de la infraestructura del Centro. Su período de ejecución es de julio de 1998 a diciembre de 2001.

La fase II, parte del equipamiento de las instalaciones hasta el inicio de operaciones. Su período comprende de enero de 2002 a diciembre de 2005.<sup>14</sup>

## **1. Objetivos**

Los objetivos que se persiguen con el Centro de Convenciones son los siguientes:

- ✓ Fortalecer al sector cooperativo a través de capacitaciones, asistencia técnica para hacerlos eficientes y autogestionables.
- ✓ Vender servicios de capacitación y de sus instalaciones físicas a otros sectores no cooperativos con el fin de generar excedentes y beneficios para la familia cooperativa.

---

<sup>14</sup> Proyecto Centro de Capacitación Cooperativa. PCC El Salvador. Fase I julio 2001, Pág. 8-9.

- ✓ Incrementar los conocimientos de gestión, liderazgo y control financiero a un cierto número de dirigentes y empleados dentro del sector cooperativista, para que estos puedan participar en el proceso de adaptar las cooperativas a los cambios constantes en el mercado.
- ✓ Que la participación a alto nivel de dirigentes contribuya a fortalecer y desarrollar la capacidad de los actuales y futuros líderes del sector cooperativista.
- ✓ El Centro de Capacitación debe operar económicamente en balance (sin pérdidas), basándose en ingresos seguros y estables. Este proveerá las bases para que se renueve a líderes y altos funcionarios en las cooperativas, acompañado de un mayor entendimiento de la importancia de los ajustes necesarios y las oportunidades para nuevas iniciativas en el futuro. La idea es fortalecer las empresas cooperativas como unidades rentables, igual que las empresas dentro del sector cooperativo.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> COACES. Proyecto Centro de Capacitación Cooperativa. PCC El Salvador. Fase I julio 2001, Pág. 8-9

## **2. Políticas.**

El comité gestor del Centro de Convenciones aún no tiene políticas definidas para cuando se inicien las operaciones en 2003.

## **3. Recursos.**

Para el desarrollo del proyecto se cuenta con los recursos humanos, financieros y técnicos necesarios para su ejecución.

- *Humanos.*

Las decisiones son tomadas por el Comité Gestor del proyecto que esta conformado por representantes de los Comités Nacionales de Mujeres Cooperativista de las Confederaciones CONFRAS y COACES, apoyadas siempre por la NDR/NORCOOP. Una vez construido y equipado el Centro de Convenciones, se proyecta crear una junta directiva y una de fiscalización que lo dirija y fiscalice respectivamente.

*- Recursos Financieros*

Los recursos financieros los aporta en su mayor parte la Agencia Real Noruega. Esta financiará el Centro de Convenciones hasta 2005, fecha en que culmina el convenio firmado en 1998. Se espera que el Centro este construido y equipado para el año 2002.

**4. Constitución Legal.**

El Centro de Convenciones iniciará sus operaciones bajo la personería jurídica de COACES y CONFRAS, mientras se define su marco legal.

**5. Dirección Y Administración.**

La administración del proyecto estará a cargo del Comité Gestor representado por los Comités Nacionales de Mujeres Cooperativistas de COACES y CONFRAS.

La toma de decisiones a la fecha está a cargo del personal operativo del proyecto constituido por la gerencia, coordinadora académica,

secretaria/recepcionista, contador(a), servicios varios y vigilancia.<sup>16</sup>

#### **D. GENERALIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO**

##### **1. Concepto e Importancia.**

Una organización necesita de herramientas de apoyo que brinden a los dirigentes, una forma de administrar eficiente y eficazmente los recursos. Para ello es necesario contar con modelos administrativos, ya que estos muestran a una organización pública o privada una panorámica de lo que constituye la esencia de la administración. Estos ayudan a la dirección de una organización a responder las siguientes interrogantes: ¿cómo planear?, ¿cómo organizar?, ¿cómo dirigir?, ¿cómo controlar?, con la finalidad de lograr los objetivos fijados.

Para ROBBINS STEPHEN los modelos "son abstracciones de la realidad que nos brindan una representación simplificada de los elementos vitales, dentro de un sistema real"<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> COACES. Proyecto Centro de Capacitación Cooperativa. PCC El Salvador. Fase II Julio 2001, Pág. 19

<sup>17</sup> Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, 3- edición México. 1987

Según James Stoner, un modelo es "una simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender"<sup>18</sup>

En base a las definiciones anteriores se puede concluir que un modelo administrativo es la representación de las fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en términos fáciles de entender y aplicar para la dirección de una organización.

La importancia de modelo administrativo, radica en que facilita el desarrollo de las operaciones de la dirección sobre todo el proceso administrativo; ya que contiene las herramientas necesarias de dicho proceso.

Es por esta razón que una organización para el logro de los objetivos necesita que se coordinen los esfuerzos de grupo y la optimización de recursos, mediante la aplicación del proceso administrativo conformado por las etapas de planeación, organización, dirección y control.

---

<sup>18</sup> Stoner, James y otros. "Administración" 5ª. Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México. 1992

## **E. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Para lograr los objetivos o metas de una organización, en el esfuerzo de liderar al personal y de utilizar los recursos disponibles en forma eficiente, es indispensable que el proceso administrativo se constituya en una herramienta muy importante para la dirección de la organización, independientemente de su giro o tamaño. Sin embargo se enfatiza que la planeación y organización son etapas del proceso administrativo importantes en la alta dirección o dirección estratégica; mientras que las fases de dirección y control tienen mayor énfasis a partir de los niveles gerenciales, intermedios y operativos, también llamados de primera línea.

### **1. Etapas del Proceso Administrativo.**

#### **a. Planeación**

La esencia de la administración radica en el pensamiento de los dirigentes sobre que es lo que se debe hacer, de tal manera que el logro de los objetivos clarifique si hubo una eficiente administración. Significa que las organizaciones no debe improvisar ni especular, sino

tener una guía de acción que solo puede definirse con el establecimiento de planes.

### ***i. Concepto e Importancia***

Para Koontz, la planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar a futuros cursos de acción.<sup>19</sup>

Por su parte Robbins Stephen, define la planeación como el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa pues de los medios (como se debe hacer) y de los fines (que es lo que se tiene que hacer)<sup>20</sup>

Basándose en lo anterior, se puede definir la planeación como el proceso por medio del cual se determinan los objetivos y los medios para lograrlos.

La etapa de planeación esta conformada por diversos elementos. Para efectos del presente estudio se hará la siguiente clasificación:

---

<sup>19</sup> Koontz, Harold y otros, "Administración. Una Perspectiva Global".11ª Edición México.1998, Pág. 126.

<sup>20</sup> Robbins Stephen. "Administración, Teoría y Practica" 1ª edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1987, Pág. 114

## ***ii. Elementos Principales de la Planeación.***

### **✓ *Misión.***

La razón de ser de una organización debe estar plasmada en su misión. Para su formulación debe considerarse los objetivos de esta.

Para formularla debe considerarse los siguientes aspectos:

- Las necesidades de los clientes, empleados y autoridades así como el medio legal, económico, social y cultural en que se desenvuelve.
- El compromiso del personal y recursos hacia el logro de la misión.
- Se elabora, apuntando a mediano o largo plazo.
- Se redacta con total sencillez y claridad, en forma breve, con un verbo que exprese "que se hace y como se hace".
- Debe responder a las preguntas: ¿cuál es nuestra razón de ser? Y ¿quiénes somos?

Luego de definida la misión se debe de dar a conocer a todos los miembros del centro, para buscar su compromiso con esta y deberá ser revisada y actualizada periódicamente.

✓ *Visión.*

Esta define claramente hacia donde quiere llegar la organización y esta debe ser compartida con todos los miembros que la integran. Algunos aspectos a considerar para su elaboración son:

Su redacción debe ser en tiempo presente, en forma clara, sencilla y breve.

- Emplear verbos que proyectan lo que se quiere hacer.
- Se elabora apuntando a medio año o largo plazo.
- Define el futuro deseado que compartan los miembros de la organización basados en las necesidades del medio.
- Compromete a las personas y recursos a orientar sus esfuerzos hacia el alcance de una meta en común.
- Debe responder a las interrogantes: ¿Hacia donde queremos llegar? Y ¿Qué queremos?
- Debe incluir los principios y valores que distinguen al centro de otros similares.

Al igual que la misión esta también debe ser revisada periódicamente.

✓ *Objetivos.*

Los objetivos son los fines que buscan las organizaciones. La formulación de estos sirven para

orientar y coordinar las diferentes actividades de todas las áreas básicas que comprenden una organización.

Al no haber objetivos o no haberlos definido claramente hace las tareas más difíciles. La principal necesidad de la mayoría de las organizaciones es el establecimiento de una sola meta o varias principales hacia los cuales todos los miembros, especialmente los dirigentes, deben estar impulsados y motivados a alcanzarlos.

✓ *Políticas*

Las políticas son criterios o enunciados que guían el pensamiento administrativo de la dirección para la toma de decisiones. Ayudan a que muchos problemas que se presentan constantemente en las empresas, se resuelvan con menos esfuerzos puesto que establecen criterios que orientan a tomar decisiones adecuadas para resolverlos.

Pueden haber políticas para la empresa en general y para cada una de sus áreas: personal, finanzas, producción y mercadeo.

✓ *Estrategias*

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento<sup>21</sup>

La estrategia determina la forma por medio de la cual se logran los objetivos a largo plazo de una organización. Por tanto, es indispensable formular estrategias claras y precisas para alcanzar los fines establecidos. Las estrategias pueden diseñarse, igual que las políticas, para las diferentes áreas funcionales en que este dividida una organización.

✓ *Procedimientos.*

Los procedimientos son un tipo de plan muy importante. Un procedimiento es una serie de tareas que relacionadas entre sí, forman la secuencia cronológica de cómo se deben ejecutar las tareas de la organización.

Los procedimientos facilitan la realización de las tareas, puesto que se detallan paso a paso con el fin de

---

<sup>21</sup> Koontz, Harold. Ibid. Pág. 130

que las personas que ejecutan esas actividades sean eficientes en su realización.

✓ *Presupuestos.*

Un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresado en términos monetarios. Se puede expresar en términos financieros, horas-hombres, unidades de producto, horas maquinas o en cualquier otro termino numéricamente medible.

Es una herramienta básica para la dirección de la organización, porque es el reflejo de lo que se espera lograr en un periodo determinado. El presupuesto aparte de ser un elemento básico de la planificación, también es una herramienta del control, porque permite en un determinado momento tomar medidas correctivas, prevenir futuros problemas de índole financiero, así como de decidir sobre las inversiones que se pudieran efectuar.

**b. Organización**

La segunda función administrativa en importancia es sin duda la de organización, puesto que es en esta que se da forma "física" a la planeación, es decir se establece

quien va a ejecutar los planes y con qué recursos se implementarán.

***i. Concepto e Importancia.***

Para hacer posible que el personal se esfuerce eficazmente en el logro de objetivos, se debe definir y mantener claramente una estructura de funciones.

Según el autor George Terry, organización es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que pueden trabajar juntas con eficiencia y obtengan gran satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.<sup>22</sup>

Para Idalberto Chiavenato, significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.<sup>23</sup>

Mediante la organización la empresa reúne e integra los recursos, define la estructura de los órganos que deberán

---

<sup>22</sup> Terry, George R. y Stephen G. Franklin, "Principios de administración", Editorial Continental 1ra. Edición 1985, Pág. N° 250.

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto, "Administración. Proceso administrativo", Editorial McGraw Hill, 3ª. Edición Colombia, 2000, Pág. N°. 202.

administrarlos, los niveles de autoridad y responsabilidad, y establece la división del trabajo.

La organización en todo caso es importante porque promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

Esta etapa comprende el estudio de la estructura organizativa, los tipos de autoridad, los manuales administrativos y la departamentalización. Para el presente trabajo se hará énfasis en la estructura organizativa y los manuales organizativos.

### ***ii. Estructura Organizativa.***

Esta describe el marco de la organización. En el se realiza las distintas actividades de la empresa, se puede representar gráficamente en un organigrama o carga organizativa. La falta de claridad puede impedir el funcionamiento adecuado de la organización, además determina la guía de dirección que debe seguir la comunicación como un elemento importante en los distintos niveles jerárquicos.

En el organigrama, se define además, los niveles jerárquicos, funciones, áreas y puestos de trabajo, así como también los niveles de autoridad.

### ***iii. Manuales Administrativos.***

La dirección de la organización necesita auxiliarse de herramientas administrativas para desarrollar su función. Por ello deben existir manuales que contengan las normas e indicaciones básicas sobre la forma en que los empleados deben conducirse y realizar sus actividades.

Los manuales más utilizados son: de organización, evaluación del desempeño, descripción de puestos y de procedimientos.

#### *- Manual de organización*

Es una herramienta que constituye una guía útil para la dirección, porque contiene la forma ordenada y explicativa, la autoridad y responsabilidad de cada unidad, objetivos, funciones y la relación apropiada entre los puestos y las unidades de la organización.

- *Manual de Evaluación del desempeño*

Este sirve para evaluar el desempeño de los empleados de una organización para obtener información que permita tomar decisiones de rotación, promoción, remuneración y capacitación.

- *Manual de Descripción de Puestos*

En este manual se describen las actividades que se deben de realizar en cada puesto de una organización, sus responsabilidades y el equipo necesario para su desarrollo; además los requisitos que debe cumplir un aspirante para ocuparlo.

- *Manual de Procedimientos.*

Es una herramienta donde se presentan todas las operaciones de una empresa o área específica de esta, la que para su cumplimiento necesitan de múltiples acciones que deben desarrollarse en una secuencia cronológica, indicando los lugares y puestos específicos así como el tiempo necesario para llevar a cabo dichas acciones, tal que constituye una guía para el personal que ha de realizarlos.

### **c. Dirección.**

La Dirección es una de las funciones esenciales de los administradores, puesto que constituye la orientación de las acciones administrativas para ejecutar lo establecido en las etapas de planeación y organización. Para que la dirección sea eficiente debe coordinar el recurso humano a través de una comunicación eficaz, la motivación de este, aplicar un estilo de liderazgo apropiado y una supervisión que garantice el cumplimiento de los objetivos.

#### ***i. Concepto e Importancia.***

Hay muchas definiciones del concepto de dirección, sin embargo la mayoría coinciden en que se trata de un proceso para influir en las personas y así lograr los objetivos organizacionales.

Koontz, define la Dirección como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Koontz, Harold y Heinz Weirich "Administración, una perspectiva global" 11ª. Edición. McGraw Hill. México 1998.

Por su parte, George Terry, concibe la dirección como la relación en la cual una persona (líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar objetivos deseados por el líder y/o del grupo<sup>25</sup>

El análisis de estas definiciones permite afirmar que la dirección es trasladar las condiciones necesarias para que las personas ejecuten sus tareas con entusiasmo y logren los objetivos o metas de la organización.

La importancia de la dirección radica en que es la parte esencial y central de la administración, porque esta referida al recurso humano, siendo este el recurso más valioso debido a que sin su aporte no se es posible lograr los objetivos que persigue la dirección de una organización.

Los elementos básicos de la Dirección son la Comunicación, la Motivación, el Liderazgo y la Supervisión.

---

<sup>25</sup> Terry , George R. y Stephen G. Franklin, "Principios de administración", Editorial Continental 1ra. Edición 1985

### ***ii. Elementos de la dirección***

Los elementos a considerar para ejercer una buena dirección son la comunicación, la motivación, el liderazgo y la supervisión. La aplicación adecuada de estos elementos, garantizará que se cumplan los objetivos de la organización, ya que están dirigidos al recurso humano, quien es el encargado de ejecutar todas las tareas necesarias para el logro de estos.

#### **Comunicación.**

La eficacia de la dirección de una organización, depende en gran medida de la rapidez con la que se comunique los problemas y decisiones, lo cual ayuda a reducir costos y otras consecuencias por no comunicarlos a tiempo o de forma eficaz.

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose que este la comprenda; su función en una organización es ser el medio a través del cual se modifica la conducta, hace útil la información y se logran las metas.

## **Motivación**

Esta es una de las necesidades más inherentes en el ser humano, permite una actitud de cambio tanto para las personas que trabajan en grupo como individualmente, de tal manera que las necesidades y deseos sean satisfechos por estos.

La motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para lograr las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.<sup>26</sup>

La motivación en todo caso es una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. Es decir los administradores motivan a los subordinados a actuar de determinada manera según sean sus deseos e impulsos.

## **Liderazgo**

Esta es una herramienta con que cuenta la dirección para ejecutar el trabajo a su cargo, así como para velar que los que realizan las tareas en los niveles inferiores lo realicen con entusiasmo y seguridad.

---

<sup>26</sup> Robbins Stephen. "Administración" 5ª. Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1996. Pág. 530

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales<sup>27</sup>

Un verdadero líder es aquel que logra que el personal a su cargo alcance los objetivos organizacionales sin descuidar la motivación de éste a escala grupal e individual.

Existen diferentes tipos de liderazgo, que son aplicados de acuerdo a la personalidad del líder y de las circunstancias en que se trabaja. Entre los más conocidos y aplicados están:

*Liderazgo autocrático:* Un líder autocrático es aquel que impone y espera cumplimiento de sus órdenes. Es seguro y es capaz de retener u otorgar premios o castigos. No toma en cuenta las opiniones del grupo.

*Liderazgo democrático:* Es el líder activo, consultivo y orientador. Las decisiones se toman en grupo junto con el líder; este solicita consejos técnicos cuando es necesario. Las tareas se comparten entre él y el grupo.

---

<sup>27</sup> Koontz, Harold y Heinz Weirich. *Ibíd.* Pág. 532

Este estilo de liderazgo es el mas recomendable cuando se busca que todos los miembros sean participes en las decisiones de la organización.

*Liderazgo liberal:* Este tipo de liderazgo es el que deja que todos hagan su voluntad. Este tipo de líder es el que no evalúa ni regula el curso de los acontecimientos; su participación es mínima. Esto puede generar que el trabajo del grupo no sea desarrollado como se espera por la alta dirección.

### **Supervisión.**

Las operaciones de la organización deben ser vigiladas y revisadas para que sean ejecutadas tal y como se ha previsto; de lo contrario los planes establecidos pueden sufrir serias desviaciones que afectaran la consecución de los objetivos. Por tal razón se debe supervisar el trabajo en todos los niveles de la organización, pero en mayor medida en los niveles operacionales.

El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las tareas de los subalternos, en parte como asistencia a la ejecución.

La principal característica de la supervisión es el hecho de dirigir el trabajo del personal no administrativo en el nivel operacional de la organización.

#### **d. Control**

La dirección necesita aplicar el control a todas las áreas de la organización para asegurarse que las actividades que se están ejecutando están encaminadas al cumplimiento de los planes organizacionales.

##### ***i. Concepto e Importancia***

Para Koontz, la función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.<sup>28</sup>

Por su parte Robbins Stephen, el control puede definirse como el proceso de monitorear las actividades para asegurar que se cumplan como fueron planeadas y de corrección de cualquier desviación significativa.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Koontz, Harold y Heinz Weirich. Ibid. Pag. 636.

<sup>29</sup> Stephen, Robbins. Ibid. Pag. 406

Basándose en lo anterior se puede concluir que el control es el proceso de verificar que los planes se cumplan, mediante la medición y corrección de las desviaciones que surjan durante su ejecución.

Por tanto, la función de control es importante porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de la administración. Es por tanto la única forma para que la dirección sepa si las metas organizacionales se están cumpliendo.

El control tiene un proceso específico de aplicación conformado por cuatro etapas. Estas son: establecimiento de estándares, medición del desempeño con base a los estándares, comparación del desempeño con los estándares, corrección de las desviaciones respecto a los estándares.<sup>30</sup>

### ***ii. Herramientas Básicas de Control***

La dirección se debe auxiliar de herramientas que faciliten la aplicación del control en todas las áreas de la organización.

---

<sup>30</sup> Chiavenato, Idalberto, *Ibíd.* Pág.352

Existen diversas técnicas de control; sin embargo, para efecto del presente trabajo se hará énfasis en las técnicas básicas de control financiero.

Los controles financieros ayudan a la dirección a mantener los costos dentro de los límites, a sostener una relación viable entre los activos y los pasivos, a conservar una adecuada liquidez y alcanzar una eficiencia operativa en general. Entre los más importantes están: presupuestos, informes contables, entre otros.

### **Presupuestos**

Este es el instrumento de control financiero más conocido ya que se usa generalmente para controlar los ingresos, gastos, utilidades, el efectivo y los gastos de capital.

Son una herramienta de control que pueden ser fijos o variables. Como tal es un instrumento de planeación y de control. De planeación por que indica que actividades son importante y cuantos recursos deben distribuirse a cada actividad; y de control porque provee los estándares contra los cuales puede medirse y compararse al consumo de los recursos.

Los más utilizados son: los presupuestos de pronóstico de venta, estimación de ingresos, ingresos, gastos, de efectivo.

**Informes Contables:** constituyen los principales hechos de la empresa, como volumen de ventas, de producción, de gastos generales, costos, utilidades y utilización de capital, retorno sobre la inversión, etc.

#### **F. AREAS FUNCIONALES DE UNA ORGANIZACIÓN.**

Las áreas funcionales básicas en que se divide una organización (de servicios) son las de mercadeo, producción u operaciones, recursos humanos y finanzas.

##### **1. Mercadeo.**

Los responsables de las actividades de mercadotecnia de una organización, deben entender la demanda, los deseos del consumidor y el ambiente que tan poderosamente influyen en la creación y desarrollo de su mezcla eficaz de mercadotecnia. La administración de mercadotecnia puede verse como una aplicación de técnicas

administrativas generales, por lo cual los encargados deben adaptar conceptos de administración general a situaciones y problemas de mercado.

En esta etapa los gerentes formulan reglas, principios o formas de pensar y actuar que pueden utilizarse para el logro de metas de todo tipo.<sup>31</sup>

La planificación, ejecución y control de actividades son necesarios para la administración efectiva en cualquier área. Estas son funciones de las que se encargan los ejecutivos de producción, financieros y por supuesto los de mercadotecnia.

La función de mercadotecnia busca cumplir con la misión de la organización, buscando respuestas a preguntas como: ¿Se necesita introducir nuevos productos y servicios? ¿Qué tanto debe gastarse para publicidad y venta personal? ¿Es nuestro precio demasiado alto? Así la función de mercadotecnia es el eje de desarrollo de toda organización, ya que de esta área dependen los ingresos

---

<sup>31</sup> Zikmund Willian y D'amico Michael, "Mercadotecnia". Marketing Universitario. 1ª Edición. Editorial Continental. México D.F.

en concepto de ventas, sean estos productos y/o servicios.

## **2. Operaciones**

La Gerencia de Operaciones selecciona los objetivos para el subsistema de operaciones de la organización, así como las políticas, programas y procedimientos para alcanzar tales objetivos. Además comprende la clasificación del papel y el enfoque de las operaciones en la estrategia general de la organización. También incluye un despliegue de esfuerzos dirigidos a la planeación de los servicios, del diseño de instalaciones y el aprovechamiento de procesos de conversión<sup>32</sup>

El Gerente de Operaciones establece una estructura deliberada de papeles y flujos informativos en su sistema operacional. Determina las actividades requeridas para alcanzar las metas del área de operaciones, delegando autoridad y responsabilidad en el cumplimiento de estas.

En resumen esta área es la encargada de planear, ejecutar y controlar los servicios que ofrece la organización.

---

<sup>32</sup> Everett, E. Adam y Otros "Administración de la Producción y las Operaciones" 4ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1991

### **3. Finanzas**

Esta unidad es la que se encarga de la planificación, ejecución y control de los recursos financieros de la organización. Es importante que el Gerente o responsable de esta unidad desempeñe una función básica en la planeación de las necesidades y uso de fondos de la institución, obteniendo fondos necesarios y aplicándolos para fines rentables. Así mismo, las funciones que desempeñe deben estar enfocadas al manejo de créditos, control de inventarios, recaudación y desembolso de fondos, elaboración de presupuestos de capital.

### **4. Recursos Humanos.**

Según Idalberto Chiavenato, la administración de recursos humanos consiste en "la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que trabajan en ella alcanzar los

objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”<sup>33</sup>

Por tanto, los principales objetivos que debe perseguir el responsable en este nivel medio de la organización son:

- Crear, mantener y desarrollar el conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para lograr los objetivos de la organización.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles con que cuenta la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena del personal y el logro de los objetivos individuales.

Es preciso mencionar que las organizaciones independientemente de la naturaleza del negocio, para funcionar siempre necesitan de recursos en todas los procesos o actividades que realizan, por lo que es prioridad para todo gerente responsable de una unidad administrativa tomar en cuenta la planeación de recursos

---

<sup>33</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Bogotá. Colombia.

humanos, permitiendo con ello que se ejecuten los planes de la organización.

**CAPITULO II**  
**DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION**  
**DEL CENTRO DE CONVENCIONES.**

**A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

La investigación para el diseño de un modelo administrativo que facilite la dirección de un Centro de Convenciones de mujeres cooperativistas, se realizó en la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES) y en la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS), mediante la combinación de la investigación documental y de campo. Para ello se fijaron objetivos de investigación, alcances y limitaciones para realizarla, las fuentes de datos y el procesamiento de la información obtenida.

**1. Objetivos de la Investigación**

**a. Objetivo General**

Recopilar la información necesaria en las Confederaciones COACES y CONFRAS sobre el Centro de Convenciones, con el fin de identificar el estado actual de la administración

general del Centro para la aplicación del modelo administrativo.

**b. Objetivos Específicos.**

- i.** Conocer la situación actual de la administración del Centro de Convenciones que está desarrollando las Confederaciones COACES Y CONFRAS.
- ii.** Impulsar la aplicación de un modelo administrativo sobre la base del diagnóstico practicado al centro de convenciones dirigido por las(os) miembros asociados a COACES Y CONFRAS.

**2. Alcances y Limitaciones**

**a. Alcances**

- Acceso a la información en las oficinas de la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El salvador (COACES).
- El presente trabajo sobre el modelo administrativo es de mucho interés por parte de los asociados cooperativos que tienen a cargo la dirección del Centro de Convenciones.

## **b. Limitaciones**

- Los cambios de gerencia que el proyecto ha experimentado en su organización y los cambios constantes exigidos por la agencia cooperante (Sociedad Real Noruega) y por las mismas confederaciones.
- El desaparecimiento del Comité Gestor, como encargado de la dirección del proyecto Centro de Convenciones.
- El desconocimiento de la mayoría de asociados de las diferentes cooperativas a las cuales pertenecen los miembros directivos del Centro, lo cual hizo que al momento de la encuesta no contestaran algunas preguntas.

Se intentó entrevistar a los representantes de la agencia cooperante (Real Sociedad Noruega) para conocer su visión sobre el Centro de Convenciones en la parte administrativa en general. Sin embargo no colaboraron y no le dieron importancia a su aporte para la presentación de la propuesta.

### 3. Determinación del Universo

Para efectos de la investigación, se tomó todo el universo, ya que el número de asociados que ejercen la dirección del Centro o que están directamente involucrados es limitado.

Estos se muestran en el siguiente cuadro:

<b>UNIDADES DE ESTUDIO</b>	<b>NUMERO DE MIEMBROS</b>
Junta Directiva del Centro	7
Junta de Fiscalización del Centro	3
Comité Nacional de Mujeres Asociadas a COACES y CONFRAS	10
Asociados a Cooperativas de COACES y CONFRAS	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

*Fuente:* Datos proporcionado por Junta Directiva del Centro de Convenciones

### 4. Fuentes de Información

#### **a. Fuentes Secundarias**

La información fue obtenida por medio de libros, leyes, trabajos de graduación, Internet, revistas y

documentación proporcionada por COACES y CONFRAS que sirvieron de apoyo para la realización del diagnóstico y la propuesta del modelo administrativo.

***b. Fuentes Primarias***

Para la recolección de la información se diseñó un cuestionario con 20 preguntas, tanto cerradas como abiertas dirigidos a los Comités de Mujeres de COACES y CONFRAS, las Juntas Directiva y Fiscalización del Centro y asociados de cooperativas a las cuales pertenecen los dirigentes del Centro.

Además se elaboró una guía de preguntas para entrevistar al presidente de la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES), como representante de las confederaciones propietarias del Centro de Convenciones. Los resultados de esta entrevista sirvieron para sustentar los resultados obtenidos en el censo sobre la administración del Centro.

## **5. Método, Técnicas e Instrumentos Utilizados.**

Para efectos de la investigación se utilizó el método inductivo; ya que la investigación partió de lo particular a lo general.

Con relación a la técnica utilizada para recolectar la información, estas fueron el censo y la entrevista dirigida. El primero porque considera a toda la población y no una muestra determinada; y la segunda es la que se hizo al presidente de COACES por estar más involucrado en el desarrollo del Centro.

Los instrumentos utilizados son la boleta que contiene el cuestionario para realizar el censo (Ver anexo 1) y la guía de preguntas para la entrevista (Ver anexo 2)

## **6. Tabulación y Análisis de los Datos**

Con el objeto de analizar la información recopilada a través del cuestionario, se hizo la tabulación de los datos en la cual se detallaron los elementos siguientes: La pregunta, su objetivo, tabla de distribución de frecuencias y su respectivo análisis e interpretación.

Para facilitar el análisis y la interpretación de la información se le llamó "asociados" o "asociados cooperativistas" a las unidades que se han tomado para el censo. Estos resultados se muestran en el anexo No.1

#### **B. DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DEL CENTRO DE CONVENCIONES.**

El diagnóstico que a continuación se presenta muestra los aspectos más relevantes que se han encontrado en la administración del Centro de Convenciones. Es importante aclarar que cuando finalizó la investigación, el Centro de Convenciones ya había finalizado su etapa de construcción y equipamiento. Por lo tanto en este diagnóstico ya no se considerará al Centro como proyecto, sino como una organización que va a iniciar operaciones. También se llamará "asociados" o "asociados cooperativistas" a las personas que fueron objeto de estudio en esta investigación.

La dirección del Centro ha sufrido cambios en el transcurso de su desarrollo, los más importantes son la sustitución del Comité Gestor por una Junta Directiva y

Junta de Fiscalización bajo la asesoría de la Agencia Real Noruega (NDR-NORCOOP)

El Centro de Convenciones actualmente está financiado con fondos de NDR/NORCOOP y fondos locales de las confederaciones: COACES y CONFRAS.

El Centro de Convenciones cuenta con sus estatutos aprobados y con un gerente que será el encargado de su administración, y hacer que éste se vuelva auto sostenible.

### **Situación Actual**

Para realizar el análisis de la situación administrativa del Centro de Convenciones y para efectos de este estudio, se tomó como base las fases del proceso administrativo y los conocimientos que tienen los asociados cooperativistas acerca de la administración actual del Centro reflejados en los resultados del censo.

A continuación se presentan las situaciones encontradas:

Los asociados del sector cooperativista consideran que es importante que el sector cooperativista cuente con su propio Centro de Convenciones (*pregunta No.1*); porque beneficiaría el desarrollo del recurso humano cooperativo, el desarrollo económico y mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados. Sin embargo consideran que éste Centro de Convenciones, no va a traer estos beneficios al sector (*pregunta No. 4*), ya que muchos de los proyectos que desarrollan las Confederaciones COACES y CONFRAS no tienen el impacto necesario en beneficio del sector cooperativo. Además el 63.3% de los asociados cooperativistas no conocen el Centro que se ha creado por las confederaciones (*ver pregunta No.3*)

El Centro de Convenciones no cuenta con una misión y visión claramente definidas. Sin embargo, consideran que estas deberían enfocarse hacia el desarrollo del recurso humano cooperativo mediante la oferta de servicios de capacitación, asistencia técnica y de instalaciones del Centro (*pregunta No. 5 y No. 7*)

Los valores cooperativos que debe practicar la dirección del Centro de Convenciones no se han definido; la mayoría de los asociados cooperativistas son de la opinión que

estos se practicarán cuando se vendan los servicios del Centro.

Los objetivos, políticas y estrategias para el Centro no están definidos. Los miembros que integran la Junta Directiva y Junta de Fiscalización los manejan verbalmente y afirmaron tener algunas políticas y estrategias para el área de mercadeo, operaciones y ventas. Sin embargo se verificó que no las tienen por escrito.

No se han elaborado presupuestos proyectados para el Centro de Convenciones. Sin embargo los asociados consideran más importantes los de ingresos y gastos, de ventas y de efectivo (*pregunta No. 11*)

No se tiene definida la estructura organizativa que tendrá el Centro de Convenciones. Sin embargo consideran que las áreas funcionales que debería tener el Centro de Convenciones son las de mercadeo, finanzas, operaciones, recursos humanos y una gerencia general. El área de mercadeo es de mayor prioridad para los asociados ya que consideran que ésta es la que va a garantizar la sostenibilidad del Centro (*Pregunta No. 12*)

El Centro de Convenciones actualmente no posee una estructura organizativa que contemple las áreas funcionales con las que va a operar.

No existen manuales administrativos que contribuyan a facilitar la dirección del Centro de Convenciones. Los asociados consideran que los manuales más importantes son los de organización y de evaluación del desempeño (ver Pregunta No.14)

No existen canales adecuados de comunicación para transmitir los mensajes individuales y de grupo. Esto ha influido en que muchos de los asociados cooperativistas no conozcan sobre el Centro de Convenciones que han desarrollado las confederaciones COACES y CONFRAS.

Los asociados cooperativistas en su mayoría creen que para tener un centro de convenciones exitoso es importante que la dirección adopte un estilo de liderazgo democrático por el motivo de que es participativo e involucra a todos los niveles administrativos; no obstante consideran que también el liderazgo autocrático debe aplicarse en circunstancias que lo ameriten  
*(pregunta No.17)*

Los asociados cooperativistas consideran que la supervisión general del Centro de Convenciones debe ejercerla las Confederaciones COACES y CONFRAS a través de la Junta de Fiscalización. También consideran que la supervisión debe ser ejercida por otros organismos como el Comité Nacional de mujeres cooperativistas o la agencia cooperante (*pregunta No. 18*)

No se han diseñado técnicas de control para el Centro de Convenciones. Los asociados consideran que las técnicas de control más útiles son los presupuestos proyectados, y la evaluación del desempeño. Los presupuestos que deben proyectar son los de ingresos y gastos, ventas y de efectivo.

La evaluación del desempeño es una técnica de control que busca medir los resultados alcanzados, identificar y corregir los problemas que se presenten en el trabajo que desarrolle el personal del Centro.

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

La información obtenida en la investigación de campo ha arrojado resultados que sin lugar a dudas demuestran la situación administrativa del Centro de Convenciones desarrollado por COACES y CONFRAS.

Para la presente investigación se hacen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **1. Conclusiones**

En base a los resultados obtenidos en la investigación se concluye que:

- La mayoría de los asociados cooperativistas considera que sería importante la existencia de un Centro de Convenciones; ya que ayudaría a mejorar la administración de las cooperativas, contribuyendo al desarrollo del recurso humano y económico del sector.
- La mayoría de los asociados cooperativistas desconocen que existe un Centro de Convenciones para el sector cooperativo, lo que significa que no existe una buena

comunicación entre los encargados del Centro (COACES y CONFRAS) y las cooperativas asociadas.

- La dirección no ha definido la misión y la visión del Centro de Convenciones.
- La dirección del Centro no tiene claramente definidos ni por escrito sus objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los fines institucionales.
- Existe desconocimiento sobre la estructura organizativa que debe tener el Centro para facilitar el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, los asociados consideran que el Centro debe estar organizado en las áreas funcionales de mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas.
- La dirección carece de una herramienta administrativa que describa claramente las funciones y relaciones en cada una de las unidades organizativas del Centro de Convenciones.
- Para evaluar a los empleados, la dirección del Centro no cuenta con una herramienta que le permita obtener información a cerca de su desempeño y así tomar decisiones de rotación, promoción, remuneración y capacitación de personal.
- La comunicación de los encargados de la administración del Centro hacia los asociados cooperativistas ha sido

deficiente, ya que no se han establecido mecanismos para informar a cerca de las actividades y proyectos que se desarrollan.

- Aun siendo asociaciones cooperativas, que tienen principios y valores bien definidos, no tienen un estilo de liderazgo democrático que involucre la participación activa de todos sus miembros en la toma de decisiones, especialmente de las mujeres cooperativistas. Se refleja el estilo autocrático que han ejercido los dirigentes del Centro.
- No se tiene definida la supervisión que se hará en el Centro de Convenciones para garantizar el uso y manejo eficiente de los recursos.
- No hay preocupación por elaborar herramientas presupuestarias que le permitan a la dirección hacer un uso óptimo de los recursos financieros del Centro.

**Conclusión General de la Investigación:**

Los dirigentes no cuentan con un modelo administrativo que les facilite su gestión en forma eficiente y que éste se vuelva auto sostenible.

## **2. Recomendaciones**

En base a las anteriores conclusiones se recomienda lo siguiente:

- El Centro de Convenciones debe estar orientado primordialmente a mejorar la administración de las cooperativas, y contribuir al desarrollo humano y económico del sector.
- La dirección debe dar a conocer a todo el sector cooperativo, la existencia del Centro de Convenciones y los objetivos que este persigue mediante la prestación de sus servicios de capacitación y asistencia técnica en beneficio del mismo.
- La dirección debe definir la misión y visión en base a los objetivos institucionales y colocarlos en lugares visibles para los clientes y empleados del Centro de Convenciones.
- Es fundamental contar con objetivos, políticas y estrategias que orienten a la dirección para la toma de decisiones, en la búsqueda de los fines del Centro de Convenciones.
- Establecer una estructura organizativa que contemple las áreas de mercadeo, operaciones, finanzas y

recursos humanos. Se debe crear una gerencia para cada una de ellas con el fin de facilitar el desarrollo de las actividades del Centro.

- El Centro debe contar con un manual de organización que permita conocer cuales son las funciones y relaciones en cada una de sus unidades organizativas.
- Se debe contar con un manual que le permita a la dirección del Centro evaluar periódicamente el desempeño de sus empleados para obtener información que le permita tomar decisiones de rotación, promoción, remuneración y capacitación.
- Se debe establecer mecanismos de comunicación para informar a los empleados sobre las actividades y proyectos que se desarrollen en el Centro de Convenciones. Por ejemplo, el uso de memorandos, circulares, reuniones periódicas, entre otros.
- Implementar un estilo de liderazgo basado en la participación de dirigentes y empleados en la toma de decisiones importantes, respetando los principios y valores cooperativos e involucrando más a las mujeres cooperativistas en el desarrollo de los proyectos y actividades del Centro.
- La supervisión la debe ejercer la Junta de Fiscalización del Centro. Esta debe ser orientada a

generar confianza en los empleados, de tal manera que encuentren en ella un apoyo para desempeñar mejor sus actividades.

- Se deben formular los presupuestos de pronóstico de ventas, estimación de ingresos, egresos y flujo de efectivo para controlar el uso adecuado y eficiente de los recursos financieros del Centro de Convenciones.

**Recomendación General:**

Recomendamos que se diseñe un modelo administrativo que facilite la dirección del Centro de Convenciones de Mujeres Cooperativistas Asociadas a COACES y CONFRAS.

### **CAPITULO III**

## **DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA FACILITAR LA DIRECCION DE UN CENTRO DE CONVENCIONES DE MUJERES COOPERATIVISTAS ASOCIADAS A COACES Y CONFRAS.**

### **A. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

La propuesta comprende el diseño de un modelo administrativo para el Centro de Convenciones que facilite a la dirección en sus diferentes áreas estratégicas (gerencia general) y funcionales: mercadeo, operaciones, finanzas, y recursos humanos. A cada una de estas áreas se hace su descripción general, objetivos, políticas, estrategias, funciones principales y algunas herramientas administrativas importantes para algunas de estas áreas.

### **B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Facilitar la dirección del Centro de Convenciones mediante el establecimiento de objetivos, políticas, estrategias, y funciones principales por cada una de sus áreas: gerencia general, mercadeo, operaciones, finanzas y recursos humanos.

- Lograr que el personal que labora en el Centro de Convenciones conozca las funciones que se desarrollan en cada una de las unidades a las que pertenecen.
- Proponer herramientas administrativas básicas de organización y control para las unidades organizacionales del Centro.

### **C. AREAS ORGANIZACIONALES DEL CENTRO DE CONVENCIONES.**

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

##### **a. Descripción Genérica.**

Es la unidad principal y medular de la dirección del Centro de Convenciones que velará porque la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias institucionales se cumplan.

La misión del Centro debe ser:

*"Desarrollar el recurso humano del sector cooperativo salvadoreño mediante la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica de calidad, para que las empresas cooperativas alcancen un nivel de eficiencia y eficacia que las vuelva productivas, rentables y competitivas"*

Su visión debe ser la siguiente:

*"Ser el primer Centro de Convenciones del sector cooperativo en el ámbito nacional, y reconocido a nivel centroamericano en los servicios de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo del recurso humano cooperativo"*

**b. Responsabilidades de la Gerencia.**

La gerencia mantendrá un estilo de dirección que permita la participación de todo el personal en la toma de decisiones. Mantendrá una comunicación constante y efectiva con la Junta Directiva y las demás gerencias del Centro.

Será la encargada de estructurar e integrar los recursos y los puestos y su relación que existen entre los diferentes niveles que conforman el Centro de Convenciones. Dentro de sus funciones esta el controlar a través de la evaluación del desempeño en las diferentes gerencias, tomar las acciones correctivas, así como dar seguimientos a esas acciones.

### **c. Objetivos Generales**

- Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades, programas y proyectos del Centro de Convenciones en coordinación con la Junta Directiva y demás gerencias.
- Desarrollar el recurso humano del Centro para la prestación de servicios de calidad en las áreas de capacitación y asistencia técnica para fomentar la competitividad en el sector.

### **d. Objetivos Específicos.**

- Planificar las diferentes actividades del Centro en coordinación con las diferentes Gerencias.
- Asignar los recursos y las actividades a cada una de las unidades organizativas, para el cumplimiento de sus objetivos.
- Dirigir y coordinar los esfuerzos de cada una de las unidades que conforman el Centro de Convenciones.
- Verificar el cumplimiento de los planes institucionales.
- Incrementar los conocimientos sobre gestión, liderazgo y control financiero mediante la formación del personal, para que estos puedan participar en el

proceso de adaptación a los cambios constantes del ambiente en que se desenvuelven.

#### **e. Políticas**

- Convocar periódicamente a reuniones a todo el personal para planificar el desarrollo de las capacitaciones, asistencia técnica y alquiler de las instalaciones.
- Todo el personal participará en el diseño de los planes institucionales.
- Mantener un manual de organización actualizado.
- Mantener un estilo de liderazgo participativo.
- Las actividades y los recursos con que cuenta el Centro de Convenciones deben administrarse de manera eficiente.
- Se deben de tomar en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados al momento de tomar decisiones.

#### **f. Estrategias.**

- Segmentar el mercado y ver la competencia (medir y evaluar la competencia)
- Incluir una base de consulta de las cooperativas para atender las necesidades de capacitación que se necesita.

- Se elaboraran anualmente planes de trabajo para el desarrollo de las actividades de capacitación, asistencia técnica y alquiler de las instalaciones.
- Las actividades administrativas deben de realizarse tomando como guía las herramientas técnico-administrativas.
- Para comunicarse con las demás áreas administrativas la Gerencia General utilizará memorandos, notas y reuniones mensuales para informar a la Junta Directiva sobre el desarrollo de las actividades.
- Evaluar semestralmente el desempeño de los empleados con el propósito de obtener la información de cómo están ejecutando sus funciones y su contribución hacia el logro de los objetivos institucionales.

**g. Funciones Principales**

- Elaborar y actualizar con la Junta Directiva, el plan estratégico del Centro de Convenciones.
- Diseñar los planes anuales en coordinación con las gerencias del Centro.

- Coordinar y verificar el trabajo con las gerencias de mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas.
- Garantizar que los recursos del Centro sean utilizados de acuerdo a lo planificado.
- Informar a la Junta Directiva sobre el desarrollo de las operaciones y logros alcanzados.
- Velar porque el personal del Centro de Convenciones sea debidamente contratado y asegurado según las leyes del país.
- Mantener informado y motivado al personal del Centro.

#### **h. Herramienta que facilita la dirección del Centro.**

Estas herramientas son de mucha importancia, tales como el organigrama del Centro de Convenciones y el manual de organización, los cuales se presentan en el anexo No. 3.

## **2. Gerencia de Mercadeo.**

### **a. Descripción Genérica.**

Esta unidad es la encargada de segmentar el sector cooperativo en los diferentes niveles, federaciones, confederaciones, cooperativas y además por zona

geográfica. Específicamente es la encargada de vender los servicios que ofrece el Centro. Estos son:

**Capacitaciones:** Este servicio estará orientado a desarrollar personal que sea capaz de dirigir en cada una de las cooperativas en aspectos gerenciales, tomando en cuenta elementos técnicos en la toma de decisiones a fin de mejorar las condiciones socioeconómicas de cada una de sus bases cooperativas.

**Asistencia Técnica:** Este servicio estará orientado a desarrollar herramientas tanto de carácter administrativo, organizativo y gerencial, como de aquellos aspectos técnicos propios de la naturaleza de cada cooperativa.

**Servicios del Centro de Convenciones:** Este estará orientado a brindar servicios de alquiler de instalaciones, servicio de restaurante, eventos sociales, alojamiento y otros que se consideren convenientes en el futuro.

Estos servicios se ofrecerán al sector cooperativo y no cooperativo, y de esta forma satisfacer las necesidades

de capacitación, asistencia técnica y uso de instalaciones del Centro. Para ello debe planificar, ejecutar y controlar las actividades de mercadeo que corresponden a su unidad.

#### **b. Objetivo General**

Planificar, ejecutar, y controlar las actividades de mercadeo, para identificar, anticipar y satisfacer los gustos, deseos y preferencias tanto del sector cooperativo y no cooperativo de los servicios que ofrece el centro de convenciones.

#### **c. Objetivos Específicos**

- Planificar las actividades de mercadeo a corto y a largo plazo.
- Organizar todas las actividades y recursos que son necesarios para que se cumplan los planes de mercadeo.
- Dirigir y coordinar las acciones de cada miembro y de grupo que integran la Gerencia de Mercadeo.
- Controlar las actividades de mercadeo desarrolladas por la unidad responsable de la ejecución en un tiempo determinado.

#### **d. Políticas**

- Las campañas de promoción, publicidad y venta personal deben sistematizarse e impulsarse de forma periódica en el Centro de Convenciones.
- Impulsar paquetes promocionales exclusivos para los diferentes gremios del sector cooperativo, en diferentes temporadas del año.
- Ofertar precios competitivos que siempre generen beneficios, preferentemente hacia los diferentes sectores cooperativos, tomando en cuenta su capacidad de pago y los costos de dichos servicios.
- Buscar alianzas con aquellas empresas que ofrecen servicios complementarios al centro, ya sea de forma permanente en el largo plazo, iniciando dichas alianzas en forma temporal.

#### **e. Estrategias**

- El Centro debe mantener un margen de precios abajo de los establecidos por la competencia, motivando a organismos del sector cooperativista y no cooperativista a invertir en los servicios que ofrece.
- Mantener campañas de promoción, publicidad y venta personalizadas utilizando ejecutivos de ventas y orientando sus esfuerzos hacia las cooperativas,

haciendo uso de los medios de comunicación comunitarios y cooperativos.

- Establecer alianzas estratégicas e intercambio de servicios permanentes en el largo plazo con empresas y consultores que vendan servicios complementarios y relacionados con los servicios de capacitación, asistencia técnica y arrendamiento de las instalaciones del Centro y celebrar convenios con instituciones y organismos privados.
- Establecer precios diferenciados a los sectores cooperativos y no cooperativos.
- Mantener un vinculo con el movimiento cooperativo internacional para poder intercambiar experiencias con países desarrollados.
- Firmar convenios (alianzas estratégicas)

**f. Funciones Principales.**

- Planificar y ejecutar campañas de promoción, publicidad y venta personalizada.
- Creara una filosofía misma de las cooperativas; debe ser la filosofía y principios cooperativos.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones del sector cooperativo y entidades privadas que brinden

servicios complementarios de capacitación, asistencia técnica y alquiler de las instalaciones.

- Planificar, dirigir y coordinar los programas a ejecutar a través de los medios de comunicación.
- Lograr que los servicios de capacitación, asistencia técnica y alquiler de las instalaciones satisfagan los gustos y preferencias de los clientes del sector cooperativo y no cooperativo.
- Establecer, analizar y monitorear las políticas de precios.

**g. Herramienta que facilita la dirección del Centro.**

La herramienta que se propone para la gerencia de mercadeo consiste en un perfil del Centro de Convenciones que servirá para promocionar la imagen y los servicios que se ofrecen. Este se muestra en el anexo No. 4.

**3. Gerencia de Operaciones.**

**a. Descripción Genérica.**

Es la gerencia encargada de planificar, organizar, ejecutar y controlar los servicios de capacitación, asistencia técnica y alquiler de instalaciones, con el

objetivo de formar al recurso humano cooperativo y no cooperativo.

**b. Objetivo General.**

Planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar los eventos y sus procesos de capacitación, asistencia técnica y alquiler de las instalaciones en todos los requerimientos que los clientes demanden.

**c. Objetivos Específicos.**

- Planificar las actividades a realizar en los diferentes servicios que ofrecerá el Centro de Convenciones.
- Organizar las actividades y eventos que los clientes demanden del Centro de Convenciones.
- Dirigir y coordinar la ejecución de los servicios que ofrecerá el Centro de Convenciones.
- Mantener un control eficiente sobre los servicios que demanden el sector cooperativo y no cooperativo, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Operaciones.

#### **d. Políticas.**

- Se convocaran a reuniones al personal que integran la Gerencia de Operaciones y así planificar y coordinar las actividades de esta área funcional.
- Para un mejor desarrollo de los servicios de capacitación, asistencia técnica y alquiler de instalaciones, la gerencia de operaciones se auxiliará de los resultados de la evaluación del desempeño de los capacitadores.
- La comunicación con las demás gerencias deben ser excelente para ello utilizará mecanismos adecuados de comunicación como memorandos, circulares, teléfono, entre otros.
- Al momento de tomarse decisiones importantes deben considerarse las ideas y sugerencias de los niveles inferiores.
- Los mecanismos de control que se utilizaran para evaluar el desarrollo de los servicios son: La observación directa, reuniones y las encuestas.
- Se realizarán evaluaciones al final de cada una de las capacitaciones y asistencia técnicas para medir el grado de aprendizaje de los clientes.

- Las capacitaciones se impartirán de acuerdo a las necesidades de formación del recurso humano de las cooperativas.

#### **e. Estrategias**

- Al programar al inicio de cada capacitación o asistencia técnica, los capacitadores deberán reunirse para planificar las actividades de las mismas.
- Se hará uso de las herramientas técnicas administrativas como el manual de organización para que los empleados conozcan sus funciones y pasos lógicos a seguir para realizar actividades complejas.
- La Gerencia de operaciones, para comunicarse con la Gerencia General, hará uso de los informes, memorandos, notas y reuniones de trabajo.
- Para que exista una comunicación clara se debe explicar la información cuantas veces sea necesario, cuando no se entienda, o cuando existan dudas de ella.
- Se deben de tomar en cuenta las ideas y opiniones de los empleados en la toma de decisiones importantes para el Centro.

- Al inicio de cada capacitación o asistencia técnica se incluirá en el plan de trabajo un listado de materiales a utilizar.
- Para supervisar el desarrollo de las capacitaciones o asistencias técnicas se realizarán observaciones directas a los capacitadores cuando estén desarrollando las ponencias, además se realizarán reuniones mensuales y se encuestarán a los capacitados al finalizar las capacitaciones o asistencias técnicas.
- Se realizarán evaluaciones tanto escritas como teóricas al finalizar cada módulo con el propósito de medir el grado de aprendizaje y aprovechamiento de los capacitados.
- Se realizarán estudios que permitan determinar las necesidades de formación del recurso humano cooperativo y no cooperativo.

**f. Funciones Principales.**

- Diseñar, coordinar y ejecutar los procesos y procedimientos de los diferentes eventos que los clientes demanden del Centro de Convenciones.
- Realizar en coordinación con Atención al Cliente, los preparativos tanto a nivel logístico, como materiales

demandado por los clientes en situaciones normales y contingenciales.

- Preparar y mantener una base de datos de empresas y capacitadores independientes.
- Mantener niveles de inventarios óptimos para satisfacer los servicios que demanden los clientes en forma oportuna e inmediata.

#### **4. Gerencia Financiera.**

##### **a. Descripción genérica.**

La Gerencia Financiera es la encargada de planificar, organizar, coordinar y controlar los recursos materiales, financieros y tecnológicos del Centro de Convenciones, vela por la obtención y optimización de los recursos, así como de un control y manejo eficiente de estos.

##### **b. Objetivo General.**

Planificar, organizar y controlar de forma eficiente y eficaz el uso de los recursos materiales, tecnológicos y financieros del Centro de Convenciones para optimizar su uso en coordinación con las otras gerencias del Centro.

**c. Objetivos Específicos.**

- Planificar y coordinar las actividades y requerimientos de fondos del Centro, en coordinación con la Junta Directiva y las demás Gerencias; inclusive los mandos inferiores.
- Organizar la asignación de recursos financieros a los diferentes niveles del Centro de Convenciones para que estos ejecuten las actividades, según los planes establecidos.
- Dirigir los esfuerzos individuales y en coordinación con los demás niveles administrativos la inversión y manejo de los recursos financieros del Centro.

**d. Políticas.**

- Convocar a reuniones al personal que labore en el área financiera para planificar las actividades que le corresponden.
- Informar periódicamente sobre el desarrollo de las actividades a su cargo a las demás gerencias del Centro de Convenciones.
- El control contable de los ingresos y gastos se realizará a través de mecanismos de control previamente establecidos.

**e. Estrategias.**

- La gerencia financiera convocará a reuniones a las demás gerencias para planificar y coordinar las actividades financieras.
- La gerencia financiera se comunicará con la gerencia general a través de reuniones e informes mensuales, con las unidades subordinadas a través de notas y memorándums, las que también utilizarán cuando desee comunicarse con otras gerencias del Centro.
- Los mecanismos de control a utilizar para el manejo eficiente de los fondos serán el plan de compras, cotizaciones, presupuestos, recibos de pagos, facturas de consumidor final, orden de compra, acta de recepción de bienes y liquidaciones.
- Se deben contratar los servicios de auditoria externa anualmente para garantizar el uso eficiente de los recursos.
- Para mantener el ambiente físico adecuado el personal encargado deberá hacer limpieza de las instalaciones, mobiliario y equipo antes y después de cada servicio que preste el Centro de Convenciones, así como al finalizar el día de labores, además debe de mantenerlos en orden y en perfecto estado por medio de un mantenimiento preventivo y correctivo.

**f. Funciones Principales.**

- Planear, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades realizadas por las unidades subordinadas.
- Autorizar y controlar los ingresos y gastos que se ejecuten en el Centro de Convenciones.
- Mantener comunicada a la gerencia general y a las demás gerencias sobre las actividades que le corresponde ejecutar a ella y a las unidades bajo su supervisión.
- Elaborar y firmar contratos de los servicios pactados con los clientes así como de sus condiciones de pago.
- Elaborar los presupuestos del Centro en coordinación con las demás gerencias.

**g. Herramienta que facilite la dirección del Centro.**

Las herramientas que se proponen para el área financiera para prever las necesidades y fuentes financieras oportunamente son los presupuestos de pronóstico de ventas, Estimación de Ingresos, presupuesto de egresos, y de Efectivo.

Los modelos de estos presupuestos se presentan en el anexo No. 5 junto con sus instructivos de uso.

## **5. Gerencia de Recursos Humanos**

### **a. Descripción Genérica**

Esta unidad se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las necesidades de recursos humanos del Centro de Convenciones. Establece funciones orientadas a reclutar y seleccionar al recurso idóneo; orienta a los nuevos empleados a través de un proceso de inducción, estableciendo programas de capacitación, define métodos de evaluación del desempeño, formula programas de seguridad e higiene ocupacional y realiza estudios para establecer beneficios sociales, procurando así un adecuado bienestar laboral.

### **b. Objetivo General**

Administrar el recurso humano a fin de que las actividades de requerimiento, reclutamiento, selección y contratación del recurso humano idóneo contribuyan al logro de los objetivos del Centro de Convenciones.

### **c. Objetivos Específicos**

- Planificar las actividades de requerimiento, reclutamiento, selección y contratación del recurso humano para el Centro de Convenciones.

- Organizar al personal del Centro de Convenciones de acuerdo al perfil requerido por el puesto que ocuparán.
- Dirigir las relaciones entre la gerencia general y el personal del Centro a través de la comunicación, motivación y capacitación del personal.
- Controlar el registro del personal del Centro mediante base de datos para mantener un sistema de información adecuado y una auditoria permanente de recursos humanos.

**d. Políticas.**

- Proporcionar al personal las herramientas técnicas que les permita conocer todo lo relacionado a las actividades que se llevan a cabo en el área de recursos humanos.
- Contribuir eficazmente y satisfacer las demandas del personal del Centro.
- Incentivar al personal con programas de carácter educativo, cultural y social.
- Establecer mecanismos de evaluación del personal en forma periódica para el personal.
- Considerar el nivel académico del personal y resultados de evaluaciones para otorgar ascensos.

- Brindar al personal una capacitación continua.
- El ingreso de nuevo personal se debe llevar a cabo mediante procedimientos técnicos.
- Mantener los registros actualizados para otorgar tiempo de servicios.
- Mantener un sistema de incentivos y estímulos para el personal.

**e. Estrategias**

- Se deben de diseñar y proponer al personal del Centro de Convenciones herramientas administrativas básicas tales como: Manual de organización y evaluación del desempeño que contribuyan a un mejor desarrollo de las actividades.
- Evaluar periódicamente el desempeño de los empleados del Centro de Convenciones con el propósito de obtener información de cómo están ejecutando sus funciones.
- Informar a todo el personal de forma clara y permanente, utilizando memorandos, notas, informes acerca del desarrollo de todas las actividades a ejecutar en el Centro de Convenciones.
- Se hará uso del manual de organización para que los empleados conozcan sus funciones y pasos lógicos seguir para realizar actividades complejas.

- La gerencia de recursos humanos para comunicarse con las demás unidades hará uso de informes, memorandos y reuniones.
- Debe explicarse la información cuantas veces sea necesario, cuando no se entienda, a fin de evitar inconsistencia en la toma de decisiones.
- Para planificar y organizar los puestos, la gerencia convocara a reunión a todo el personal que labora en el Centro de convenciones para poder escuchar sus ideas y sugerencias.

**f. Funciones Principales.**

- Promover y dirigir la administración de los recursos humanos, orientándolos al cumplimiento de la misión institucional.
- Elaborar y mantener actualizado un sistema de clasificación de cargos.
- Seleccionar candidatos idóneos para las vacantes a cubrir.
- Orientar a los nuevos empleados para el desempeño efectivo de sus funciones.
- Someter al personal a evaluaciones periódicas con el fin de conocer la actuación de cada trabajador ante

las obligaciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

- Mantener un banco actualizado de candidatos para cumplir necesidades de requerimientos de personal del Centro de Convenciones.
- Mantener programas permanentes de reclutamiento de Recursos Humanos.
- Exigir y controlar el cumplimiento de los requisitos mínimos para cada cargo.
- Elaborar pruebas evaluativas ya sean psicológicas o de conocimiento para evaluar al personal.
- Orientar e inducir a los nuevos empleados.
- Mantener actualizado los expedientes del personal.
- Proponer, aplicar y mantener actualizado el sistema de remuneraciones, incentivos y estímulos del personal.
- Asesorar a la administración sobre los ascensos del personal.
- Planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a la seguridad e higiene de la institución.

**g. Herramienta que faciliten la dirección del Centro.**

La herramienta que se propone para la gerencia de recursos humanos es el manual de evaluación del desempeño. Este se presenta en el anexo 6.

# ***ANEXO No. 1***

# **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

### **PREGUNTA No. 1**

*¿Cree que sería importante un Centro de Convenciones para el sector cooperativo?*

**Objetivo:** Conocer la opinión de los asociados cooperativistas sobre la importancia de un Centro de Convenciones para el sector cooperativo.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	25	83.3%
NO	5	16.7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** La mayoría de los asociados (83.3%) considera que si sería importante la existencia de un Centro de Convenciones para el sector cooperativo. Solamente un 16.7% cree que no tendría importancia.

### **PREGUNTA No.2**

*A su criterio, ¿cuáles aspectos de importancia tendría el Centro de Convenciones para el sector cooperativo?*

**Objetivo:** Conocer los aspectos de importantes que los asociados creen que tendría el Centro para el sector cooperativo.

<b>IMPORTANCIA DEL CENTRO PARA EL SECTOR COOPERATIVO.</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Desarrollo económico	12	27.3%
Apoyo para el sector	2	4.5%
Desarrollo del recurso humano	14	31.8%
Mejorar la administración	10	22.8%
Contar con un centro propio	4	9.1%
NO CONTESTA	2	4.5%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Análisis e Interpretación:** Los tres aspectos más importantes que los asociados creen que tendría el Centro de Convenciones para el sector cooperativo son el desarrollo del recurso humano con un 31.8%, seguido por el desarrollo económico con un 27.3% y un 22.8% considera que la importancia del Centro es que ayudará a mejorar la administración de las empresas cooperativas.

### **PREGUNTA No.3**

*Conoce el Centro de Convenciones que está desarrollando COACES y CONFRAS.*

**Objetivo:** Conocer si los asociados cooperativistas que conforman la Junta Directiva, Junta de Fiscalización, Comités Nacionales de COACES y CONFRAS y asociados de cooperativas, conocen sobre el desarrollo del Centro de Convenciones.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	11	36.7%
NO	19	63.3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** Un 63.3% de los asociados cooperativistas no contestaron a la interrogante, afirmando en entrevista, que desconocen totalmente el Centro. Únicamente un 36.7% revela que lo conoce. Se pudo constatar que estos últimos son los miembros de la junta directiva y fiscalización, los cuales están directamente involucrados en el desarrollo del Centro.

#### **PREGUNTA No. 4**

*¿Considera que el Centro de Convenciones va a beneficiar a todo el sector cooperativo?*

**Objetivo:** Conocer la opinión de los asociados cooperativistas sobre si el Centro de Convenciones va a beneficiar a todo el sector cooperativo.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	33.3%
NO	14	46.7%
NO CONTESTO	6	20.0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** Un 46.7% asegura que el Centro de Convenciones no va a beneficiar a todo el sector cooperativo; mientras un 33.3% opina lo contrario y cree que el Centro si lo va a beneficiar. Un 20% se abstuvo de responder.

Es necesario aclarar que los asociados cooperativistas que contestaron que no va a beneficiar al sector, opinaron que la mayoría de proyectos impulsados por las confederaciones no tiene el impacto necesario en beneficio del sector.

#### **PREGUNTA No.5**

*A su criterio, ¿cuál debe ser la misión o propósito que debe de tener el Centro de Convenciones?*

**Objetivo:** Conocer de parte de los asociados cooperativistas cual debe ser la misión principal del Centro de Convenciones.

<b>RESPUESTAS COMUNES SOBRE LA MISIÓN DEL CENTRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Desarrollar el recurso humano cooperativo, mediante la asesoría, capacitación y asistencia técnica.	13	43.4%
Desarrollar el recurso humano en las empresas no cooperativas.	6	20.0%
Desarrollar la credibilidad nacional e internacional.	1	3.3%
Brindar servicios de educación cooperativa sin excepción de género.	1	3.3%
NO CONTESTO	9	30.0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

**Análisis e Interpretación:** Un 43.4% de los asociados cooperativistas respondieron que la misión del centro debe estar enfocada al desarrollo del recurso humano cooperativo, a través de los servicios de asesoría, capacitación y la asistencia técnica; mientras que un 20% de los asociados respondieron que dicha misión debe contemplar el desarrollo del sector no cooperativo; un 6.6% piensa que la misión debe ser otra y un 30% no contestó al igual que en algunas preguntas de la encuesta.

**PREGUNTA No. 6**

*¿Conoce los objetivos que tendrá el Centro de Convenciones?*

**Objetivo:** Determinar si los asociados cooperativistas conocen los objetivos que tiene el Centro de Convenciones.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	33.3%
NO	1	3.3%
NO CONTESTO	19	63.3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis:** Un 63.3% de los asociados no contestó la pregunta, al entrevistarlos dijeron que no sabían si existen o no objetivos porque no se les ha informado al respecto, por lo cual se abstuvieron de responder. El 33.3% afirmó conocer los objetivos que tendrá el Centro; mientras un 3.3% dijo no conocerlos. Cabe mencionar que los miembros de las juntas directivas y de fiscalización del Centro son los que si conocen los objetivos del Centro por el mismo hecho de ser sus dirigentes.

**PREGUNTA No. 7**

*Marque con cuales servicios debería iniciar operaciones el Centro de Convenciones.*

**Objetivo:** Determinar los servicios con los el Centro de Convenciones debería iniciar operaciones según los asociados.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capacitaciones	11	25.0%
Hostelería	7	15.9%
Restaurante	6	13.6%
Centro de Recreación	4	9.2%
Asistencia Técnica	7	15.9%
Otros	3	6.8%
No Contestó	6	13.6%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** Un 25% De los asociados cooperativistas encuestados opinan que las capacitaciones debe ser el servicio primario que debe ofrecer el Centro de Convenciones; mientras un 15.9% opina su interés por los servicios de Hostelería; así también, otro 15.9% de los asociados cooperativistas consideran la Asistencia Técnica. Un 13.6% proyecta sus interés por el Centro a través del servicio de restaurante; mientras otro 13.6% de asociados cooperativistas fueron indiferentes a la pregunta y por tanto no contestaron.

**PREGUNTA No. 8**

*¿Se han establecido políticas para el Centro de Convenciones?*

**Objetivo:** Conocer si se han establecido políticas para el Centro de Convenciones.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	13.3%
NO	11	36.7%
NO CONTESTO	15	50.0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e interpretación:** Un 50.0% de asociados cooperativistas no contestó la interrogante, al igual que otras preguntas. Su razón del por qué no respondieron, fue el desconocimiento sobre el proyecto. Mientras tanto, un 36.7% afirma que no existen políticas para el Centro. Solamente un 13.3% de asociados afirma que si se han establecido políticas pero no las tienen por escrito.

**PREGUNTA No. 9**

*¿Se han diseñado estrategias para el Centro de Convenciones?*

**Objetivo:** Conocer si se han diseñado estrategias para el Centro de Convenciones.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	20.0%
NO	13	43.3%
NO CONTESTO	11	36.7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** El 43.3% de los asociados opinaron que no se han diseñado estrategias para el Centro; sólo el 20% opinó que si se han diseñado estrategias pero no están por escrito en ningún documento; mientras el 36.7% de los encuestados no contestaron la interrogante.

**PREGUNTA No. 10**

*Si respondió POSITIVAMENTE a la pregunta anterior, ¿para que áreas?*

**Objetivo:** Conocer para que áreas funcionales han sido diseñadas las estrategias del Centro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Mercadeo	6	33.3%
Operaciones	6	33.3%
Personal	0	0%
Finanzas	6	33.4%
Otros	0	0%
No Contestó	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** Un 33.3% de los asociados cooperativistas afirman que se han diseñado estrategias para el área de mercadeo. Igual porcentaje (33.3%) manifestó que las estrategias son enfocadas al área de operaciones; y el 33.4% opinaran que es el área de mercadeo hacia la cual se dirigen las estrategias. Para el área de personal se observa que no existen estrategias. Sin embargo se constató que no existen tales estrategias por escrito.

**PREGUNTA No. 11**

*¿Cuáles de los siguientes presupuestos cree que son importantes para el Centro de Convenciones?*

**Objetivo:** Conocer la opinión de los asociados cooperativistas, con respecto a los presupuestos que creen son más importantes para el funcionamiento del Centro.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
De ingresos y gastos	12	36.4%
De ventas	8	24.2%
De efectivo	2	6.1%
De inversión	0	0
Otros	0	0
<b>NO CONTESTO</b>	11	33.3%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Análisis e Interpretación:** Un 36.4% de los asociados cooperativistas considera que el presupuesto de ingresos y gastos es el más importante para el Centro; un 24.2% considera el presupuesto de ventas; mientras un 6.1% considera el presupuesto de efectivo como uno de los más importantes para la administración del Centro. Sin embargo un 33.3% de los asociados cooperativistas no contestaron.

**PREGUNTA No. 12**

*¿Marque las áreas administrativas que cree son importantes para el Centro de Convenciones?*

**Objetivo:** Conocer cuales son las áreas administrativas que los asociados consideran importantes para el Centro de Convenciones.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Finanzas	8	14.0%
Mercadeo	9	15.8%
Recursos Humanos	8	14.0%
Operaciones	6	10.5%
Gerencia General	7	12.3%
NO CONTESTO	19	33.3%
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** Los asociados consideran las siguientes áreas administrativas para el Centro:

Finanzas (14.0%), Mercadeo (15.8%), Recursos Humanos (14.0%) y Operaciones (10.5%). Finalmente un 12.3% de asociados, consideran también importante que el Centro cuente con una Gerencia General. Un 33.3% de asociados cooperativistas no respondió a la pregunta por desconocer sobre el Centro de Convenciones.

### **PREGUNTA NO.13**

*¿Se ha definido la estructura organizativa (organigrama) que tendrá el Centro de Convenciones?*

**Objetivo:** Conocer si se ha definido la estructura organizativa para el Centro de Convenciones.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	13.3%
No	7	23.3%
No contestó	19	63.3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** Un 13.3% de los asociados cooperativistas afirma que se ha definido una estructura organizativa para el Centro. Un 23.3% opina lo contrario, y un 63.3% no respondió por razones ya expuestas anteriormente.

**PREGUNTA No. 14**

*De los siguientes manuales administrativos, ¿Cuáles cree que son importantes para facilitar la dirección del Centro?*

**Objetivo:** Conocer los manuales administrativos que los asociados consideran mas importantes para facilitar la dirección del Centro.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
M. de organización	11	23.4%
M. de Procedimientos	5	10.6%
M. de descripción de Puestos	5	10.6%
M. de Evaluación del Desempeño	9	19.1%
NO CONTESTO	17	36.2%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** Los dos manuales que los asociados cooperativistas consideran mas importantes para facilitar la dirección del Centro son el manual de organización (23.4%) y el manual de evaluación del desempeño (19.1%). Un 10.6% considera importante el manual de procedimientos y otro 10.6% el manual de descripción de puestos. UN 36.2% de asociados no aportó su opinión.

**PREGUNTA No. 15**

*¿Como considera que ha sido la comunicación en el desarrollo del proyecto Centro de Convenciones?*

**Objetivo:** Conocer como ha sido la comunicación entre directivos y asociados en el desarrollo del Centro.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Eficiente	3	10.0%
Regular	6	20.0%
Deficiente	15	50.0%
NO CONTESTO	6	20.0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** Según el 50% de los asociados cooperativistas, consideran que la comunicación en el desarrollo del proyecto ha sido deficiente. Un 10% considera que ha sido eficiente y un 20% dice que ha sido regular. Un 20% no aportó su opinión.

**PREGUNTA No.16**

*¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación cree que se deben implementar en el Centro?*

**Objetivo:** Identificar los medios de comunicación que los asociados consideran importantes para ser implementados en la administración del Centro.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Asambleas Generales	5	11.9%
Reuniones Importantes	4	9.5%
Teléfono	7	16.7%
Circulares	2	4.8%
Memorandos	4	9.5%
Otros	1	2.4%
NO CONTESTO	19	45.2%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** Un 16.7% de las opiniones de los asociados cooperativistas, consideran que el medio de comunicación mas importante para ser implementados en el Centro de Convenciones es la comunicación telefónica; mientras el 11.9% consideran que son las asambleas generales. También un 9.5% de las opiniones, consideran que es el uso de memorandos. El 9.5% opinan que las reuniones importantes es una forma de comunicación que debe ser implementado en el Centro. Un 45.2% no quiso brindar su opinión al respecto.

#### **PREGUNTA No. 17**

*De los siguientes estilos de liderazgo, ¿cuál considera aplicable para la dirección del Centro?*

**Objetivo:** Determinar el estilo de liderazgo que los asociados consideran aplicable para la administración del Centro.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Autocrático	1	3.3%
Democrático	15	50.0%
Ambos	14	46.7%
No contestó	0	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** Un 50% de los asociados considera que el estilo de liderazgo que se debería de practicar en el Centro de Convenciones es el democrático, es decir con la participación de todos los miembros involucrados. Un buen porcentaje (56.7%) opina que el estilo de liderazgo debe tener una mezcla de ambos. Es decir debe ser situacional.

#### **PREGUNTA No.18**

*¿Qué unidad u organismo cree que debería ejercer la Supervisión del Centro de Convenciones?*

**Objetivo:** Conocer la unidad u organismo que los asociados consideran que debería ejercer la supervisión del Centro de Convenciones.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Gerencia General del Centro	5	11.4%
Organismo Cooperante	1	2.3%
Comité Nacional de Mujeres	6	13.6%
Confederaciones	15	34.1%
Otros	3	6.8%
No Contestó	14	31.8%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** El 34.1% opinan que la supervisión del Centro de Convenciones la debe ejercer las confederaciones COACES y CONFRAS; al consultarles la razón, expusieron que las confederaciones están representadas en la junta directiva y fiscalización. Un 13.6% cree que esta debe ser ejercida por el Comité Nacional de Mujeres de COACES y CONFRAS. Por otra parte el 11.4% considera que la supervisión la debe ejercer la misma gerencia general del Centro. El 31.8% no contestó a la interrogante.

**PREGUNTA No.19**

*¿De las siguientes técnicas de control, cuales considera más útiles para la administración del Centro?*

**Objetivo:** Identificar las técnicas de control que los asociados consideran mas útiles para la administración del Centro.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Presupuestos	9	23.7%
Auditorías Administrativas	5	13.2%
Informes	5	13.2%
Evaluación del Desempeño	8	21.1%
Cronograma de Actividades	2	5.3%
No contestó	<b>9</b>	23.7%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100.0%</b>

**Análisis e Interpretación:** El 23.7% de los asociados, considera que la técnicas de control mas útiles para el Centro son los presupuestos; el 21.1% considera que es la evaluación del desempeño del personal; un 13.2% considera las auditorias administrativas e igual porcentaje opina sobre los informes.

# **ANEXO No. 2**

# **GUIA DE ENTREVISTA Y RESPUESTAS**

+

## **GUIA DE ENTREVISTA**

**DIRIGIDA A:** Rigoberto Henríquez

PRESIDENTE DE LA CONFEDERACION DE ASOCIACIONES  
COOPERATIVAS DE EL SALVADOR (COACES), PROPIETARIA  
DEL CENTRO DE CONVENCIONES.

**1. ¿ Qué tipo de planes se han diseñado para iniciar operaciones en el Centro de Convenciones?**

**R.H.** Como no hemos terminado de definir como va a estar organizado el Centro, no tenemos definido ningún plan.

**2. ¿ Se ha definido la misión que va a tener el Centro de Convenciones?**

**R.H.** No. Pero se ha pensado que la misión deberá estar encaminada al desarrollo del recurso humano del sector cooperativo. También pensamos dirigir nuestros servicios al sector no cooperativo para obtener financiamiento.

**3. ¿Sabe usted si se tiene definidos los servicios que va a ofrecer el centro de Convenciones?**

**R.H.** Si. Hemos pensado el Centro de Convenciones debe ofrecer servicios de capacitación y asistencia técnica tanto a cooperativistas -en primer lugar- como a no cooperativistas. También se tiene pensado alquilar las instalaciones del Centro para eventos de tipo social como casamientos, eventos religiosos, y otros similares. En un futuro tal vez implementemos el servicio de hostelería.

**4. ¿ Sabe usted, si se ha formulado la visión del Centro de Convenciones?**

**R.H.** No. Todavía no se ha formulado la visión para el centro. Pero sabemos que el Centro va a ser el primero a escala nacional que se enfoque al sector cooperativo. En Honduras y Guatemala ya funcionan estos Centros que han sido financiadas por la Real Sociedad Noruega.

**5. ¿Conoce usted los objetivos con los que ha creado el Centro de Convenciones?**

**R.H.** Más o menos. No los tenemos por escrito, sino que los manejamos en forma verbal. Sin embargo el Centro tiene sus objetivos desde que se tuvo la idea de crearlo. Entre estos están mejorar la administración de las cooperativas, crear cuadros diligenciaros que capaciten a

otros cooperativistas, y pos supuesto lograr la auto sostenibilidad del Centro.

**6. ¿El Centro de Convenciones cuenta con políticas establecidas para su funcionamiento?**

**R.H:** Hasta el momento no se han establecido políticas de ningún tipo.

**7. ¿Tiene diseñadas estrategias de trabajo para iniciar operaciones en el Centro?**

**R.H.** Bueno, estrategias no tenemos porque ni gerente permanente hemos tenido. Esperamos que sea él (el gerente) quien las diseñe.

**8. ¿Cómo considera usted que ha sido la comunicación entre dirigentes del Centro y asociados de las cooperativas bases?**

**R.H.** Bueno, yo considero que no ha sido del todo buena. Ya que no tenemos buenos canales de comunicación.

**9. ¿ Que áreas funcionales considera usted, que debería tener el Centro para una mejor administración?**

**R.H.** Yo creo que la áreas funcionales que deberá tener el Centro de Convenciones son mercadeo, recursos humanos, operaciones y la administración financiera.

**10. ¿Qué técnicas de control considera usted, que deberán implementarse en la administración del Centro de Convenciones?**

**R.H.** Sinceramente creo que no tengo una idea clara de las técnicas que se deberían utilizar.

**11. Para terminar ¿cree que sería de utilidad contar con un modelo administrativo que facilite la dirección el Centro de Convenciones?**

**R.H.** Claro, cualquier aporte que ustedes hagan va ser de mucha importancia para este proyecto. Como han visto no tenemos casi nada para administrar el Centro.

# **ANEXO No. 3**

CENTRO DE CONVENCIONES  
"JOSE LUIS RAMOS"

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN

*ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS*

## **INDICE**

### INTRODUCCION

1. Importancia
2. Aspectos Generales del Manual de Organización
  - a. Objetivo del Manual
  - b. Ámbito de Aplicación
  - c. Instrucciones de uso y actualización
3. Organigrama del Centro de Convenciones
4. Cuerpo principal del manual de organización

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de organización, propuesto para el Centro de Convenciones, se ha diseñado con el propósito de describir claramente las funciones y dependencias (relaciones) jerárquicas que existirán en la organización.

Se espera que esta herramienta contribuya a mejorar el funcionamiento del Centro; así mismo que sirva de orientación y consulta para el personal en el desarrollo de sus actividades.

En el manual propuesto se describen las funciones principales para cada área funcional definida para el Centro: Mercadeo, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos. Además, la gerencia general, junta directiva y Junta de Fiscalización. Las funciones se han definido para algunas unidades específicas subordinadas a éstas.

## **1. Importancia**

El manual de organización es una herramienta importante para el Centro de Convenciones ya que este contribuirá a que las funciones y actividades se ejecuten de manera eficiente en cada unidad organizativa.

Este manual también contribuirá al adiestramiento de los nuevos empleados. Sus aspectos de importancia son los siguientes:

- El manual de organización define la estructura actual del Centro de Convenciones, para que cada uno de los empleados la conozca e identifique sus funciones en el logro de los objetivos organizacionales.
- Presenta en forma detallada las funciones y responsabilidades de cada unidad organizativa.
- Proporciona una fuente permanente de información y consulta para jefes y empleados; orientándolos en el desarrollo efectivo de las actividades que realizan.
- Facilita la inducción del personal nuevo y la capacitación del personal existente.
- Logra un ahorro de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de las actividades, ya que en el se establecen las

líneas de autoridad y responsabilidad, evitando así la duplicidad de funciones y esfuerzos.

## **2. Aspectos generales del manual de organización**

### ***a. Objetivo del Manual***

- Servir de guía e instrumento de consulta sobre el trabajo que se realiza en el Centro de Convenciones.
- Proporcionar a los empleados del Centro, información detallada sobre las funciones, niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidad que les permita desempeñar su trabajo con eficiencia.
- Brindar a las autoridades del Centro, una herramienta técnica que defina el quehacer de las dependencias, iniciando por el nivel jerárquico superior hasta las unidades dependientes.

### ***b. Ámbito de aplicación***

El área de aplicación del manual de organización son todas las unidades que conforman la administración del Centro de Convenciones. Algunas dependencias no han sido incluidas por considerar que tienen que ser mejor definidas.

### ***c. Instrucciones de uso y actualización***

#### **Para su Uso**

- Todo el personal que labore en el Centro de Convenciones debe conocer el manual de organización.
- Cuando se contrate nuevo personal, el manual debe servir de guía para el proceso de inducción.
- Todo el personal debe cumplir con las funciones y relaciones jerárquicas descritas en el manual.

#### **Para su Actualización:**

- La Gerencia General será la encargada de la actualización del manual y la Junta Directiva la responsable de su aprobación.
- Se debe garantizar su vigencia, validez y actualización; por lo que se debe revisar en forma periódica.
- Cuando se tengan que hacer cambios en la organización del Centro (nuevas áreas o funciones), se deberán hacer las modificaciones respectivas en el manual.
- Las modificaciones hechas por la Gerencia General y aprobadas por la Junta Directiva en el manual, deberán ser comunicadas a las unidades correspondientes.

### **3. Organigrama del Centro de Convenciones**

La estructura Administrativa que se está proponiendo, es con el fin de facilitar la administración general del Centro a largo plazo. Es decir, considerando que este tendrá un crecimiento tanto de su mercado como en la complejidad de su dirección. El organigrama se muestra en el anexo 3.1

### **4. Cuerpo principal del manual**

Este se muestra a continuación:

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 1</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Presidencia  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Asamblea General  <b>Unidades Subordinadas:</b> Gerencia General</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Dirigir y administrar el patrimonio del Centro de Convenciones.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Desarrollar actividades necesarias para el logro de los fines del Centro de Convenciones.</li> <li>◆ Elaborar memoria anual de labores del Centro.</li> <li>◆ Promover la elaboración de planes, programas, reglamentos, proyectos e informarlo a la Asamblea General.</li> <li>◆ Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamento interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y de la misma Junta Directiva.</li> <li>◆ Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 2</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Junta de Fiscalización  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Asamblea General  <b>Unidades Subordinadas:</b> Ninguna</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Verificar y controlar el uso eficiente de los recursos del Centro, así como el cumplimiento de acuerdos y normativas relacionadas con su administración.</p>		
<p><b>Funcione Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Velar porque los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, se administren de una manera eficiente.</li> <li>◆ Velar porque se cumplan los estatutos, reglamento interno, así como los acuerdos y resoluciones de la asamblea general y de la Junta Directiva.</li> <li>◆ Otras que se le asignen.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 3</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Gerencia General  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Presidencia  <b>Unidades Subordinadas:</b> Gerencias de Mercadeo, Operaciones, Financiera, Recursos humanos.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades, programas y proyectos del Centro de Convenciones, en coordinación con la presidencia y gerencias subordinadas.</p>		
<p><b>Funcione Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Elaborar y actualizar con el presidente, el plan estratégico del Centro de Convenciones.</li> <li>◆ Diseñar los planes anuales en coordinación con las gerencias subordinadas.</li> <li>◆ Coordinar y verificar el trabajo con las gerencias de mercadeo, operaciones, financiera y recursos humanos.</li> <li>◆ Garantizar que los activos del proyecto sean utilizados de acuerdo a lo planificado y que los bienes estén debidamente asegurados.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 4</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Gerencia General  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Presidencia  <b>Unidades Subordinadas:</b> Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Operaciones, Gerencia Financiera y Recursos Humanos.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades, programas y proyectos del Centro de Convenciones, en coordinación con la presidencia y demás gerencias.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Informar al presidente sobre el desarrollo de las operaciones y logros alcanzados.</li> <li>◆ Actualizar el Manual de Organización del Centro.</li> <li>◆ Facilitar información al presidente y auditoría externa.</li> <li>◆ Velar porque el personal del Centro de Convenciones sea debidamente contratado y asegurado según las leyes del país.</li> <li>◆ Mantener informado y motivado al personal del Centro.</li> <li>◆ Otras afines</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 5</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Gerencia financiera  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia General  <b>Unidades Subordinadas:</b> Contabilidad, Créditos y Cobros,  Presupuestos.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Velar por la administración racional de los recursos materiales, financieros y tecnológicos del Centro, así como por el mantenimiento del mobiliario, equipo e instalaciones.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Planear, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades realizadas por las unidades subordinadas.</li> <li>◆ Autorizar y controlar los ingresos y gastos que se ejecuten en el Centro de Convenciones.</li> <li>◆ Mantener comunicada a la gerencia general y a las demás gerencias sobre las actividades que le corresponde ejecutar a ella y a las unidades bajo su supervisión.</li> <li>◆ Elaborar y firmar contratos de los servicios pactados con los clientes así como de sus condiciones de pago.</li> <li>◆ Elaborar los presupuestos del Centro en coordinación con las demás gerencias.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 6</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Contabilidad  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia Financiera  <b>Unidades Subordinadas:</b> Ninguna</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Ejercer el control contable de los ingresos y gastos del Centro de Convenciones.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Elaborar los presupuestos en coordinación con la gerencia administrativa.</li> <li>◆ Mantener actualizada la contabilidad de los ingresos y gastos del Centro.</li> <li>◆ Mantener informada a la gerencia administrativa financiera y demás gerencias acerca de los ingresos y gastos del Centro.</li> <li>◆ Otras afines que le asigne la Gerencia financiera.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 7</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Créditos y Cobros  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia financiera  <b>Unidades Subordinadas:</b> Ninguna</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Recolectar los fondos provenientes de la venta de servicios y controlar los créditos otorgados a clientes.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Percibir los ingresos por servicios de capacitación, asistencia técnica y alquiler de instalaciones.</li> <li>◆ Entrega los ingresos percibidos a la gerencia financiera.</li> <li>◆ Llevar un control por escrito de los ingresos percibidos con base a los comprobantes respectivos.</li> <li>◆ Llevar y traer correspondencia a las demás gerencias relacionada con la venta de servicios.</li> <li>◆ Aprobar o rechazar créditos a clientes.</li> <li>◆ Realizar otras funciones afines a esta unidad.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 8</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Gerencia de Mercadeo  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia General  <b>Unidades Subordinadas:</b> Investigación y Desarrollo,  Promoción y ventas, Atención al Cliente.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Planificar, ejecutar dirigir y controlar las acciones orientadas a satisfacer las expectativas, preferencias y necesidades de los clientes en los diferentes servicios de Capacitación, Asistencia Técnica y alquiler de las instalaciones.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Planificar y ejecutar campañas de promoción, publicidad y venta personalizada.</li> <li>◆ Planificar los servicios de capacitación, asistencia técnica y alquiler de las instalaciones con calidad.</li> <li>◆ Establecer alianzas estratégicas con instituciones del sector cooperativo y entidades privadas que brinden servicios complementarios de capacitación, asistencia técnica y alquiler de las instalaciones.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 9</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Gerencia de Mercadeo  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia General  <b>Unidades Subordinadas:</b> Investigación y Desarrollo,  Promoción y ventas, Atención al Cliente.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Es la encargada de planificar, ejecutar dirigir y controlar las acciones orientadas a satisfacer las expectativas, preferencias y necesidades de los clientes en los diferentes servicios de Capacitación, Asistencia Técnica y alquiler de las instalaciones.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Planificar, dirigir y coordinar los programas a ejecutar a través de los medios de comunicación.</li> <li>◆ Lograr que los servicios de capacitación, asistencia técnica y alquiler de las instalaciones satisfagan los gustos y preferencias de los clientes del sector cooperativo y no cooperativo.</li> <li>◆ Crear y coordinar el registro de un banco de ejecutivos de ventas.</li> <li>◆ Establecer, analizar y monitorear las políticas de precios.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 10</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Investigación y desarrollo. <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia de Mercadeo <b>Unidades Subordinadas:</b> Ninguna.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Explorar las expectativas e inquietudes de los clientes potenciales orientados a generar nuevos servicios o servicios complementarios y proyectados al crecimiento y desarrollo de los mismos.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Explorar y establecer las diferentes alternativas de capacitación según las expectativas y necesidades específicas de los clientes.</li> <li>◆ Explorar, analizar y establecer diferentes alternativas de asistencia técnica, según las necesidades y expectativas de los clientes.</li> <li>◆ Analizar y proyectar la readecuación de las instalaciones, mobiliario y equipo de acuerdo a los servicios que demanden los clientes.</li> <li>◆ Otras afines que le asigne la Gerencia de Mercadeo.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 11</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Promoción y ventas  <b>Dependencia Jerárquica :</b> Gerencia de Mercadeo.  <b>Unidades Subordinadas:</b> Ninguna.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Planificar, preparar y difundir los diferentes paquetes promocionales a impulsar en el área de ventas.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Difundir los servicios del Centro de Convenciones a través de la fuerza de ventas, conformado por ejecutivos y ejecutivas de ventas.</li> <li>◆ Utilizar los medios de comunicación más adecuados encaminados a la difusión de los servicios del Centro de Convenciones.</li> <li>◆ Dirigir, canalizar y ejecutar campañas de publicidad por medios efectivos de comunicación, tanto de los servicios que ofrece el Centro como de la imagen orientada a crear un ambiente de confianza y credibilidad.</li> <li>◆ Otras afines que le asigne la Gerencia de Mercadeo.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 12</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Servicio al cliente  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia de Mercadeo.  <b>Unidades Subordinadas:</b> Ninguna.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Captar todas las expectativas y necesidades de los clientes en relación a los servicios que ofrece el Centro de Convenciones, buscando la plena satisfacción de estos con eficiencia y calidad.</p>		
<p>Funciones Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establecer una estrecha relación con los clientes a fin de brindar una atención esmerada y personalizada.</li> <li>◆ Coordinar los diferentes eventos a realizar en el Centro de Convenciones.</li> <li>◆ Determinar y precisar los detalles de las jornadas de capacitación, Asistencia Técnica y arrendamiento de las instalaciones.</li> <li>◆ Verificar y controlar el grado de satisfacción alcanzados por los clientes, durante y después de la realización de los eventos.</li> <li>◆ Otras afines que le asigne la Gerencia de Mercadeo.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACIÓN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pag. 13</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Gerencia de Operaciones.  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia General  <b>Unidades Subordinadas:</b> Capacitaciones, asistencia técnica e instalaciones del Centro.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Planificar, coordinar y ejecutar los eventos y sus procesos de capacitación, asistencia técnica y arrendamiento de las instalaciones en todos los requerimientos que los clientes demanden.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Diseñar, coordinar y ejecutar los procesos y procedimiento de los diferentes eventos que los clientes demanden al Centro de Convenciones.</li> <li>◆ Realizar en coordinación con Atención al Cliente, los preparativos tanto a nivel logístico, como materiales demandado por los clientes en situaciones normales y contingenciales.</li> <li>◆ Controlar todos aquellos servicios complementarios que demanden los clientes a efecto de cumplir con los requerimientos de estos.</li> <li>◆ Preparar y mantener una base de datos de empresas y capacitadores independientes.</li> <li>◆ Otras afines que le asigne la Gerencia General.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 14</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Servicios Generales  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia de Operaciones  <b>Unidades Subordinadas:</b> Ninguna</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Mantener las instalaciones, mobiliario y equipo del Centro de Capacitación en orden, limpios y en perfecto estado.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mantener en óptimas condiciones el mobiliario, equipo e instalaciones del Centro.</li> <li>◆ Velar por el uso racional de los materiales y demás recursos asignados para la ejecución de las actividades de limpieza y mantenimiento.</li> <li>◆ Mantener en orden y limpias las instalaciones, mobiliarios y equipo del Centro.</li> <li>◆ Ejecutar mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, mobiliario y equipo.</li> <li>◆ Realizar otras funciones afines a esta unidad.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACION</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pág. 15</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Vigilancia  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia de Operaciones  <b>Unidades Subordinadas:</b> Ninguna</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Brindar seguridad y vigilancia a las instalaciones, mobiliario, equipo, y al personal del Centro.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Velar porque no se suscite ningún desorden en el Centro de Convenciones.</li> <li>◆ Proporcionar seguridad a los clientes y personal del Centro.</li> <li>◆ Proporcionar vigilancia al mobiliario, equipo e instalaciones del Centro de Convenciones.</li> <li>◆ Realizar otras funciones afines según lo indique la gerencia.</li> </ul>		

<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACIÓN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pag. 16</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Gerencia de Recursos Humanos.  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia General  <b>Unidades Subordinadas:</b> Reclutamiento y selección, Higiene y seguridad, Sueldos y Salarios, capacitación de personal.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos del centro de convenciones .</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formular y proponer objetivos, políticas y normas de recursos humanos a la dirección del centro de convenciones.</li> <li>◆ Promover y dirigir la administración de los recursos humanos orientándolos al cumplimiento de la misión institucional.</li> <li>◆ Administrar todo lo relacionado con los recursos humanos de acuerdo al reglamento interno.</li> <li>◆ Elaborar planes en forma participativa y en fechas claves establecidas.</li> <li>◆ Elaborar propuestas de incrementos salariales.</li> <li>◆ Coordinar las evaluaciones periódicas que se realicen al personal.</li> <li>◆ Velar por que las prestaciones sean de beneficio para el personal.</li> <li>◆ Presentar reportes mensuales, trimestrales y anuales del recurso humano.</li> </ul>		

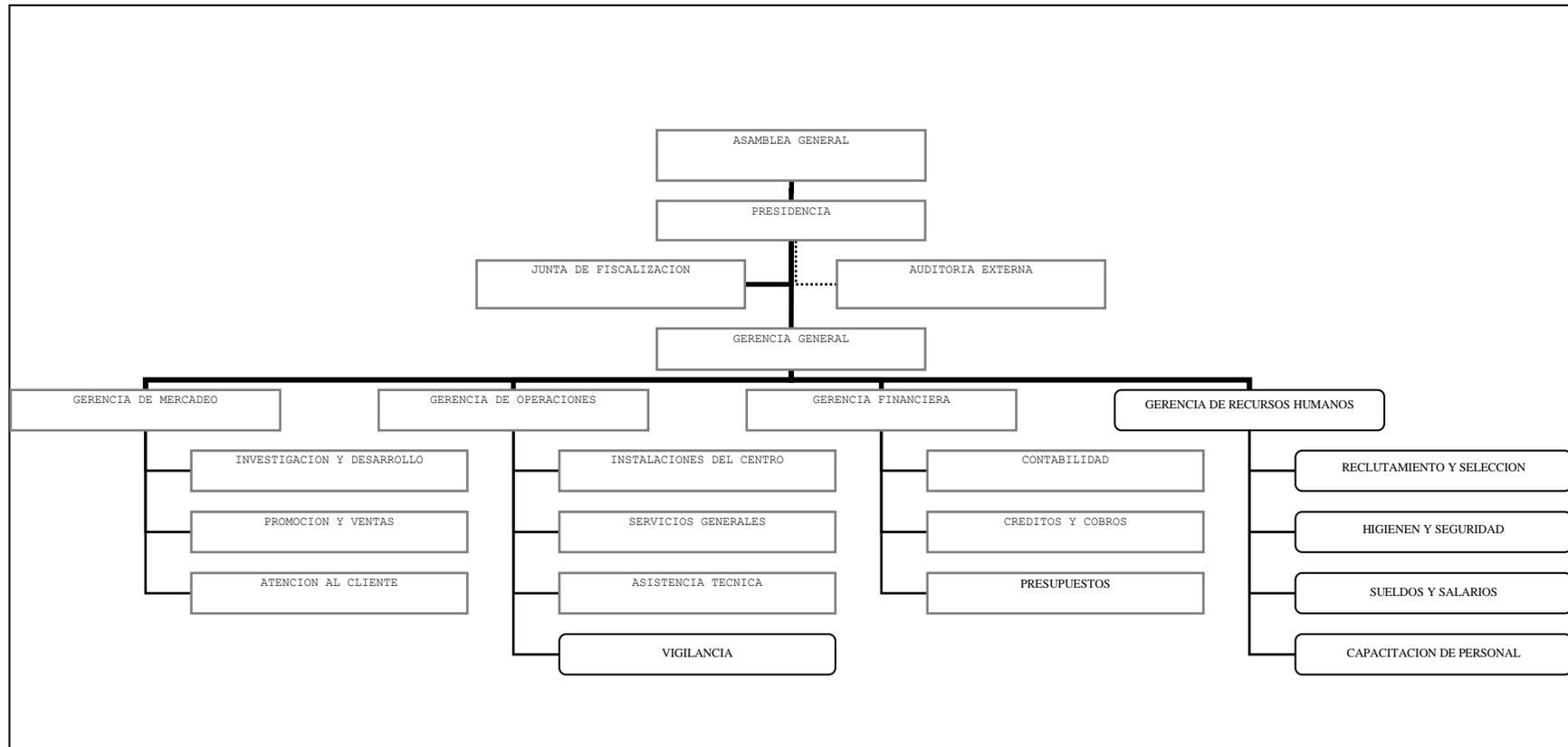
<p style="text-align: center;"><b>CENTRO DE CONVENCIONES</b> <b>"JOSE LUIS RAMOS"</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>MANUAL</b> <b>DE</b> <b>ORGANIZACIÓN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pag. 17</b> <b>De 17</b></p>
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Gerencia de Recursos Humanos.  <b>Dependencia Jerárquica:</b> Gerencia General  <b>Unidades Subordinadas:</b> Capacitación de personal</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Función General</b></p> <p>Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos del Centro de Convenciones.</p>		
<p><b>Funciones Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Seleccionar candidatos idóneos para las vacantes a cubrir.</li> <li>◆ Orientar a los nuevos empleados para el desempeño efectivo de sus funciones.</li> <li>◆ Atender asuntos disciplinarios del personal</li> <li>◆ Mantener actualizado los expedientes del personal.</li> <li>◆ Otras afines que le asigne la gerencia general</li> </ul>		

# **ANEXO No. 3.1**

**ORGANIGRAMA PROPUESTO  
PARA EL CENTRO DE  
CONVENCIONES.**

# ORGANIGRAMA PARA EL CENTRO DE CONVENCIONES

## "JOSE LUIS RAMOS"



# **ANEXO No. 4**

CENTRO DE CONVENCIONES  
"JOSE LUIS RAMOS"

**PERFIL DEL CENTRO  
DE CONVENCIONES**

***ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS***

## PERFIL DEL CENTRO

### NUESTRA MISION

*"Desarrollar el recurso humano del sector cooperativo salvadoreño mediante la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica de calidad, para que las empresas cooperativas alcancen un nivel de eficiencia y eficacia que las vuelva productivas, rentables y competitivas"*

### NUESTRA VISION

*"Ser el primer Centro de Convenciones del sector cooperativo en el ámbito nacional, y reconocido a nivel centroamericano en los servicios de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo del recurso humano cooperativo"*

## **VALORES QUE PROMULGAMOS**

Nuestro trabajo está basado en los principios y valores cooperativos.

Además se fundamentan valores propios que rigen nuestro compromiso

con el sector cooperativo:

- Ética
- Responsabilidad
- Equidad
- Honestidad
- Calidad en el Servicio
- Solidaridad
- Identidad con el sector cooperativo

## **OBJETIVOS DEL CENTRO DE CONVENCIONES**

### **Objetivo General.**

Desarrollar el recurso humano de las empresas cooperativas a través de la prestación de servicios de calidad en las áreas de capacitación y asistencia técnica para fomentar la competitividad del sector, ante la nueva realidad económica y social de El Salvador.

**Objetivos Específicos:**

- ❖ Incrementar los conocimientos sobre gestión, liderazgo y control financiero mediante la formación de dirigentes y empleados dentro del sector cooperativista, para que estos puedan participar en el proceso de adaptación a los cambios constantes del ambiente en que se desenvuelven.
- ❖ Lograr la participación a alto nivel de dirigentes que contribuyan a fortalecer y desarrollar la capacidad de los actuales y futuros líderes del sector cooperativista.
- ❖ Contribuir a mejorar la calidad de vida de los asociados y asociadas cooperativistas mediante el mejoramiento de la gestión de sus cooperativas.

**SERVICIOS QUE OFRECEMOS:**

*Capacitaciones:* Este servicio está orientado a desarrollar personal que sea capaz de dirigir en cada una de las cooperativas en aspectos gerenciales, tomando en cuenta elementos técnicos en la toma de decisiones a fin de mejorar las condiciones socioeconómicas de cada una

de sus bases cooperativas. Las áreas de capacitación incluyen todas las actividades productivas del sector cooperativo.

***Asistencia Técnica:*** Este servicio está orientado a desarrollar herramientas tanto de carácter administrativo, organizativo y gerencial, como de aquellos aspectos técnicos propios de la naturaleza de cada cooperativa.

***Servicios del Centro de Convenciones:*** Este está orientado a brindar servicios de alquiler de instalaciones, servicio de restaurante, alojamiento y otros que consideramos harán de sus eventos sociales y de negocios todo un éxito.

## **EXPERIENCIA EN EL AMBITO COOPERATIVO**

El Centro de Convenciones "José Luis Ramos" nace a partir de un convenio de cooperación entre COACES (Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador) y CONFRAS (Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña) con el fin de capacitar

## **Centro de Convenciones "José Luis Ramos"**

---

---

y brindar asistencia técnica al recurso humano del sector cooperativo del país en todos sus ámbitos; ambas confederaciones tienen una amplia y excelente trayectoria en la prestación de los servicios antes mencionados para sus asociados. Esta experiencia es trasladada al Centro de Convenciones ya que las confederaciones son sus propietarias.

### **DIRECCION Y TELEFONO**

Carretera a San Luis la Herradura, limite La Libertad-La Paz, Santa Lucía Orcollos. Tel. 225-9791

**DESARROLLANDO EL RECURSO HUMANO DE**  
**NUESTRAS COOPERATIVAS SALVADOREÑAS**

# **ANEXO No. 5**

# **PRESUPUESTOS BASICOS PARA EL AREA FINANCIERA**

## **INDICE**

1. PRESUPUESTO DE PRONOSTICO DE  
VENTA
2. PRESUPUESTO DE ESTIMACION DE  
INGRESOS
3. PRESUPUESTO DE INGRESOS
4. PRESUPUESTO DE EGRESOS
5. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

## 1. PRESUPUESTO DE PRONOSTICO DE VENTA

### METODO DE MINIMOS CUADRADOS

Como el Centro de Convenciones va iniciar operaciones deben ser la alta dirección en hacer una estimación, en base a su experiencia, de los ingresos que se pueden percibir. Sin embargo se propone un método muy utilizado que servirá para hacer pronósticos de ventas cuando ya se tengan datos históricos.

El método estadístico más utilizado para pronosticar ventas es el de los mínimos cuadrados.

Se recomienda usarlo cuando los datos históricos alcancen una tendencia lineal al ser graficados.

Está basado en la ecuación matemática de la línea recta:

$$Y = a + bx$$

Para obtener los valores de "a" y "b", se utiliza la formula siguiente:

$$a = \frac{\sum x^2 \cdot \sum y - \sum x \cdot \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

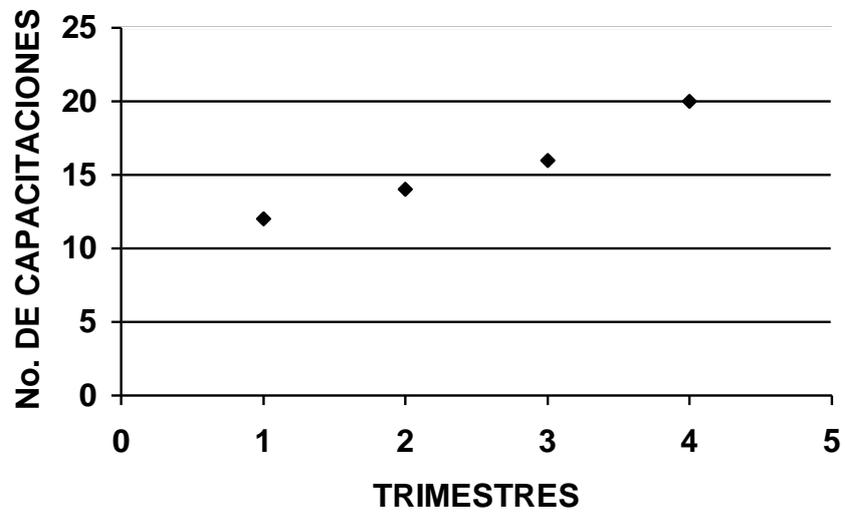
Donde n = numero de periodos.

Ejemplo: Suponiendo que se han dado capacitaciones durante los cuatro trimestres del año 2003, se pueden proyectar el numero de capacitaciones para el primer trimestre del año 2004 (se puede utilizar cualquier periodo)

Datos hipotéticos:

TRIMESTRES	NUMERO DE CAPACITACIONES EFECTUADAS
1	12
2	14
3	16
4	20
5	?

Tendencia de los datos:



Puede verse la tendencia lineal de los datos ploteados en el gráfico, los resultados son los siguientes:

TRIMESTRES (X)	NO. DE CAPACITACIONE (Y)	X <sup>2</sup>	XY
1	12	1	12
2	14	4	28
3	16	9	48
4	20	16	80
<b>Σ 10</b>	<b>62</b>	<b>30</b>	<b>168</b>

Sustituyendo en la formula:

$$\mathbf{a} = \frac{30(62) - 10(168)}{4(30) - (10)^2} \qquad \mathbf{a} = 9$$

$$\mathbf{b} = \frac{4(168) - 10(62)}{4(30) - (10)^2} \qquad \mathbf{b} = 2.6$$

Entonces  $Y = 9 + 2.6 x$

Pronostico para el quinto trimestre (primer trimestre del año 2004)

$$Y = 9 + 2.6(5)$$

**Y = 22** (Numero de capacitaciones proyectadas para el quinto trimestre)

Este presupuesto se puede elaborar para los demás servicios que va a ofrecer el Centro de Convenciones: asistencia técnica y alquiler de instalaciones del Centro.

## 2. PRESUPUESTO DE ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para poder elaborar este presupuesto se necesita el precio promedio por capacitación, por asistencia técnica y por alquiler de instalaciones del Centro de Convenciones. La gerencia administrativa los debe proyectar sobre la base de los precios históricos de los primeros cuatro trimestres del año 2003.

El modelo de este presupuesto es el siguiente:

### CENTRO DE CONVENCIONES "JOSE LUIS RAMOS"

### *ESTIMACION DE INGRESOS POR SERVICIOS*

PERIODO: \_\_\_\_\_ TRIMESTRE DEL AÑO \_\_\_\_\_

SERVICIOS	CANTIDAD DE SERVICIOS PROYECTADO	PRECIO POR SERVICIO \$	TOTAL \$
Capacitaciones	22*		
Asistencia Técnica			
Instalaciones del Centro.			
<b>TOTAL</b>		<b>\$</b>	<b>\$</b>

\* Proyectado en el ejemplo hipotético

### **3. PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Cuando se tenga presupuestado la estimación de los ingresos por concepto de prestación de servicios, se debe incorporar al presupuesto de ingresos del Centro de Convenciones, junto a los demás rubros que se espera generen entradas de efectivo. Todos estos rubros estarán estrechamente relacionados con las políticas de servicio que establezca la dirección; también con las expectativas de crecimiento, la posibilidad de diversificar los servicios y factores externos (competencia, situación económica de las cooperativas, etc.)

El modelo para elaborar este presupuesto es el siguiente:

**CENTRO DE CONVENCIONES “JOSE LUIS RAMOS”  
PRESUPUESTO DE INGRESOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 200**

<b>CONCEPTO</b>	<b>1er .TRIM</b>	<b>2do .TRIM</b>	<b>3er .TRIM</b>	<b>4to .TRIM</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INGRESOS POR DONACIONES</b>					
Donaciones Nacionales					
Donaciones Internacionales					
<b>INGRESOS POR CAPACITACIONES</b>					
Venta de Capacitaciones					
<b>INGRESOS POR ASISTENCIA TÉCNICA</b>					
Venta Asistencia técnica					
<b>INGRESOS DIVERSOS</b>					
Alquiler					
Hostelería y turismo					
OTROS					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>					

#### **4. PRESUPUESTO DE EGRESOS**

En este presupuesto se van a incluir todas las cuentas en las que se registran desembolsos necesarios para realizar las operaciones del Centro de Convenciones.

Para su elaboración se necesitan datos históricos (para pronosticarlos). Estos se podrán tener en la medida que se vayan desarrollando las operaciones normales del Centro.

Los egresos se deben clasificar por rubros de acuerdo al tipo de gasto (administración, promoción, ventas, compras de activo fijo y otros)

El modelo de este presupuesto es el siguiente:

**CENTRO DE CONVENCIONES “JOSE LUIS RAMOS”  
PRESUPUESTO DE EGRESOS  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 200\_**

<b>CONCEPTO</b>	1er .TRIM	2do .TRIM	3er .TRIM	4to .TRIM	TOTAL
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
Salarios					
Aportaciones ISSS					
Aportaciones AFP					
Suministro de oficina					
Recursos de aprendizaje					
Mantenimiento de Equipos					
Agua, luz, teléfono					
Papelería y útiles					
Aguinaldos					
Impuestos					
Capacitación					
Consultoría					
<b>GASTOS DE PROMOCION</b>					
Publicidad					
Promoción					
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Capacitación de clientes					
Asistencia Técnica					
Instalaciones					
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Compra de bienes muebles					
Construcciones y mejoras					
OTROS					
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>					

## **5. PRESUPUESTOS DE EFECTIVO**

Este presupuesto va a permitir a la administración del Centro programar sus operaciones de efectivo en el corto plazo, ya que muestra los movimientos de efectivo del periodo por concepto de ingresos y egresos provenientes de las operaciones normales del Centro de Convenciones.

Deben tomarse en cuenta las políticas de cobro y pago de obligaciones financieras por créditos o deuda con proveedores en el periodo que se va a presupuestar.

El objetivo es mantener un mínimo de efectivo disponible en cada periodo (mes, bimestre o trimestre) con el cual se pueda iniciar el siguiente.

El modelo de presupuesto de efectivo se muestra a continuación:

**CENTRO DE CONVENCIONES “JOSE LUIS RAMOS”**  
**PRESUPUESTO DE EFECTIVO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 200**

<b>CONCEPTO</b>	1er.TRIM \$	2do.TRIM \$	3er.TRIM \$	4to.TRIM \$	TOTAL \$
SALDO INICIAL					
<b>(+) INGRESOS</b>					
Capacitaciones					
Asistencia Técnica					
Alquiler de Instalaciones					
Donaciones					
Otros					
<b>Disponibilidad de Efectivo</b>					
<b>(-) EGRESOS</b>					
Gastos de Administración					
Gastos de promoción					
Gastos de Ventas					
Inversión en activo fijo					
Otros					
<b>Total de Egresos</b>					
<b>SALDO Y REQUERIMIENTO</b>					

## ***ANEXO No. 6***

CENTRO DE CONVENCIONES “JOSE LUIS RAMOS”

**MANUAL DE EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO**

ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS

## **INDICE**

1. PRESENTACION
2. IMPORTANCIA
3. INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACION
4. METODO DE EVALUACION
5. PROCESO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS
6. FORMULARIOS PARA EVALUACION.

## **1. Presentación**

El manual de evaluación del desempeño que se ha diseñado para el Centro de Convenciones, comprende los pasos para evaluar el desempeño de los empleados y el formulario de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo.

## **2. Importancia**

El manual de evaluación del desempeño es una herramienta importante para el Centro de Convenciones, ya que permitirá que la dirección cuente con una guía para obtener información acerca del cómo están desempeñando su trabajo los empleados y así poder tomar decisiones de promoción, remuneración y capacitación.

## **3. Instrucciones para su Uso y Actualización.**

Para su Uso

- El manual deberá darse a conocer a la persona o unidad encargada de la evaluación. Se recomienda que sea la gerencia de recursos humanos la encargada de realizar las evaluaciones.

### ***Para su Actualización***

- El manual deberá de revisarse anualmente, para que el contenido del mismo se mantenga vigente y con validez.
- Las modificaciones al manual deben estar a cargo de la Junta Directiva del Centro de Convenciones.
- Cuando se hagan modificaciones, estas deben de darse a conocer a todos los miembros de la Junta Directiva.

## **4. Método de Evaluación**

El método que se propone para realizar la evaluación del desempeño es el método de escala gráfica o escala de puntuación. Este es método que implica menos costos y es el más utilizado y sencillo de aplicar, ya que los evaluadores requieren poca capacitación para aplicarlo.

Con este método se evalúa al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, actitud, calidad en el trabajo que realiza y otros similares.

## **5. Proceso para Evaluar el Desempeño de los Empleados**

### ***Paso I: Clasificación del Personal a Evaluar***

La clasificación del personal se hará de acuerdo a las funciones que desempeñen dentro del Centro. Para el caso se clasificarán de la siguiente manera:

⇒ Personal Administrativo

Es todo aquel que realiza actividades administrativas como los gerentes, secretaria, contador, etc.

⇒ Personal Operativo

Es todo el personal que se encarga de mantener las condiciones para que se desarrollen las actividades normales del Centro, por ejemplo los vigilantes, ordenanzas, cocinera(o)s, etc.

### ***Paso II: Factores de Evaluación***

Los factores que se evaluarán al personal administrativo y operativo, se determinarán basándose en las funciones que estos realizan.

Por ejemplo:

Personal Administrativo:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Calidad del Trabajo
- ✓ Conocimiento del Trabajo
- ✓ Comunicación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Iniciativa y Creatividad
- ✓ Cooperación

Personal Operativo

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Iniciativa y creatividad
- ✓ Utilización de los recursos
- ✓ Cooperación
- ✓ Conocimiento del trabajo
- ✓ Calidad del Trabajo

***Paso III: Escala de Evaluación***

Para aplicar el método se utilizará una evaluación basada en tres niveles:

- a) **Desempeño Deficiente:** Indica que el empleado no cumple con los requerimientos del puesto, por lo tanto no logra alcanzar los objetivo.
- b) **Desempeño Normal:** Indica que el empleado si cumple con los requerimientos del puesto y si logra los objetivos.
- c) **Desempeño Sobresaliente:** Esta calificación se otorga cuando el empleado, aparte de lograr los objetivos y cumplir con los requerimientos del puesto, posee una habilidad especial y logra resultados rara vez alcanzados.

Estos niveles se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1**

<b>Rangos de Calificación</b>	
CALIFICACION GENERAL	PUNTOS
<b>Desempeño Deficiente</b>	$0 \leq X \leq 100$
Desempeño Normal	$100 < X \leq 200$
Desempeño Sobresaliente	$200 < X \leq 300$

**Paso IV: Ponderación**

Consiste en darle un cierto valor a cada factor basándose en cuan determinante es el éxito del desarrollo del trabajo.

Ejemplo:

La ponderación se realiza igualando a 100 la suma de la valoración de todos los factores y repartiendo este valor entre los factores de acuerdo a la importancia de estos con respecto al trabajo. La Junta Directiva puede asignar un valor diferente según el nivel de importancia que considere para cada factor.

**Cuadro No. 2 Personal Operativo**

Factores	Desempeño Deficiente	Desempeño Normal	Desempeño sobresaliente
Calidad del Trabajo	30	60	90
Conocimiento del Trabajo	20	40	60
Responsabilidad	20	40	60
Utilización de los Recursos	15	30	45
Iniciativa y Creatividad	10	20	30
Cooperación	5	10	15
<b>Total de Puntos</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>

**Cuadro No. 3 Personal Administrativo**

<b>Factores</b>	<b>Desempeño Deficiente</b>	<b>Desempeño Normal</b>	<b>Desempeño sobresaliente</b>
Responsabilidad	25	50	75
Calidad del	20	40	60
Conocimiento del	15	30	45
Liderazgo	15	30	45
Cooperación	10	20	30
Comunicación	10	20	30
Iniciativa y	5	10	15
<b>Total de Puntos</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>

Para la elaboración de los cuadros 2 y 3, se utilizó un peso específico para el primer termino (primera columna), y posteriormente se aplico la progresión aritmética consistente en ir sumando el mismo valor(primer termino) para obtener el valor del segundo y tercer términos.

Para obtener la calificación final se debe efectuar la suma de los valores de cada factor. El pontaje obtenido determinará la calificación que se asignará a ese individuo. (Según el cuadro No. 1)

## **6. Formularios de Evaluación del Desempeño**

Éstos se presentan a continuación.

**CENTRO DE CONVENCIONES "JOSE LUIS RAMOS"**  
**FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**  
**PERSONAL OPERATIVO**

**NOMBRE DEL EMPLEADO:** \_\_\_\_\_ **SEXO:** \_\_\_\_\_  
**EDAD:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_ **DEPARTAMENTO/SECCION:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_ **PERIODO DE EVALUACION DE:** \_\_\_\_\_ **AL** \_\_\_\_\_  
**FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Marcar con un "X" la categoría que considere que representa el desempeño del empleado.

FACTORES DE EVALUACION	DESEMPEÑO DEFICIENTE	DESEMPEÑO NORMAL	DESEMPEÑO SOBRESALIENTE
Calidad del trabajo	Su trabajo no es confiable, debe ser controlado constantemente _____	Ocasionalmente debe verificar su trabajo _____	Trabajo de buena calidad arriba del nivel del promedio, rara vez necesita correcciones, su trabajo es totalmente confiable _____
Conocimiento del Trabajo	Deficiente conocimiento de su trabajo _____	Posee poco conocimiento de las funciones de su puesto _____	Conoce ampliamente las funciones asignadas a su puesto de trabajo _____
Responsabilidad	No cumple con sus obligaciones y demuestra poco interés por su trabajo _____	Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra interés por su trabajo _____	Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse _____
Utilización de los Recursos	No muestra interés en manejar apropiadamente los recursos disponibles a su cargo _____	Buena administración de los recursos y uso adecuado de métodos y técnicas _____	Dinamismo para mejorar su productividad, muy hábil para mostrar mejoras a métodos de trabajo y reducción de costos _____
Iniciativa y Creatividad	Raramente pasa a la acción, no asume responsabilidad que no estén pactadas previamente _____	Frecuentemente pasa a la acción asumiendo riesgos _____	Siempre pasa a la acción asumiendo los riesgos que trae un nuevo emprendimiento _____
Cooperación	Es difícil trabajar con él o con ella, frecuentemente se niega a prestar ayuda a los demás _____	Dispuesto a prestar ayuda solo en algunos casos, prefiere no trabajar en equipo _____	Dispuestos a prestar ayuda siempre que sea requerida _____

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

FACTORES	CALIFICACION
Calidad del Trabajo	
Conocimiento del Trabajo	
Responsabilidad	
Utilización de los Recursos	
Iniciativa y Creatividad	
Cooperación	
<b>TOTAL</b>	

RANGOS DE CALIFICACION	
	$0 \leq X \leq 100$
Desempeño Normal	$100 < X \leq 200$
Desempeño Sobresaliente	$200 < X \leq 300$

CON BASE A LA EVALUACION REALIZADA, EL EMPLEADO OBTUVO UNA EVALUACION DE:

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE \_\_\_ DESEMPEÑO NORMAL \_\_\_ DESEMPEÑO DEFICIENTE \_\_\_

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

---

---

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

SELLO

**COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL EVALUADO**

HAGO CONSTAR QUE HE LEIDO LA PRESENTE EVALUACION Y CALIFICACION DEL DESEMPEÑO Y ME DOY POR ENTERADO DEL CONTENIDO DE LA MISMA

ESTOY DE ACUERDO CON EL RESULTADO: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR INCORMIDAD CON EL RESULTADO SOLICITO APELACION: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

COMENTARIO DEDL EVALUADO, INCLUYENDO LOGROS ALCANZADOS

---

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

FECHA:

**CENTRO DE CONVENCIONES "JOSE LUIS RAMOS"**

**FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**A. NOMBRE DEL EMPLEADO:** \_\_\_\_\_ **SEXO:** \_\_\_\_\_  
**EDAD:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_ **DEPARTAMENTO/SECCION:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_ **PERIODO DE EVALUACION DE:** \_\_\_\_\_ **AL** \_\_\_\_\_  
**FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

*INSTRUCCIONES: Marcar con un "X" la categoría que considere que representa el desempeño del empleado.*

<b>FACTORES DE EVALUACION</b>	<b>DESEMPEÑO DEFICIENTE</b>	<b>DESEMPEÑO NORMAL</b>	<b>DESEMPEÑO SOBRESALIENTE</b>
Calidad del trabajo	Su trabajo no es confiable, debe ser controlado constantemente _____	Ocasionalmente debe verificar su trabajo _____	Trabajo de buena calidad arriba del nivel del promedio, rara vez necesita correcciones, su trabajo es totalmente confiable _____
Conocimiento del Trabajo	Deficiente conocimiento de su trabajo _____	Posee poco conocimiento de las funciones de su puesto _____	Conoce ampliamente las funciones asignadas a su puesto de trabajo _____
Responsabilidad	No cumple con sus obligaciones y demuestra poco interés por su trabajo _____	Cumple con sus obligaciones en forma regular y demuestra interés por el trabajo _____	Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse _____
Liderazgo	Constantemente es obedecido por sus subalternos _____	Es obedecido pero tolera algunos desordenes _____	Sabe hacerse obedecer y es seguido con gusto _____
Iniciativa y Creatividad	Raramente pasa a la acción, no asume responsabilidad que no estén pactadas previamente _____	Frecuentemente pasa a la acción asumiendo riesgos _____	Siempre pasa a la acción asumiendo los riesgos que trae un nuevo emprendimiento _____
Cooperación	Es difícil trabajar con él o con ella, frecuentemente se niega a prestar ayuda a los demás _____	Dispuesto a prestar ayuda solo en algunos casos, prefiere no trabajar en equipo _____	Dispuestos a prestar ayuda siempre que sea requerida _____
Comunicación	Muestra deficiencia en la comunicación, con todos los niveles emplea inadecuadamente la información recibida y de la transmisión de la misma _____	Su comunicación es normal con todos los que tienen relación en el trabajo, sabe brindar información al que se la solicita _____	Establece constantemente una comunicación muy fluida con sus superiores y subalternos _____

**RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

FACTORES	CALIFICACION
Calidad del Trabajo	
Conocimiento del Trabajo	
Responsabilidad	
Liderazgo	
Iniciativa y Creatividad	
Cooperación	
Comunicación	
<b>TOTAL</b>	

RANGOS DE CALIFICACION			
	0	≤	X ≤ 100
Desempeño Normal	100	<	X ≤ 200
Desempeño Sobresaliente	200	<	X ≤ 300

CON BASE A LA EVALUACION REALIZADA, EL EMPLEADO OBTUVO UNA EVALUACION DE:

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE \_\_\_\_\_ DESEMPEÑO NORMAL \_\_\_\_\_ DESEMPEÑO DEFICIENTE \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

SELLO

**COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL EVALUADO**

HAGO CONSTAR QUE HE LEIDO LA PRESENTE EVALUACION Y CALIFICACION DEL DESEMPEÑO Y ME DOY POR ENTERADO DEL CONTENIDO DE LA MISMA

ESTOY DE ACUERDO CON EL RESULTADO: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR INCORMIDAD CON EL RESULTADO SOLICITO APELACION: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

COMENTARIO DEDL EVALUADO, INCLUYENDO LOGROS ALCANZADOS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

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

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- ❖ Ceja Gómez, Guillermo. "Planeación y Dirección de Empresas". Editorial McGraw Hill. Octava Edición. México 1997.
- ❖ Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea". 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México 2000.
- ❖ Hernández Sampieri, Roberto y Otros. "Metodología de la Investigación". 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. México 1998.
- ❖ Koontz Harold Y Wehrich, H. "Administración, una Perspectiva Global". 11ª. Edición. Editorial McGraw Hill, México 1998.
- ❖ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Limosa Noriega Editores. México 1998.
- ❖ Robbins Stephen y Coultard M. "Administración". 5a. Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1996.

- ❖ Stoner, A.F. y Freeman, E. "Administración", 5a. Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1992.
- ❖ Terry Y Franklin S. G. "Principios de Administración". 4ª. Edición. Editorial Continental, México 1985.
- ❖ Zikmund William y D'amico Michael, "Mercadotecnia". Marketing Universitario. 1ª. Edición. Editorial Continental. México D.F.
- ❖ Everett, E. Adam y otros. "Administración de la Producción y las Operaciones". 4ª. Edición. Editorial Prentice may. México 1991.

#### **DOCUMENTOS IMPRESOS**

- ❖ Nolasco Meléndez, Alan patricio y Otros. "Diseño de un Plan Estratégico de Mercadotecnia para la Mediana Empresa de Servicios Hoteleros de la Ciudad de la Unión, ante la Reactivación Económica del Puerto de Cutuco. Tesis Caso Ilustrado, F.CC.EE.UES. 2002.
- ❖ Víctor Manuel, Contreras Tejada y otros. Tesis "Diseño de un Modelo Administrativo para la Toma de Decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior El

Espíritu Santo, municipio de San Salvador",  
F.CC.EE.UES, 2002.

- ❖ Carmona Rivas, Flor Emperatriz y Otros, Tesis, "Diseño y Propuesta de un Sistema Administrativo para Mejorar el Ordenamiento de las Actividades del Instituto Nacional General Francisco Menéndez". F.CC.EE.UES. 1998.
- ❖ Portillo Herrera, Xiomara Lisseth y Otros, Tesis "Modelo Administrativo para los Centros de Formación de la Mujer fundados por la Secretaria Nacional de la Familia. Caso ilustrativo, Centro de Formación de la Mujer en Oficios no Tradicionales de la ciudad de San Miguel". F.CC.EE. UES 2002.
- ❖ I.S.E.A.C. "¿Qué es una cooperativa?, divulgaciones sobre Cooperativismo". ISAM, San Salvador, El Salvador. Octubre de 1989.
- ❖ INSAFOCOOP, División técnica, sección capacitación, "Curso Básico de Cooperativismo". Marzo 1990.
- ❖ División de Cooperativas, Misión AID/Ecuador, "Manual de instructores de cooperativismo", Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional, México/Buenos Aires, Oficina de Asesoría Cooperativa, 3ª. Edición 1974.

- ❖ Neira, Octavio Giraldo, "Identidad, valores y Principios Cooperativos". 2ª. Edición. Publicado por el autor. Cali, Colombia. 1998.
- ❖ Hernández Romero Pedro Juan. "La situación Actual del Cooperativismo en El Salvador". OSUCA/INVE-UES/COACES, El Salvador 1991.
- ❖ Flamenco Acosta, Teresa de Jesús y Otros. "Evaluación de la Aplicación de los Principios Cooperativos como Elementos Fundamentales en el Funcionamiento de las Cooperativas en El Salvador". Tesis. F.CC.EE.UES. 1991.
- ❖ Proyecto Centro de Capacitación Cooperativa. PCC/ EL SALVADOR fase I y II; Julio 2001.

#### **OTRAS FUENTES**

- ❖ Internet.