

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Diseño de un Plan Operacional para Impulsar la Sostenibilidad Económica de las Comunidades ubicadas en el Departamento de La Libertad atendidas por la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador, (CORDES).

Trabajo de Graduación presentado por:

Mirna Evelyn Villagrán Colorado
Vicente de Jesús Méndez
Julio Rafael Guerrero Portillo

Para optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diciembre de 2000

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

Dra. Maria Isabel Rodriguez

Secretario General

Lic. Ennio Arturo Luna

*Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas*

Msc. Roberto Enrique Mena

*Secretaría de la Facultad
De Ciencias Económicas*

Lic. Santos Saturnino Serpas

Asesor

Lic. Emilio Recinos Fuentes

Tribunal Examinador

Dr. Fernando Guerrero Sanchez
Lic. José Francisco Cartagena
Lic. Emilio Recinos Fuentes

Diciembre de 2000

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

INDICE

Resumen

Introducción

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE LAS COMUNIDADES DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. BASES TEORICAS PARA LA ELABORACION DE UN PLAN OPERACIONAL.

1. ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 Las Organizaciones No Gubernamentales en América Latina.....	1
1.1.2 Las Organizaciones No Gubernamentales en Centroamérica.....	2
1.1.3 Las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador.....	3
1.2 IMPORTANCIA DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES.....	6
1.3 ASPECTOS GENERALES DE LA FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES).....	8
1.3.1 Constitución y Objetivos.....	8
1.3.2 Organización de CORDES.....	10
1.3.3 Funciones de CORDES.....	12
2. COMUNIDADES ATENDIDAS POR CORDES.....	14
2.1 ANTECEDENTES.....	14

3. PLANES OPERACIONALES.....	17
3.1 PLANEACION.....	17
3.2 CONCEPTUALIZACION DE PLAN OPERACIONAL.....	20
3.2.1 Diferencia entre Plan Estratégico y Plan Operacional.....	20
3.2.2 Definición de Plan Operacional.....	22
3.3 TIPOS DE PLANES OPERACIONALES.....	23
3.3.1 Planes Permanentes.....	24
3.4 IMPORTANCIA ADMINISTRATIVA DEL PLAN OPERACIONAL.....	26

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ECONOMICO DE LAS COMUNIDADES ATENDIDAS POR
CORDES EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

<i>1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....</i>	<i>28</i>
<i>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....</i>	<i>28</i>
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	28
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	29
<i>3. HIPOTESIS.....</i>	<i>29</i>
<i>4. DETERMINACION DEL UNIVERSO.....</i>	<i>30</i>
<i>5. ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....</i>	<i>31</i>
<i>6. DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....</i>	<i>31</i>
<i>7. HERRAMIENTAS DE RECOLECCION DE DATOS.....</i>	<i>32</i>
7.1 Fuentes de información.....	32
7.2 Cuestionario.....	32
7.3 Observación Directa.....	33
<i>8 TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.....</i>	<i>33</i>
<i>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	<i>46</i>
9.1 CONCLUSIONES.....	46
9.2 RECOMENDACIONES.....	48

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PLAN OPERACIONAL PARA IMPULSAR LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA DE LAS COMUNIDADES UBICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, ATENDIDAS POR CORDES.

1. OBJETIVOS.....	51
1.1 GENERAL.....	51
1.2 ESPECIFICOS.....	51
2. ELEMENTOS DEL PLAN OPERACIONAL	
.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.1 DEFINICION DE LINEAS DE FINANCIAMIENTO.....	52
2.2 LINEAS DE FINANCIAMIENTO.....	52
2.2.1 Desarrollo Agrícola.....	52
2.2.2 Desarrollo Pecuario.....	55
2.2.3 Desarrollo de la Microempresa.....	56
2.3 POLITICAS CREDITICIAS.....	57
2.3.1 Generales.....	57
2.3.2. De Operación.....	59
2.4 ORGANIZACIÓN DE UNIDAD DE CREDITOS.....	60
2.5 PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS.....	61
2.6 PROCEDIMIENTO DE AMORTIZACION DE CREDITOS.....	62
2.7 CLASIFICACION DE USUARIOS DE CREDITOS Y CARTERA DE CREDITOS MOROSOS.....	63
2.8 POLITICAS SOBRE TASAS DE INTERES.....	66

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

RESUMEN

Uno de los objetivos para realizar la investigación, fue la de proporcionar a la Fundación para la cooperación y el desarrollo comunal de El Salvador (CORDES), una herramienta que, al ponerla en práctica, potencie la sostenibilidad económica de los habitantes de las comunidades que atiende, integradas por familias de desplazados, repobladores y desmovilizados a raíz del conflicto armado ocurrido en El Salvador durante los años 1980 a 1992.

El objetivo principal del presente documento, consiste en proponer un plan operacional a la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES), para impulsar la sostenibilidad económica de las comunidades atendidas por dicha fundación, que al implementarlo permita, a los miembros de las comunidades, acceder al financiamiento adecuado para promover la

diversificación de cultivos, de acuerdo a la vocación agrícola de la tierra en cada comunidad.

En la investigación de campo se utilizó un cuestionario dirigido a un miembro de la Junta Directiva de cada comunidad en estudio.

El universo comprendió 18 comunidades, distribuidas geográficamente en la zona sur del departamento de La Libertad, de las cuales se seleccionaron 11 comunidades de acuerdo a los criterios: Nivel de organización, capacidad productiva y número de usuarios de crédito.

Los principales resultados de la investigación de campo fueron: El 100% de los habitantes, que cultivan la tierra, de las comunidades evaluadas siembran Maíz y que la mayor parte de esta producción es para su autoconsumo. El ingreso promedio por familia, que pertenece a las comunidades evaluadas es de ¢972.73, lo que no les permite iniciar nuevos proyectos de cultivos.

El financiamiento recibido, no es suficiente por lo que recurren a la venta de animales domésticos para complementar el recurso financiero para realizar el cultivo.

Al analizar los resultados se concluye que: No existe orientación para determinar los cultivos a sembrar, y todas las comunidades se dedican a la siembra de los mismos cultivos, al realizar la venta del excedente de los productos agrícolas cosechados lo hacen simultáneamente y en forma individual, generando una oferta mayor que la demanda, lo que hace disminuir los precios de los productos.

Lo anterior permitió plantear lo siguiente: las comunidades deben priorizar los cultivos de tal forma que les permita diversificar los cultivos a cada una y de esta forma evitar que la oferta generada al momento de la venta sea mayor que la demanda, ya que tiende a bajar los precios. Así mismo la comercialización de la cosecha debe hacerse en forma conjunta y lograr de esta manera mejores precios en la negociación de los productos.

También, las comunidades deben buscar el financiamiento complementario o total, aplicando a los diferentes programas especiales tales como: agrícolas, pecuarios y Programa de Micro y pequeña Empresa, ofrecidos por el Banco Multisectorial de Inversiones a través de la Banca Comercial.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de las líneas de crédito que se pueden ofrecer para incentivar la producción de nuevos cultivos, generar mayor rendimiento por manzana cultivada para los ya establecidos y además una propuesta de las tasas de interés a cobrar por dichos créditos.

Se presenta además una propuesta de organización de la unidad de créditos para efecto de realizar un mayor control y recuperación de los préstamos. Se presenta el procedimiento de otorgamiento de créditos y el procedimiento para su recuperación. También se incluye la clasificación de la cartera de préstamos y de usuarios de créditos, en cuanto a morosidad, a efecto de ofrecerles un esquema de refinanciamiento o reestructuración de pago.

INTRODUCCION

A raíz del conflicto armado ocurrido en El Salvador durante los años 1980 a 1992, una cantidad considerable de familias tuvieron que desplazarse para zonas que consideraban menos conflictivas mientras que otras emigraron a países vecinos.

La transición hacia la paz y la incipiente democracia conlleva a que muchas familias retornen a sus lugares de origen, iniciando nuevamente sus vidas en condiciones de extrema pobreza. Dicha transición permite oportunidades para que las Organizaciones no Gubernamentales y las mismas comunidades implementen las estrategias de acción orientadas al desarrollo económico y social.

Existen obstáculos para el desarrollo económico de estas comunidades tales como la falta de créditos oportunos y la poca especialización técnica.

En el presente trabajo se propone el diseño de un Plan Operacional para impulsar la sostenibilidad económica de las comunidades ubicadas en el departamento de La Libertad

atendidas por la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES).

Para el presente trabajo fue necesario desarrollar tres capítulos. El primero titulado "Generalidades sobre las Comunidades del departamento de La Libertad. Bases teóricas para la elaboración de un plan operacional", el cual contiene antecedentes de organizaciones no Gubernamentales en América Latina, en Centro América y en El Salvador. Importancia de las Organizaciones no Gubernamentales, así como los aspectos generales de la Fundación CORDES, y definiciones teóricas.

En el capítulo dos titulado "Diagnóstico económico de las comunidades atendidas por CORDES en el departamento de La Libertad" se contempla el ámbito y el alcance de la investigación realizada.

El capítulo tres se titula "Diseño de un Plan operacional para impulsar la sostenibilidad económica de las comunidades ubicadas en el departamento de La Libertad atendidas por CORDES", en el cual se presentan las líneas

de crédito que consideramos ayudarán a diversificar los cultivos, políticas generales crediticias, procedimiento de otorgamiento de crédito, procedimiento de amortización de créditos, procedimiento para recuperación de créditos morosos y políticas sobre tasas de interés.

Al final del trabajo se presentan los anexos y la respectiva bibliografía básica utilizada.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE LAS COMUNIDADES DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, BASES TEORICAS PARA LA ELABORACION DE UN PLAN OPERACIONAL.

1. ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES.

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Las Organizaciones No Gubernamentales en América Latina

La constitución en un mayor número de Organizaciones no Gubernamentales(ONG) en América Latina comenzó entre finales de la década de los 60 y principios de los 70, a partir de varios eventos que se entrecruzan:

- a) El debate sobre el desarrollo y subdesarrollo que caracterizó al pensamiento económico y social en América Latina en los años 60.
- b) Las orientaciones y resultados pastorales del Concilio Vaticano II y la Conferencia Latinoamericana de Obispos en Medellín.

- c) La Alianza para el Progreso patrocinada por la administración Kennedy, cuya iniciativa fue diseñada para contrarrestar el impacto socio-político que estaba teniendo la revolución cubana, en América Latina.
- d) La transformación de una parte del liderazgo político de la izquierda democrática y revolucionaria en fundadores de O.N.G. Este fenómeno se produjo, una vez que los movimientos revolucionarios en Sudamérica fueron diezmados por las dictaduras militares, y se buscaron opciones de oposición política institucionalizada.

1.1.2 Las Organizaciones No Gubernamentales en Centroamérica

Para el comentario de las ONG en Centroamérica, es necesario tener en cuenta el contexto de integración del Mercado Común Centroamericano (MERCOMUN) en la década de los 60, así como también su crisis en 1969 a raíz de la guerra El Salvador-Honduras. Tal como lo menciona Victor

González¹, la integración económica centroamericana postergó los procesos de reforma agraria en los países del

¹ González, Victor. *Las Organizaciones No Gubernamentales. Una nueva expresión de la Sociedad Civil Salvadoreña*. Agosto 1991. Página 20.

istmo, ya que la ampliación del mercado en el ámbito regional fue concebida por las élites económicas como un sustituto a la necesidad del desarrollo del mercado interno.

Los emprendedores de las ONG visualizaron un terreno propicio para su gestación y desarrollo, debido a que los centros de poder locales e internacionales las percibieron como instituciones que sin plantear dilemas confrontativos, contribuirían a la superación del subdesarrollo. Luego, cuando sucedió la crisis del MERCOMUN el movimiento social se volvió desafiante y comenzaron a sentirse los efectos del nuevo pensamiento social de la iglesia. La cercanía casi natural de las ONG a esos procesos, las colocó en un rango de relaciones con el Estado, que van desde la tolerancia hasta la confrontación.

1.1.3 Las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador

Las ONG en El Salvador, inmersas dentro del contexto Latinoamericano, existen como ya se dijo anteriormente, desde finales de la década de los 60 y principios de los 70, sin embargo, su apogeo y mayor participación en el

campo económico y social del país adquiere mayor auge a partir del conflicto armado que se desarrolló durante la década de los ochenta.

Posterior a la firma de los acuerdos de paz en enero de 1992 entre el Gobierno y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (F.M.L.N.), el número de ONG se incrementó, desarrollando proyectos de diversa naturaleza, en beneficio de diferentes grupos de la población. Estos proyectos fueron orientados principalmente para ayudar a integrantes de la población que a raíz de las secuelas de la guerra fue la más afectada, tales como: lisiados, niños huérfanos, desmovilizados, etc.

La constitución y funcionamiento de estas organizaciones fueron financiados, en la mayoría de los casos, por organismos de cooperación extranjera, los cuales en aquella oportunidad brindaron el capital y todo el equipo necesario para el desarrollo de los proyectos, orientados a satisfacer necesidades de tipo social y humanitario.

Debido a que las ONG se dedicaron a cubrir necesidades básicas de grupos específicos de la población, el Estado se benefició con la existencia y crecimiento de estas organizaciones, pues éste no fue capaz de dar cobertura a

las necesidades básicas y mínimas de la población, tales como: educación, salud, vivienda, alimentación, etc.

El conflicto armado ha sido superado en el país, sin embargo, ahora se afrontan los resultados generados de dicho cambio, como son: el vandalismo, la prostitución, la pérdida de valores y otros más que no se han podido contrarrestar, a pesar del crecimiento económico, de acuerdo a datos del Banco Central de Reserva, mostrado por el país en los últimos años.

Debido al número de Organizaciones No Gubernamentales que surgieron y por las diversas actividades que realizaban, el Gobierno trató de regularlas, por lo que fue promulgada una ley que rige su constitución, permanencia y operatividad en el país. El 21 de noviembre de 1996 fue aprobada la ***“Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro”***².

De acuerdo con el cuadro siguiente acerca del surgimiento de las Organizaciones No Gubernamentales:

² Decreto Legislativo N°894 publicado en el D.O. N°238, Tomo N°333 del 17 de Dic.de 1996.

SURGIMIENTO DE ONG SEGÚN PERIODOS

Período	No. de O.N.G. que iniciaron operaciones
1960-1969	8
1970-1979	10
1980-1983	9
1984-1986	27
1987-1989	12
1990-1991	4
TOTAL	70

Fuente: Directorio de Instituciones Privadas de Desarrollo de El Salvador Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nov.1992. Pág.465

Se puede comentar que durante el periodo de 1960 a 1991, 70 ONG comenzaron sus operaciones. Sin embargo, es entre 1984 a 1989, cuando se constituyen la mayoría de estas instituciones, incrementándose en este periodo en 39 Organizaciones No Gubernamentales, que representan el 52.70% del total mostrado en el cuadro anterior.

1.2 IMPORTANCIA DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES

Las ONG que actualmente operan en el país, deben reconocer los cambios de tipo económico, social y político que El Salvador ha experimentado en los últimos años, lo cual hace que estas organizaciones, sin excepción, desarrollen sus actividades de manera más competitiva y eficiente, si

desean lograr resultados satisfactorios en el desarrollo de sus proyectos, favoreciendo a un mayor número de personas y familias.

Las condiciones actuales del país, requieren de la existencia de ONG que además de brindar ayuda en lo concerniente a la cobertura de necesidades básicas de grupos de población, permitan contribuir al crecimiento y desarrollo económico que El Salvador ha buscado en los últimos años.

Las ONG constituidas antes, durante y posterior a la guerra civil en El Salvador durante la década de los ochenta, surgieron como organizaciones representativas de la sociedad civil, cuyo propósito general era brindar ayuda a la población afectada, no atendida por el Gobierno, a través de programas o proyectos orientados a mejorar la fuerza productiva y a generar fuentes de trabajo.

El cese del conflicto armado en El Salvador facilitó la constitución de ONG destinadas a desarrollar programas o proyectos en atención a la población que fue más afectada por la guerra, así como a dar continuidad a los proyectos en desarrollo y a la implantación de otros de igual finalidad.

1.3 ASPECTOS GENERALES DE LA FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES).

1.3.1 Constitución y Objetivos

La Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador, CORDES, es una organización no gubernamental, constituida para elaborar y ejecutar proyectos orientados a satisfacer necesidades de tipo: social, habitacional, salud, educación, etc., en comunidades rurales, en donde la pobreza y la destrucción que ocasionó la guerra fueron mayores; y que además están integradas mayoritariamente por familias provenientes de repatriados, desplazados, pobladores y desmovilizados.

Desde 1980, año en que se profundizó la guerra en El Salvador, se generaron una serie de problemas tanto en la economía como en la mayoría de hogares salvadoreños, principalmente en lugares del interior de la república. Estos problemas obligaron a muchas personas a abandonar sus lugares de origen.

De la población que se desplazó, unos buscaron refugio en otros países, otros se reubicaron en el país en lugares

establecidos por la iglesia y organismos humanitarios y parte de ellos quedaron como desplazados dispersos en zonas menos conflictivas del país y fueron minoritarios los que quedaron en sus lugares de origen y establecieron pequeñas comunidades. Ante la falta de ayuda por parte de programas gubernamentales a esas comunidades; estas se organizaron para responder a sus principales necesidades: alimentación, vivienda, salud, educación infraestructura comunal, producción agrícola y artesanal.

En este contexto y con el fin de enfrentar esta situación, se constituye en una Asamblea de pobladores de Guarjila Chalatenango, la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal, el 20 de junio de 1988 la cual junto a otras instituciones humanitarias, aporta esfuerzo en la búsqueda de medios para la consolidación, organización y desarrollo de las comunidades formadas por repobladores y desplazados.

La Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador, surgió por el mandato de las comunidades de pobladores y desplazados por el conflicto armado salvadoreño, con la función principal de aportar asistencia técnica a las mismas y realizar la gestión y administración

de fondos así como de proyectos, que permita atender las necesidades más sentidas de la población.

CORDES es una institución humanitaria a nivel nacional, de utilidad pública y sin fines de lucro. Su trabajo lo desarrolla con desplazados, repobladores de comunidades rurales pobres. Cuenta con personería jurídica, además es miembro de la Concertación Nacional de Organizaciones no Gubernamentales que tratan con refugiados, repatriados y desplazados de El Salvador. La Concertación Nacional es miembro de la Asociación Regional de ONG que trabajan con esta población afectada por los conflictos bélicos en la región centroamericana.

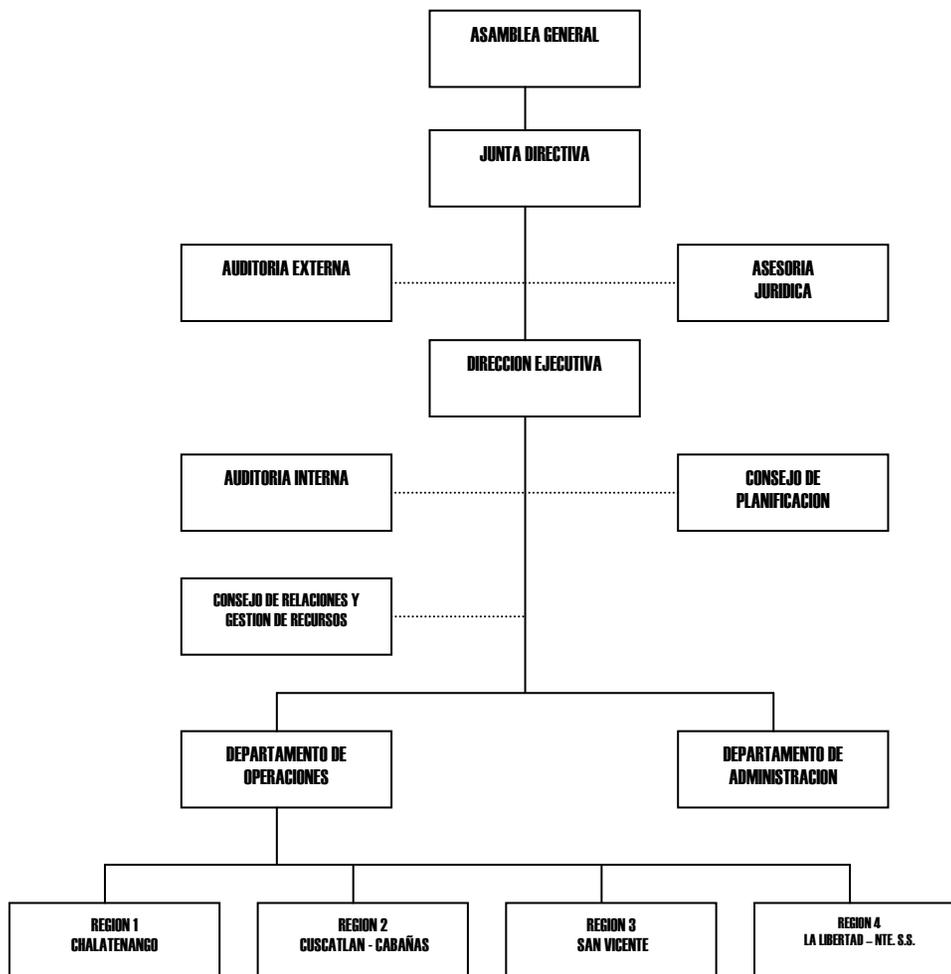
1.3.2 Organización de CORDES

En el siguiente organigrama se presenta la estructura que actualmente funciona en CORDES.

Como se puede apreciar el máximo organismo rector es la Asamblea General, quién delega la autoridad en La Junta Directiva para desarrollar las diferentes actividades de CORDES. El logro de los objetivos descansa en el Director

Ejecutivo, quién desarrolla toda la estructura administrativa que aquí se presenta.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CORDES



1.3.3 Funciones de CORDES

La Fundación CORDES provee los servicios siguientes:

↳ *Gestión y administración de recursos financieros y técnicos, para apoyo de las comunidades.*

↳ *Acompañamiento en la ejecución de acciones y programas de consolidación hacia el desarrollo de las comunidades rurales con que trabaja.*

Según su mandato busca promover:

- a) *La equidad entre géneros; la solidaridad dentro y desde la experiencia de los protagonistas.*
- b) *El fortalecimiento de la sociedad civil.*
- c) *El respeto a los derechos humanos.*
- d) *La promoción de la autogestión económica-social.*

e) La optimización de los recursos locales, con prioridad por la recuperación, conservación y desarrollo del medio ambiente.

f) La concertación y coordinación de esfuerzos con otras instituciones y organizaciones, para hacer avanzar los talleres de las comunidades.

Los programas que desarrolla son los siguientes:

a) *PRODUCCION AGROPECUARIA*

+ Producción Agrícola

+ Producción Pecuaria

+ Infraestructura productiva para el sector agropecuario.

+ Servicios complementarios para el sector agropecuario.

b) *ASEGURAMIENTO FINANCIERO*

+ Crédito y Ahorro

+ Gestión de recursos financieros

+ Planificación financiera

c) FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

- + Apoyo al fortalecimiento de la Sociedad Civil
- + Capacitación y asistencia técnica
- + Investigación y sistematización

d) ATENCION A LA EMERGENCIA (INVERSION SOCIAL)

- + Infraestructura comunal
- + Vivienda
- + Subsidios a la producción de la población en desventaja (niños huérfanos y ancianos).

La Fundación tiene cobertura en las siguientes departamentos: Chalatenango, Cuscatlán, Cabañas, La Libertad, San Salvador y San Vicente.

2. COMUNIDADES ATENDIDAS POR CORDES.

2.1 ANTECEDENTES

Desde 1980, año en que se agudizó el conflicto armado en El Salvador se puso en relieve la profunda crisis en que se encontraba el país en el campo político, social y económico, principalmente en lugares del interior de la República. Estos problemas obligaron, a los pobladores de las zonas conflictivas, a abandonar sus lugares de origen y a desplazarse hacia otros lugares dentro y fuera del país, esto trajo como consecuencia una corriente migratoria tanto interna como externa.

Debido a las condiciones anteriores, a partir de 1984, los desplazados comenzaron a mostrar su rechazo, al ser tratados inhumanamente, lo que los impulsó a defender sus derechos, constituyendo así el COMITÉ CRISTIANO PRO-DESPLAZADOS DE EL SALVADOR (CRIPDES), como un organismo representativo de los desplazados motivo por el cual fue reconocido a nivel nacional e internacional, lo que ayudó a que estos se organizaran en torno a su derecho fundamental que es: Vivir en sus lugares de origen.

En el Departamento de La Libertad, la Fundación desarrolló, a partir de 1990, proyectos con la ayuda de la Comunidad Económica Europea.

También desarrolló proyectos financiados por el Programa para desplazados de las Naciones Unidas (PRODERE) y por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR).

Los programas en los que CORDES está trabajando, en el departamento de La Libertad son:

1. Apoyo a la producción agropecuaria.
2. Ejecución de programas de créditos comunitarios.
3. Promoción de salud comunitaria preventiva, curativa y rehabilitación.
4. Apoyo a las emergencias por desastres naturales.
5. Asistencia jurídica comunitaria

La Fundación apoya por medio de proyectos agropecuarios a las comunidades de desplazados, y con ello pretende proveerles las herramientas necesarias, a los miembros de las comunidades, para que logren una mayor productividad. Nuestra investigación se realizará en las siguientes

comunidades ubicadas en el departamento de La Libertad: EL TRIUNFO, ASUCHIYO, COYOLAR, EL TUNCO, EL MAJAHUAL, LA CHILA, TARPEYA, SIBERIA, TAQUILLO EL CHARCON y EL PROGRESO (ver mapa de ubicación en anexo). Estas comunidades tienen dentro de sus principales actividades el cultivo de productos no tradicionales, la ganadería y la agroindustria donde se procesa los productos tales como: extracto de sábila y la extracción de jugo de naranja.

La cobertura geográfica de trabajo de CORDES esta distribuida en cuatro regiones: Región I integrada por el departamento de Chalatenango; Región II integrada por los departamentos de Cuscatlán y Cabañas; Región III integrada por el departamento de San Vicente y Región IV integrada por los departamentos de San Salvador y La Libertad³.

3. PLANES OPERACIONALES.

3.1 PLANEACION

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, es una función de todos los

³ CORDES, Memoria de Labores Enero-Diciembre 1997.

administradores, aunque podría estar limitada dependiendo del grado de autoridad que tenga. No obstante se podría decir que hasta en los niveles inferiores de la estructura organizativa se realiza la planeación aunque con menor radio de acción y definida a una tarea específica.

La planeación puede resumirse en cuatro pasos básicos que fácilmente se adaptan a cualquier nivel de la organización:

Paso 1: *Establecer una meta o conjunto de metas* .

La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización, departamento o sección necesitan o quieren. Sin una definición clara de las metas (que son los fines hacia los cuales se dirige una actividad), las organizaciones distribuirán sus recursos en forma deficiente e infructuosa. Determinar las prioridades y ser específicos respecto a los objetivos o metas les permitirá canalizar sus recursos con eficacia.

Paso 2: *Definir la situación actual* .

¿A qué distancia se halla de sus metas la organización, departamento o sección? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlos? Sólo después de analizado el estado actual

pueden trazarse los planes que se desarrollarán en el futuro. La comunicación dentro de la organización y entre sus unidades suministra la información, financiera y estadística, que se necesitan en esta segunda etapa.

Paso 3: ***Identificar las fortalezas y barreras de las metas .***

¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas? ¿Qué factores podrían crear problemas? Es importante conocer qué está sucediendo en el momento presente, con qué recursos cuenta la organización para hacer frente a esos factores. Aunque difícil de hacer, el hecho de prever las situaciones, problemas y oportunidades futuras es parte esencial de la planeación.

Paso 4: ***Desarrollar un plan o un conjunto de alternativas para alcanzar las metas .***

Esta última etapa en el proceso de planeación requiere varios cursos alternativos de acción para conseguir las metas deseadas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más razonable para llegar a la meta. Este es el paso en que se toman las decisiones referentes a acciones futuras.

Dentro de una organización, los planes se disponen en una jerarquía que nos recuerda la estructura de la organización. En cada nivel, los planes cumplen dos funciones: indican los objetivos que serán alcanzados por los planes en el nivel inferior y a su vez dan los medios para alcanzar los objetivos incluidos en los planes del siguiente nivel superior.

Se conocen dos tipos principales de planes:

1) **Planes Estratégicos**, diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización (cumplir la misión que es la razón fundamental de la existencia de la organización) y

2) **Planes Operacionales**, que proporcionan los detalles de cómo se realizarán los planes estratégicos.

3.2 CONCEPTUALIZACION DE PLAN OPERACIONAL

3.2.1 Diferencia entre Plan Estratégico y Plan Operacional

Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle. A continuación se presentan las principales diferencias entre planes estratégicos y operativos:

1. El horizonte de tiempo.

Los planes estratégicos suelen contemplar varios años o incluso decenios a futuro. En el caso de los planes operativos el plazo considerado suele ser un año.

2. Alcance.

Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más limitado.

3. Grado de detalle.

Con frecuencia las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y muy amplios, pero dicha amplitud es necesaria para lograr que todos los empleados piensen en el total de las operaciones de la organización. Por otra parte los planes operativos

como derivados de los planes estratégicos se establecen con mucho mayor detalle.

3.2.2 Definición de Plan Operacional

El Plan Operacional constituye una herramienta administrativa que permite a las empresas orientar el uso racional de sus recursos a corto plazo, descubriendo nuevas oportunidades rentables en función de las capacidades internas actuales o futuras y a los cambios del medio ambiente externo.

El éxito de una empresa depende de la flexibilidad de su gestión para tratar de adaptarse a su entorno, cada día más dinámico. Por lo tanto es necesario que los gerentes estén muy informados de lo que está sucediendo en el medio ambiente externo, para descubrir aquellos eventos que podrían afectar a la empresa y que implicarían hacer cambios o ajustes en las estrategias para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Ello sólo se logrará a través de un adecuado plan operacional.

Tal instrumento operacional se define como: ***“Un documento que identifica los resultados específicos que se necesitan lograr dentro de un tiempo establecido (por lo general un año)”***⁴

El Plan Operacional también se refiere a la programación en el corto Plazo, como lo define S. Rosenberg: ***“Plan a corto plazo (menos de un año) que se refiere a la programación de operaciones internas o procesos”***⁵.

Para efectos del presente trabajo se define un Plan Operacional como: El documento en donde se plasman los objetivos establecidos a corto plazo, la formulación y selección de los cursos específicos de acción a seguir y la distribución de los recursos; teniendo en cuenta la influencia que la organización reciba de su entorno.

3.3 TIPOS DE PLANES OPERACIONALES

En el presente trabajo, abordaremos las clases de planes operacionales que fundamentalmente son dos:

⁴ Morrisey, George, Planeando con Morrisey, Editorial Prentice Hall, 1996.

⁵ S.M. Rosenberg . “Diccionario de Administración y Finanzas”

- a) Los *planes de un solo uso*: se elaboran para alcanzar propósitos específicos y se disuelven una vez que éstos se consiguen;
- b) Los *planes permanentes*: son procedimientos estandarizados para manejar situaciones recurrentes y predecibles.

3.3.1 Planes Permanentes

Siempre que las actividades de una organización se repitan varias veces, una sola decisión o un conjunto de decisiones pueden guiarlas en forma adecuada. Una vez establecidos, los planes permanentes evitan que los gerentes se involucren en actividades repetitivas, debido a que se manejan de modo uniforme y previamente establecido. Sin embargo, se dan casos en que los planes permanentes pueden ser desventajosos al haber perdido su vigencia. Por tal razón, es particularmente importante interpretarlos y utilizarlos con flexibilidad.

Los tipos principales de planes permanentes son las políticas, procedimientos y reglas.

a) *Políticas*. Constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Establecen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y de ese modo canalizar el pensamiento de los miembros de la organización para que sea congruente con los objetivos de ella. Generalmente existen políticas en todos los niveles de la organización, desde aquellos que son fundamentales tanto para la organización como para los departamentos, hasta políticas secundarias aplicables a los segmentos más pequeños. Son establecidas de manera formal por la alta dirección.

b) *Procedimiento estándar*. Las políticas se llevan a cabo mediante pautas más detalladas llamadas "procedimientos estándar" o "Métodos estándar". El procedimiento es un conjunto de instrucciones pormenorizadas detallando la forma exacta en que se debe realizar una serie de acciones que ocurren a menudo periódicamente. Es decir guían a los empleados que realizan estas tareas y ayudan a asegurar una manera uniforme de abordar una situación concreta.

c) *Reglas*. Establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación, sin permitir libertad de acción. Son los planes permanentes más explícitos y sencillos.

3.4 IMPORTANCIA AMINISTRATIVA DEL PLAN OPERACIONAL

El Plan Operacional permite la elaboración y aplicación de un análisis sistemático y riguroso, de las acciones y recursos específicos que necesita la organización, encaminada a la búsqueda de oportunidades que faciliten la fijación y logro de los objetivos de corto plazo.

El análisis sistemático permitirá redefinir los objetivos de la institución así como enfocar los recursos en las áreas en las cuales posea una posición ventajosa con relación a su mercado objetivo.

La administración de empresas es dinámica y por lo tanto los planes operacionales también deben concebir cierta flexibilidad en el comportamiento empresarial para adaptarse a su entorno cada día más cambiante, permitiendo responder a necesidades de diferente tipo, orientando adecuadamente a la empresa moderna para que se desenvuelva

en un mundo de riesgos, incertidumbres y turbulencia, que le permitan aún así, el éxito económico-social.

Los planes operacionales se caracterizan por los siguientes atributos:

1. Tienden a cubrir períodos más cortos. Ejemplo: planes mensuales, semanales y diarios.
2. Asumen la existencia de objetivos.
3. Definen la manera de cómo se lograrán los objetivos.
4. Están orientados hacia la coordinación de recursos.
5. Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ECONOMICO DE LAS COMUNIDADES ATENDIDAS POR CORDES EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

INVESTIGACION DE CAMPO

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los elementos principales del Plan Operacional para que las comunidades del Departamento de La Libertad, atendidas por la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES), puedan lograr sostenibilidad económica?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 Objetivo General

Proporcionar una herramienta técnica a la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador

(CORDES), consistente en un Plan Operacional para impulsar la sostenibilidad económica de las comunidades del Departamento de La Libertad.

2.2 Objetivos Específicos.

- a. Proporcionar fundamentos teóricos sobre un plan operacional, plantear los antecedentes de CORDES y las comunidades que atiende.
- b. Realizar un análisis crítico de las diferentes actividades que se realizan en las comunidades y los procesos aplicados para ello.
- c. Diseñar a la Fundación un plan operacional para que las comunidades logren la sostenibilidad económica.

3. HIPOTESIS

En cuanto más conocimiento se tenga de los elementos principales de la problemática financiera a investigar mejor será el diseño del Plan Operacional para que las

Comunidades atendidas por la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES), puedan lograr la sostenibilidad económica.

4. DETERMINACION DEL UNIVERSO

El universo está conformado por 18 comunidades que son apoyadas por la Fundación, distribuidas geográficamente en la zona sur del Departamento de La Libertad.

De estas comunidades no todas poseen una organización definida por lo que se consideró algunos criterios como:

- ◆ Nivel de organización

- ◆ Capacidad productiva

- ◆ Número de usuarios de crédito

Por lo anterior de las 18 comunidades que conforman el universo, éste se redujo a 11 debido a que son las que cumplen con los criterios antes mencionados.

5. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

La investigación de campo se realizó con el apoyo de las Juntas Directivas pertenecientes a 11 comunidades rurales ubicadas en diversos municipios del departamento de La Libertad, como se muestra a continuación:

COMUNIDAD	MUNICIPIO
Coyolar	La Libertad
El Triunfo	Nueva San Salvador
El Tunco	Tamanique
Tarpeya	Tamanique
Asuchiho	Zaragoza
El Charcón	La Libertad
El Progreso	La Libertad
Majahual	La Libertad
Taquillo	Chiltiupán
Siberia	La Libertad
La Chila	Comasagua

6. DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

De acuerdo a los criterios mencionados en el numeral 4, la muestra de comunidades a la que dirigimos la investigación fue de 11. De las cuales seleccionamos a un miembro de cada Junta Directiva de las comunidades en estudio.

7. HERRAMIENTAS DE RECOLECCION DE DATOS

7.1 Fuentes de información

Para realizar la investigación se recurrió a datos primarios, estos están conformados con toda aquella información relacionada con la problemática en estudio, obtenidos directamente de un miembro de la Junta Directiva de cada comunidad evaluada.

7.2 Cuestionario

Para el diseño del cuestionario fueron tomados en consideración aspectos relacionados con los objetivos e hipótesis previamente establecidos.

Este cuestionario fue dirigido a un miembro de la Junta Directiva de cada comunidad en estudio y las preguntas fueron estructuradas en forma abierta y cerrada según el aspecto agrícola investigado.

7.3 Observación directa

Con el objetivo general de conocer las potencialidades de cada comunidad y específicamente de observar las actividades agrícolas que realizan los habitantes de las comunidades en estudio, se realizaron visitas a las comunidades evaluadas.

La utilización de tales instrumentos fue recabar información real y confiable para establecer conclusiones y recomendaciones bien fundamentadas.

8. TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Por medio de esta investigación se pudo conocer que la actividad principal a la que se dedican, las comunidades del departamento de La Libertad, es la siembra de Maíz, Frijol, Sorjo, Ajonjolí y Hortalizas

Dicha información sirvió de base para alcanzar los objetivos del presente estudio y así poder formular una propuesta de un plan operacional para impulsar la sostenibilidad económica de las comunidades en estudio.

PREGUNTA N°1

¿Cuál es el número de familias que componen la comunidad?

OBJETIVO: Determinar el número promedio de familias de cada comunidad.

Comunidades	Num. de familias	Porcentaje
Coyolar 1	125	6.0%
El Triunfo 2	1,180	56.2%
El Tunco 3	90	4.3%
Tarpeya 4	40	1.9%
Asuchiho 5	350	16.7%
El Charcon 6	95	4.5%
El Progreso 7	15	0.7%
Majahual 8	20	1.0%
Taquillo 9	45	2.1%
Siberia 10	75	3.6%
La Chila 11	65	3.1%
	2,100	100.0%

COMENTARIO: Se observa que la fundación CORDES apoya un total de 2,100 familias de las comunidades en estudio.

Determinando que la comunidad El Triunfo es la que posee el mayor número de familias.

PREGUNTA N°2

¿Cuál es el número promedio de personas por familia?

OBJETIVO: Determinar el número promedio de personas que integran cada familia.

Comunidades	Num.de Pers. por fam.
Coyolar 1	4
El Triunfo 2	4
El Tunco 3	6
Tarpeya 4	5
Asuchiho 5	5
El Charcon 6	8
El Progreso 7	7
Majahual 8	6
Taquillo 9	7
Siberia 10	6
La Chila 11	7
	6

COMENTARIO: Se determinó que el número promedio de personas por familia de las comunidades es de 6, y que las familias más numerosas pertenecen a la comunidad de El Charcon.

PREGUNTA N° 3

¿Cuál es el ingreso y el nivel de gastos promedio por familia?

OBJETIVO: Verificar el nivel promedio de ingresos y gastos por familia de cada comunidad.

Comunidades		Ingreso Promedio	Gasto Promedio
Coyolar	1	900.00	800.00
El Triunfo	2	700.00	600.00
Tarpeya	3	400.00	350.00
El Tunco	4	2,000.00	1,900.00
Asuchiho	5	900.00	800.00
El Charcon	6	1,200.00	1,100.00
El Progreso	7	1,000.00	800.00
Majahual	8	1,000.00	1,000.00
Taquillo	9	1,000.00	1,000.00
Siberia	10	800.00	1,000.00
La Chila	11	800.00	1,000.00
		972.73	940.91

COMENTARIO: Se observa que el promedio de ingresos de las comunidades en estudio es de ¢972.73 mensuales y el gasto promedio es de ¢940.91 mensuales, lo que significa que no existe ahorro.

PREGUNTA N°4

¿Qué clase de cultivo realizan?

OBJETIVO: Determinar el tipo de producción agrícola a la que se dedican.

Producto	Numero de Comunid.	Porcentaje
Maiz	11	100.0%
Frijol	6	54.5%
Sorjo	9	81.8%
Ajonjolí	4	36.4%
Arroz	1	9.1%
Hortalizas	1	9.1%

COMENTARIO: Se puede notar que el 100.0% de las comunidades se dedican al cultivo del maíz; ocupando un segundo lugar con 81.8% el cultivo de Sorjo y en un tercer lugar el Frijol con un 54.5%.

PREGUNTA N°5

¿Cuál es el área que dedican para cada cultivo y con qué frecuencia se realiza?

OBJETIVO: Determinar la cantidad de tierra cultivada por cada tipo de cultivo.

Producto	Area Cultivada (En Mzs.)	Porcentaje
Maiz	21.00	39.3%
Frijol	7.25	13.6%
Sorjo	18.00	33.6%
Ajonjolí	6.00	11.2%
Arroz	1.00	1.9%
Hortalizas	0.25	0.5%
Total de Manzanas	53.50	100.0%

COMENTARIO: Se determinó que la mayor cantidad de tierra es utilizada para el cultivo del maíz representando el 39.3% de la tierra cultivada, en segundo lugar es para el cultivo de Sorjo

para el que dedican el 33.6% de tierra y en un tercer lugar para el frijol con un 13.6% del total de manzanas cultivadas.

PREGUNTA N°6

¿Cuál es el costo promedio de siembra por manzana?

OBJETIVO: Determinar el costo promedio por manzana de cada tipo de cultivo.

Producto	Costo por Manzana
Maiz	3,018.00
Frijol	1,333.33
Sorjo	866.67
Ajonjolí	1,025.00
Arroz	2,000.00
Hortalizas	1,750.00

COMENTARIO: Se observa que el costo promedio por manzana de siembra del cultivo de maíz es el más elevado, seguido del cultivo de arroz.

PREGUNTA N°7

De los cultivos que menciona en la pregunta 4) ¿Cuál es el rendimiento por manzana que le genera cada uno?

OBJETIVO: Determinar el volumen de producción por tipo de cultivo.

Producto	Rendimiento por Manzana
Maiz	53 qq
Frijol	14 qq
Sorjo	25 qq
Ajonjolí	6 qq
Arroz	50 qq
Hortalizas	
Tomate	60 Cajas
Pepino	60 Cajas

COMENTARIO: Se determinó que el cultivo de maíz es el que genera mayor volumen de producción con un promedio de 53 quintales por manzana, seguido del cultivo del arroz con 50 quintales, el tercer lugar lo ocupa el cultivo sorjo con un rendimiento de 25 quintales por manzana.

PREGUNTA N°8

¿Qué porcentaje de la producción agrícola se destina al consumo?

OBJETIVO: Determinar la cantidad de la producción que dedica a su propio consumo.

Comunidades		Produc.para consumo
Coyolar	1	50.0%
El Triunfo	2	30.0%
Tarpeya	3	40.0%
El Tunco	4	30.0%
Asuchiho	5	25.0%
El Charcon	6	60.0%
El Progreso	7	55.0%
Majahual	8	55.0%
Taquillo	9	50.0%
Siberia	10	60.0%
La Chila	11	55.0%
PROMEDIO		46.4%

COMENTARIO: Se determinó que la cantidad promedio de la producción agrícola que destinan las comunidades al consumo es de 46.4%.

PREGUNTA N°9

¿Cuál es la cantidad promedio de trabajadores que utiliza durante la temporada de cultivo?

OBJETIVO: Conocer la cantidad de empleos que se generan durante la época de siembra en las comunidades.

Sexo	Empleo por Temporada	Porcentaje
Femenino	474	43.9%
Masculino	606	56.1%
	1,080	100.0%

COMENTARIO: Del total de las comunidades en estudio se generaron 1,080 empleos por temporada, de los cuales el 43.9% fue para mujeres y el 56.1% para hombres.

PREGUNTA N°10

¿En qué forma realiza la comercialización de los excedentes de producción?

OBJETIVO: Determinar la forma de comercialización de la producción.

Forma de Comercialización	Número de Comunidades
Directa	11
Intermediarios	0
	11

COMENTARIO: Se determinó que el 100% de los productores de las comunidades en estudio comercializan los excedentes de la producción en forma directa.

PREGUNTA N°11

¿Cuál es el monto promedio de créditos otorgados por familia en cada comunidad?

OBJETIVO: Conocer el nivel de utilización de financiamiento para la siembra de los cultivos.

Comunidades		Monto de Financiamiento
Coyolar	1	3,000.00
El Triunfo	2	2,000.00
Tarpeya	3	3,500.00
El Tunco	4	3,000.00
Asuchiho	5	7,000.00
El Charcon	6	3,500.00
El Progreso	7	3,000.00
Majahual	8	3,500.00
Taquillo	9	5,000.00
Siberia	10	2,500.00
La Chila	11	3,000.00
		3,545.45

COMENTARIO: Se determinó que el nivel de financiamiento promedio otorgado a cada comunidad es de ¢3,545.45, siendo Asuchiho la comunidad que recibe financiamiento muy por arriba del promedio.

PREGUNTA N°12

¿El monto recibido para realizar las cosechas, es suficiente?

OBJETIVO: Conocer si el financiamiento recibido es suficiente para la siembra de los cultivos.

Monto recibido es suficiente	Número de Comunidades
Si	0
No	11
	11

COMENTARIO: Se determinó que para el 100% de los productores el financiamiento recibido, para la siembra de cultivos, no es suficiente.

PREGUNTA N°13

¿Si el financiamiento no es suficiente, en qué institución consiguen los fondos para complementarlo?

OBJETIVO: Conocer las fuentes alternativas de financiamiento para la siembra de los cultivos.

Origen de Fondos complementarios	Número de Comunidades
Institución Financiera	0
Venta de Cosecha Anterior y de Animales	11
	11

COMENTARIO: Se verificó que los productores de las comunidades en estudio no acuden a ninguna institución financiera, obteniendo los fondos

complementarios recurriendo a la venta de aves de corral y a las reservas de la cosecha anterior.

PREGUNTA N°14

¿Cuál es el plazo promedio de los créditos otorgados a cada familia?

OBJETIVO: Conocer el plazo promedio de los créditos otorgados a cada familia de las diferentes comunidades.

Comunidades		Plazo promedio (En meses)
Coyolar	1	11
El Triunfo	2	10
Tarpeya	3	10
El Tunco	4	8
Asuchiho	5	10
El Charcon	6	10
El Progreso	7	10
Majahual	8	10
Taquillo	9	10
Siberia	10	10
La Chila	11	10
		10

COMENTARIO: Se determinó que el plazo promedio de los créditos otorgados a cada familia es de diez meses.

PREGUNTA N°15

¿Cuál es la tasa de interés pagada por los préstamos?

OBJETIVO: Conocer el costo del financiamiento otorgado a cada familia integrante de las comunidades en estudio.

Comunidades		Tasa de interés pagada
Coyolar	1	17.00%
El Triunfo	2	16.00%
Tarpeya	3	16.00%
El Tunco	4	16.00%
Asuchiho	5	17.00%
El Charcon	6	16.00%
El Progreso	7	16.00%
Majahual	8	16.00%
Taquillo	9	16.00%
Siberia	10	16.00%
La Chila	11	16.00%
PROMEDIO		16.18%

COMENTARIO: Se verificó que la tasa de interés que pagan los productores por el financiamiento recibido es de 16.18%.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

1. Se determinó que el ingreso promedio de las familias pertenecientes a las comunidades es de ¢972.73, que es muy inferior al salario mínimo, y el gasto promedio que tienen es de ¢940.91, lo que significa que no cuentan con capacidad de ahorro.
2. El producto agrícola cultivado por todas las comunidades es el maíz; algunas de ellas que poseen mejores condiciones de tierra y clima, cultivan productos alternos, pero que no les proporcionan mayores ingresos.
3. Los productores agrícolas de las comunidades, cultivan maíz y frijol simultáneamente durante el transcurso del año, lo que indica el uso intensivo de los suelos por parte de los productores.

4. Dentro de los cultivos que realiza cada comunidad la producción de maíz, es la que requiere mayor recurso financiero ya que los insumos utilizados para la siembra de dicho cultivo tienen un costo elevado.
5. Existe gran participación del sector femenino en las actividades productivas, ocupando el 43.9% de los empleos generados en la temporada de siembra de los cultivos.
6. Los productores agrícolas de las comunidades no cuentan con un poder de negociación de sus productos, debido a que el 100.0% de ellos los comercializa individualmente, no permitiéndoles lograr mejores precios en plaza. Se suma a lo anterior el hecho de que la producción es vendida en la misma época en que se recoge la cosecha, generando que la oferta de productos sea mayor que la demanda, debido a que necesitan los ingresos provenientes de la venta de la producción, para cubrir sus necesidades básicas y compromisos adquiridos para la siembra, por lo que no pueden esperar épocas de mejores precios.

7. El 100.0% de los productores reciben asistencia crediticia por parte de la Fundación CORDES para sus actividades agrícolas, no obstante el financiamiento que reciben las comunidades no es suficiente, por lo que para completar el financiamiento recurren a la venta de aves de corral y a las reservas de cosechas destinadas al autoconsumo.

9.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a CORDES otorgar financiamiento para aquellos cultivos que les generen a las Comunidades mayores ingresos, por estar mejor cotizados en el mercado agrícola, y además ampliar las áreas cultivadas destinadas a esos productos. Esto les permitirá una incipiente acumulación de capital para que en el futuro lo reinviertan y mejoren los niveles de vida de todos los miembros de las comunidades.
2. Debido a que el maíz forma parte de la dieta alimenticia básica de los miembros de las comunidades y que además no genera mayores ingresos al momento de

la comercialización, es conveniente que las extensiones de tierra utilizadas para el cultivo del maíz sean las necesarias para obtener la producción para su propio consumo.

3. Se recomienda a CORDES que fomente la formación de Expertos agrícolas, quienes serán seleccionados entre los mismos pobladores, con el objetivo de brindar asesoría en el uso adecuado de la tierra y de los insumos agrícolas para incrementar la productividad de los cultivos, y además para evitar un mayor deterioro ecológico.
4. Que CORDES proponga a las comunidades, que al adquirir los insumos necesarios para la siembra del cultivo de maíz en particular, y del resto de cultivos en general, lo hagan en forma grupal a efecto de lograr mejores precios.
5. Que CORDES incentive la participación de la mujer en las diferentes actividades productivas, fomentando la igualdad en las relaciones y obligaciones familiares,

con el objetivo de que el trabajo agrícola no constituya una carga adicional al resto de obligaciones diarias que ya tiene las mujeres.

6. Asimismo, se recomienda que CORDES dirija la comercialización de los productos agrícolas, de tal forma que las diferentes comunidades la realicen en forma conjunta, a fin de lograr mayor maniobrabilidad de negociación para obtener mejores precios de sus productos.
7. Orientar a las diferentes Comunidades para que obtengan el financiamiento complementario, aplicando a los diferentes programas especiales agrícolas ofrecidos por el Banco Multisectorial de Inversiones, a través de los Bancos Comerciales.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PLAN OPERACIONAL PARA IMPULSAR LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA DE LAS COMUNIDADES UBICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, ATENDIDAS POR CORDES.

1. OJETIVO

1.1 GENERAL

Proporcionar a CORDES un plan operacional para impulsar la sostenibilidad económica de los habitantes de las Comunidades, ubicadas en el departamento de La Libertad, atendidas por la fundación.

1.2 ESPECIFICOS

- a. Promover líneas de crédito que permitan el financiamiento para incentivar los cultivos actuales, las microempresas y el desarrollo pecuario.

- b. Diseñar la organización de la unidad de créditos y sus procedimientos para la administración de los créditos otorgados.

2. ELEMENTOS DEL PLAN OPERACIONAL

2.1 DEFINICION DE LINEAS DE FINANCIAMIENTO

Se entenderán por líneas de financiamiento a los diferentes rubros a los que se destinarán los recursos financieros tales como: las actividades agrícolas (Arroz, Maíz, Sorjo, Ajonjolí y Frijol), el desarrollo pecuario y la microempresa.

2.2 LINEAS DE FINANCIAMIENTO

2.2.1 Desarrollo Agrícola

Objetivo:

El objetivo de estas líneas de crédito es el de fomentar el inicio y la mejora de la producción de

cultivos de maíz, frijol, sorjo, arroz y hortalizas, para satisfacer la demanda de estos productos.

Sujeto de crédito:

Personas naturales pertenecientes a las comunidades atendidas por CORDES, que se dediquen al cultivo de Frijol, Maíz, Sandía, Sorjo y hortalizas.

Destino del crédito:

Siembra y desarrollo de cultivos

☞ Establecimiento de cultivos como Frijol, Sandía, Maíz y Sorjo.

☞ Gastos de mantenimiento.

Cultivo de hortalizas

☞ Incluye evaluación realizada por el Técnico Agrícola y otras inversiones afines.

☞ Preparación de tierras destinadas a la siembra

☞ Mejoramiento y ampliación de plantaciones

Plazo:

El plazo del crédito se determinará de acuerdo al tipo de cultivo. Máximo un año.

Forma de uso de fondos:

Los retiros se realizarán en forma parcial sujetos a las necesidades de inversión que se hayan planificado. Para el maíz el crédito estará disponible a partir de mayo y para el frijol para el mes de Julio de cada año.

Tasa de interés:

La tasa se determinará de acuerdo a las políticas establecidas en el numeral 2.8 página 66.

Garantía:

La garantía del crédito será prendaria y firma solidaria.

2.2.2 *Desarrollo Pecuario*

Objetivo:

Se pretende iniciar la explotación de ganado mayor y menor dentro de las comunidades.

Destino del crédito:

☞ Compra de ganado menor (Cerdos indios y de clase, gallinas ponedoras, pollos de engorde y otras especies animales).

☞ Compra de ganado mayor (Ganado de engorde y lechero) para desarrollo de explotaciones de carne y leche.

☞ Establecimiento y mejora de establos y porquerizas.

Plazo:

El plazo del crédito será de dos años.

Forma de uso de fondos:

El uso de los fondos será un solo retiro.

Tasa de interés:

La tasa se determinará de acuerdo a las políticas establecidas en el numeral 2.8 página 66.

Garantía:

La garantía del crédito será prendaria y firma solidaria.

2.2.3 Desarrollo de la Microempresa**Objetivo:**

Incentivar el establecimiento de microempresas (Carpintería, Sastrería y artesanía) dentro de las comunidades, con el propósito de mejorar el ingreso y empleo.

Destino del crédito:

☞Capital de trabajo.

☞Manufactura artesanal.

☞Compra de maquinaria.

Plazo:

El plazo del crédito será de un año con un período de gracia de seis meses.

Forma de uso de fondos:

El uso de los fondos será un solo retiro.

Tasa de interés:

La tasa se determinará de acuerdo a las políticas establecidas en el numeral 2.8 página 66.

Garantía:

La garantía del crédito será prendaria y firma solidaria.

2.3 POLITICAS CREDITICIAS

2.3.1 Generales

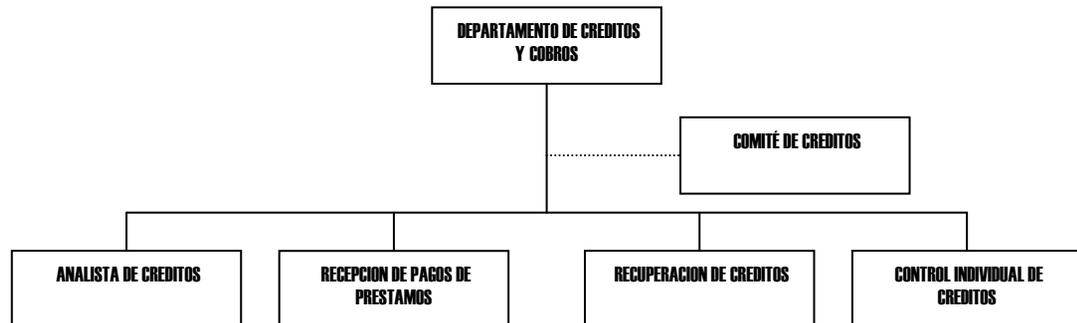
- a) El servicio crediticio estará dirigido a la población de las comunidades atendidas por la Fundación CORDES.

- b) El crédito se orientará a todas aquellas actividades económicas que demuestren rentabilidad y sean de beneficio comunitario.
- c) No se otorgarán créditos para consumo.
- d) Los créditos otorgados por la Fundación no deberán promover la deforestación ni el daño al medio ambiente.
- e) Para optar al crédito se podrá bajo las modalidades de crédito familiar o crédito a grupos solidarios.
- f) Todo solicitante de crédito deberá recibir la orientación para aplicar al crédito.
- g) Toda tramitación de crédito deberá hacerse dentro de un periodo de tres días con un máximo de quince días dependiendo del tipo de crédito.
- h) Todo crédito será debidamente controlado en todas sus etapas desde el proceso de promoción, pasando por el otorgamiento hasta su completa recuperación.

2.3.2 *De Operación*

- i) La tramitación del crédito es la etapa pre-crédito en la cual el solicitante completa los requisitos y documentación establecida, culminando con la aprobación o denegación, así como el trámite de preparación de convenio en caso de ser aprobado.
- j) La tramitación del crédito inicia después del proceso de promoción y orientación que reciban los usuarios.
- k) La tramitación se realizará conjuntamente entre el usuario de crédito y el Asesor de Créditos.
- l) Para determinar el monto a prestar al solicitante debe tomarse en cuenta los recursos monetarios disponibles con que cuenta CORDES.

2.4 ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE CREDITOS



COMITÉ DE CREDITOS:

Tendrá a su cargo la aprobación de los créditos, y estará integrado por el Jefe del departamento de Créditos y Cobro, el Asesor de Créditos y un representante de la comunidad.

ANALISTA DE CREDITO:

Será el delegado por parte de la Fundación CORDES, para evaluar las solicitudes de crédito de los usuarios.

RECEPCION DE PAGOS DE PRESTAMOS:

Recibirá los pagos en efectivo que los deudores realicen a sus respectivos créditos.

RECUPERACION DE CREDITOS:

Contactará a aquellos usuarios que tienen una o más cuotas vencidas, a efecto de proponerles plan de pago. Clasificará la cartera de préstamos morosa y liquidará aquellos créditos considerados irrecuperables.

CONTROL INDIVIDUAL DE CREDITOS:

Llevará un control individual por cada crédito, donde se reflejará el monto otorgado y las respectivas amortizaciones efectuadas.

2.5 PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS

El otorgamiento de créditos se realizará de acuerdo a los siguientes pasos que cubren desde el momento de la solicitud hasta la entrega del dinero.

PROCEDIMIENTO PARA OTORGAMIENTO DE CREDITOS

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Analista de Crédito	Orienta al usuario sobre las condiciones y requisitos a cumplir para obtener un crédito.
Usuario de crédito	Define los rubros de inversión y llena la solicitud de crédito. (Ver anexo)
Analista de Crédito	Revisa la solicitud de crédito y verifica el cumplimiento de los requisitos. Realiza un estudio de la solicitud de crédito y propone al Comité de Créditos su aprobación o denegación.
Comité de Crédito	Con base a la recomendación del Analista de Crédito aprueba o deniega la solicitud de crédito.
Analista de Crédito	Informa del resultado de la solicitud. Si ésta es denegada le informará al usuario de crédito para que trate de solventar las dificultades que existan. Si es aprobada, todos los trámites administrativos serán responsabilidad del analista de crédito.
Usuario de crédito	Se presenta a la Oficina Central, previa fecha acordada, para firmar el contrato y retirar el cheque.

2.6 PROCEDIMIENTO DE AMORTIZACION DE CREDITOS

La recuperación del crédito será planificada desde su otorgamiento, por medio de un plan de pagos que permitirá la completa amortización del préstamo.

Los abonos a los créditos se realizarán en la oficina regional y serán en efectivo.

PROCEDIMIENTO DE AMORTIZACION DE CREDITOS

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Unidad de Crédito	Al momento de entregar el crédito al solicitante, se le entrega copia del contrato y libreta de pagos, en la que se detalla las fechas de pago, el número de cuotas y el monto de cada una, compuesta por capital e intereses.
Usuario de crédito	De acuerdo a su fecha de pago, se presenta con la libreta de pagos la oficina regional a realizar el abono al crédito.
Recepción de pagos de préstamos	Le hace entrega del respectivo recibo de abono, firmado y sellado.
Control individual de préstamos	Registra el pago en el Control del crédito. Llevará un registro de los ingresos que se reciban por concepto de pagos de cuotas o cancelaciones de los créditos, mediante el Control individual de Créditos.

2.7 CLASIFICACION DE USUARIOS DE CREDITO Y CARTERA DE CREDITOS MOROSOS.

En el numeral 2.4 referente a la Organización de la Unidad de Créditos, se definió que la sección de Recuperación de Créditos, tiene dentro de sus funciones la clasificación de

la Cartera de créditos morosos y de los usuarios de créditos. A éstos últimos se les clasificará según sus condiciones y disposición de pago, bajo los siguientes criterios:

- a. Usuarios que asumen compromiso de pago
- b. Aquellos que no invirtieron para lo que solicitaron (Desviación de fondos).
- c. Los que no se encuentran en la comunidad y no es posible localizarlos (Ilocalizables).
- d. Usuarios fallecidos.

A efecto de ofrecer soluciones a los usuarios que se encuentran en condición de morosos, y que reconozcan la deuda se considerarán las siguientes opciones:

- a. Ampliación del Plazo.

Esta opción podrá otorgarse solamente a aquellas personas que demuestren incapacidad de pago por causas ajenas a su voluntad.

El usuario deberá solicitar la ampliación del plazo antes del vencimiento total del préstamo y demostrar su capacidad de cumplir con el pago dentro del nuevo plazo solicitado.

b. Refinanciamiento.

Se dará refinanciamiento solamente a aquellas personas que demuestren incapacidad de pago por causa de: desastres naturales y políticas gubernamentales.

De acuerdo a los criterios anteriores la Cartera de Créditos será clasificada de la siguiente manera:

CARTERA A SANEAR.

Esta categoría engloba a aquellos créditos de usuarios fallecidos, los ilocalizables y los que se ha comprobado que no existe posibilidad de pago.

CARTERA A COBRO ADMINISTRATIVO.

En esta categoría están aquellos usuarios que se han comprometido a pagar el crédito y tienen condiciones económicas para cancelar la deuda.

CARTERA A COBRO JUDICIAL.

En esta categoría se clasifican los créditos cuya documentación llena los requisitos para que sean procesados, además de verificar que los usuarios no tienen voluntad de asumir la deuda pero si condiciones económicas.

2.8 POLITICAS SOBRE TASAS DE INTERES

Para establecer la tasa de interés de los créditos a otorgar, se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- 3 El costo de manejo de la Cartera de Créditos. El total de los gastos incurridos para la administración de la Cartera de Créditos.

3 Reserva de saneamiento de la Cartera de créditos. Es el porcentaje destinado a cubrir los créditos que no van a ser recuperados.

3 La tasa de inflación.

3 El rendimiento de Capital.

En forma gráfica la tasa a aplicar, quedaría de la siguiente forma:

$$I = C + R + P + Re$$

Donde:

I= Tasa de interés a aplicar.

C= Costo Administrativo.

R= Reserva de Saneamiento.

P= Tasa de inflación.

Re= Rendimiento de capital

De esta manera cuando la tasa aplicada por CORDES, sea menor a la obtenida en la fórmula anterior, se estará subsidiando el préstamo; por otra parte si la tasa cobrada es mayor se obtendrán beneficios.

Sin embargo, para que sea competitiva la fundación, la tasa cobrada en ningún caso será mayor a la tasa cobrada por el sistema bancario nacional.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- ρ Harold, Kootnz “Administración. Una Perspectiva Global”. Décima edición. Editorial McGraw Hill. 1994.
- ρ Morrisey, George “Planeando con Morrisey. Planeación a Corto Plazo”. Primera Edición. Editorial Prentice Hall. 1996.
- ρ Marín & Kelelholm “Inversiones Estratégicas”. Tercera Edición Libre. 1988.

Tesis

- ρ Alberto, Ernesto y Otros “El Crédito para la Producción de Granos Básicos en la Región Central de El Salvador. Propuesta de un Modelo Administrativo para las Instituciones Crediticias”. 1993. UES.

ρ Claros Chileno René y Otros “Creación de Bancos Comunales y Propuesta de un Modelo de Administración en el Area Financiera en las Comunidades Apoyadas por la Fundación para el Desarrollo Económico y Social (CORDES)”. 1992. UES.

ρ Mendoza Rivas, José y Otros “Propuesta de un Sistema de Crédito Rural Integrado para la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES)”. 1997. UES

Otros

Diccionario

Diccionario de Administración y Finanzas.